UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE INGENIERÍA
POSTGRADO EN SISTEMAS DE LA CALIDAD

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

PROPUESTA DEL PREMIO A LA EXCELENCIA DE PDVSA PETROLEO COMO ESTRATEGIA PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.

CASO: DISTRITO SAN TOME.

Presentado por
González Prato, Dorys Yahel
para Optar al Título de
Especialista en Sistemas de la Calidad

Asesor
Lic. José Valls

Ciudad Guayana, Junio de 2008

PROPUESTA DEL PREMIO A LA EXCELENCIA DE PDVSA PETROLEO COMO ESTRATEGIA PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.

CASO: DISTRITO SAN TOME.

Puerto Ordaz, 30 de Junio de 2008

Director
Programa Sistemas de la Calidad
Universidad Católica Andrés Bello (UCAB)
Presente.-

Referencia: **Aceptación de Tutor**

Tengo a bien dirigirme a Usted a fin de informarle que he leído y revisado el borrador final del Trabajo Especial de Grado titulado "PROPUESTA DEL PREMIO A LA EXCELENCIA DE PDVSA PETROLEO COMO ESTRATEGIA PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS. CASO: DISTRITO SAN TOME" presentado por la Ing. Dorys Yahel González Prato como parte de los requisitos para optar al Título de Especialista en Sistemas de la Calidad.

A partir de dicha revisión, considero que el mencionado Trabajo Especial de Grado reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a evaluación por el distinguido Jurado que tenga(n) a bien designar.

Atentamente,

José Valls

Lic. José Valls
C.I.: Nº 8.856.348

Dedicatoria

A mis hijos, mi vida entera es para ellos.

A mis padres, hermanos y sobrinos.

A la memoria de mi abuela Luisa.

Reconocimiento

A Dios, por estar presente en todo momento y ayudarme a lograr todo lo que emprendo.

A mis hijos, Leonardo y Bárbara, por ser la razón de mi existencia y de todos mis esfuerzos. Gracias por comprender este ritmo de vida.

A Leonor, por inyectarme un poco de su gran vitalidad e impulsarme para el logro de este objetivo. Amiga: este apenas es un paso del largo camino que Dios nos va a ayudar a recorrer juntas en nuestra vida profesional.

A Yelitza, Antonio y Jessica, por brindarme su hogar, amistad y apoyo incondicional en cada una de las etapas del postgrado. Dios los bendiga siempre.

Al Prof. Jose Valls, tutor del Trabajo Especial de Grado, ejemplo a seguir y objeto de mi más profunda admiración.

A la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé, especialmente al Superintendente de Servicios Técnicos Orangel Rivera, que de una u otra forma me apoyaron para que la realización y culminación de este trabajo llegara a feliz término.

A los profesores de la UCAB por dedicar parte de su tiempo en servir de guía en el desarrollo de nuevos profesionales.

A mis compañeros de Cohorte, en especial a Senovia y Antonio, por haber compartido tantos momentos, dentro y fuera del aula, bajo cualquier circunstancia, seguiremos siendo amigos.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE INGENIERÍA
PROGRAMA: SISTEMAS DE LA CALIDAD

PROPUESTA DEL PREMIO A LA EXCELENCIA DE PDVSA PETROLEO COMO ESTRATEGIA PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.

CASO: DISTRITO SAN TOME.

Autor: Dorys Y. González P.
Tutor: José Valls
Fecha: Junio 2008

Resumen

Este trabajo tiene como objetivo primordial presentar la Propuesta del Premio a la Excelencia de PDVSA como estrategia para el mejoramiento continuo de las pequeñas y medianas empresas contratistas de los proyectos de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie del Distrito San Tomé, Estado Anzoátegui. La investigación surge como alternativa para reconocer e incentivar los avances de las pequeñas y medianas empresas en materia de calidad, generar confianza en sus resultados y fomentar, a su vez, la competitividad entre las organizaciones de la región. La propuesta incluye la definición de las bases del premio propuesto, categorías y requisitos de participación, explicación del proceso de evaluación y premiación, y la validación con una contratista de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé, con la Dirección de dicha Gerencia y con un especialista en materia de premios de excelencia como partes interesadas del presente estudio; esto para confirmar que el modelo planteado puede ser utilizado para motivar y reconocer los esfuerzos en materia de calidad de las pequeñas y medianas empresas contratistas.

El trabajo se enmarca en la modalidad de proyecto factible apoyado en una investigación documental, de campo, descriptivo y no experimental con el propósito de investigar sobre los premios a la excelencia existentes a nivel mundial, nacional y regional, establecer la estructura organizativa y económica básica para el funcionamiento del Modelo de Premio a la Excelencia, sus bases, componentes y su respectiva validación con las partes interesadas.

Descriptores: Premio a la Excelencia, Principios de Gestión de la Calidad, Sistemas de la Calidad, Procesos, Criterios.

ÍNDICE

ÍNDICE ..... **VII**

ÍNDICE DE TABLAS ..... **IX**

ÍNDICE DE FIGURAS ..... **X**

INTRODUCCIÓN **11**

CAPÍTULO I EL PROBLEMA **14**

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 14
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN 18
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 19
OBJETIVO GENERAL 19
OBJETIVOS ESPECÍFICOS 19
ALCANCE 20

CAPÍTULO II MARCO METODOLÓGICO **21**

TIPO DE INVESTIGACIÓN 21
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN 23
UNIDAD DE ANÁLISIS 25
POBLACIÓN Y MUESTRA 25
POBLACIÓN 25
MUESTRA 25
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS 26
TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS 27
VALIDEZ Y CONFIABILIDAD 29
OPERACIONALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS 30

CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO **32**

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA 32
RESEÑA HISTÓRICA 32
MISIÓN 33
POLÍTICA DE LA CALIDAD 33
OBJETIVOS DE LA CALIDAD 33
ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN 33
BASES TEÓRICAS 35
SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y LA NORMALIZACIÓN. 35
EVOLUCIÓN DE LOS MODELOS DE EXCELENCIA 43
GENERALIDADES SOBRE LOS PREMIOS NACIONALES DE CALIDAD Y MODELOS DE EXCELENCIA 44

Premio nacional de Japón - Deming 46
Premio Nacional de Estados Unidos – Malcolm Baldrige 51
Modelo EFQM de Excelencia 55
Premios de Calidad en Latino América 58
Bases Legales 72
Definición de Términos Básicos 77

CAPÍTULO IV ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS DATOS 80

Presentación de los Datos 80
Establecer las características de los Premios que estimulen el mejoramiento continuo regionales, nacionales e internacionales. 81
Identificar las iniciativas de reconocimiento al mejoramiento continuo de las pequeñas y medianas empresas contratistas de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé. 83
Establecer la estructura organizativa y económica básica para el funcionamiento del Modelo de Premio a la Excelencia de las pequeñas y medianas empresas contratistas de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé. 86
Definir las bases y componentes del Modelo de Premio a la Excelencia de las pequeñas y medianas empresas contratistas de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé. 88

CAPÍTULO V VALIDAR EL MODELO DE PREMIO A LA EXCELENCIA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS CONTRATISTAS DE LA GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS DE SUPERFICIE DE PDVSA DISTRITO SAN TOMÉ CON LAS PARTES INTERESADAS. 105

Objetivo de la propuesta 105
Justificación de la Propuesta 105
Estructura 106
Factibilidad 120

CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 122

Conclusiones 122
Recomendaciones 123

BIBLIOGRAFÍA 124

ANEXOS 127

ANEXO "I" "Cuestionario de Autoevaluación" 128
ANEXO "II" "Carta de Aprobación de la Gerencia de San Tomé" 129
ANEXO "III" "Carta de Aprobación y C.V del Especialista José Valls" 130

ÍNDICE DE TABLAS

Pág.

Tabla Nro. 1 - Operacionalización de los Objetivos 31
Tabla Nro. 2 - Categorías del Premio Deming 47
Tabla Nro. 3 - Similitudes y diferencias de las Misiones de modelos de excelencia latinoamericanos. 67
Tabla Nro. 4 - Comparaciones entre Premios. 82
Tabla Nro. 5 - Puntuación de los Criterios de Premios Internacionales y Regional del Estado Bolívar 93
Tabla Nro. 6 - Criterios y Puntuación del Modelo de Premio propuesto 94
Tabla Nro. 7 - Criterios, Subcriterios y Puntuación del Modelo de Premio propuesto 95
Tabla Nro. 8 - Niveles Financieros Estimados de Contratación 99
Tabla Nro. 9 - Categorías de Participación. 100
Tabla Nro. 10 - Bandas de Evaluación. 103
Tabla Nro. 11 - Matriz de Relaciones Modelo de Premio Vs Cuestionario de Auto Evaluación ISO 9004:2000. 109
Tabla Nro. 12 - Resultados de la aplicación del Modelo de Premio a la Excelencia a la mediana contratista Constructora Tampa, C.A. 114

ÍNDICE DE FIGURAS

Pág.

Figura 1. – Flujograma de Trabajo 29
Figura 2. – Estructura Organizacional de GIPS PDVSA San Tomé. 32
Figura 3. – Premio Nacional de Japón – Deming. 51
Figura 4. – Modelo Del Premio Malcolm Baldrige..... 53
Figura 5. – Modelo EFQM..... 57
Figura 6. – Modelo De Premio Iberoamericano..... 60
Figura 7. – Participación En El Premio Iberoamericano De La Calidad. 61
Figura 8. – Estructura Del Modelo Del Premio A La Calidad Del Estado Bolívar.... 65
Figura 9. – Estructura Modelo De Premio A La Excelencia. 86
Figura 10. – Premio A La Excelencia. 90
Figura 11. – Proceso De Premiación..... 104
Figura 11. – % de Cumplimiento Modelo de Premio. 119

INTRODUCCIÓN

A nivel mundial y a lo largo de los años se han desarrollado y puesto en práctica diversas estrategias basadas en la calidad para fomentar la competitividad entre las organizaciones. Una de las tácticas utilizadas para promover empresas competitivas y unificar criterios sobre las características que deben poseer las instituciones de una región, es la conformación y aplicación de sistemas de evaluación de las variables que identifican la situación actual de la organización respecto a un modelo organizacional catalogado de excelencia por los expertos de las estados, regiones e internacionalmente. En general se selecciona la herramienta o guía tecnológica de apoyo, se efectúa una comparación de la organización contra la guía tecnológica para identificar la diferencia, para luego ejecutar estrategias conducentes a eliminar la brecha.

Los Modelos de Excelencia en la Gestión buscan evaluar la calidad de los procesos de una organización y los resultados alcanzados con dichos procesos. Estos premios o sistemas de evaluación estimulan la participación generalizada de los empresarios, en procura del reconocimiento de las capacidades de la empresa en satisfacer las necesidades del mercado y aumentar niveles de competitividad.

Los premios de la calidad y modelos de excelencia como facilitadores y estimuladores del mejoramiento continuo en las organizaciones, despiertan conciencia de la calidad como elemento esencial de la productividad y la competitividad, permiten visibilidad y reconocimiento al tiempo que consolidan el prestigio a sus ganadores y generan sentimientos de orgullo individual y organizacional que contribuyen a la buena marcha institucional, y adicionalmente proporcionan información y modelos de comparación entre instituciones. El esfuerzo que realizan las organizaciones al evaluarse les permite el ordenamiento de ideas, políticas, procedimientos, etc., les facilita la identificación de las brechas de desempeño que sirven para formular y ajustar estrategias y planes de mejoramiento, y les permite trabajar en equipo.

En nuestro país, la principal actividad productiva es la de la industria petrolera gestionada a través de PDVSA y Gas, la cual necesita de proveedores

confiables que aseguren productos que cumplan con sus requerimientos y que se esfuercen cada vez más en satisfacer sus necesidades, como medio para obtener productos de calidad, reducir sus costos de inspección y tiempos de producción.

La propuesta de Modelo de Excelencia que se plantea en la investigación está dirigida a fomentar la mejora continua y la competitividad de las pequeñas y medinas empresas contratistas de PDVSA San Tomé, específicamente relacionadas con la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie.

La presente investigación se clasifica como proyectiva, con apoyo en una investigación documental, de campo, descriptiva y no experimental e incluye una investigación sobre referencias de Premios de Calidad y modelos de excelencia regionales, nacionales e internacionales, iniciativas de reconocimiento al mejoramiento continuo de las pequeñas y medianas empresas contratistas de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé, establecimiento de la estructura organizativa y económica básica para el funcionamiento del Modelo de Premio a la Excelencia, sus bases, componentes y su respectiva validación con las partes interesadas.

El Capítulo I "**EL PROBLEMA**", contiene el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, la descripción de su justificación y su alcance.

El Capítulo II "**MARCO METODOLÓGICO**", contiene la metodología empleada, el tipo de investigación, el diseño de la investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección, procesamiento y análisis de los datos, la operacionalización de las variables y el cronograma de realización de la investigación.

El Capítulo III "**MARCO TEÓRICO**", contiene los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y legales que sustentan el estudio, así como la definición de términos básicos.

En el Capitulo IV "**ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS DATOS**" se desarrollan las bases del Premio a Excelencia propuesto, estructura organizativa necesaria para gestionarlo, los criterios y las valoraciones comprenden el Modelo de Premio planteado, categorías y requisitos de participación y la explicación del proceso de evaluación y premiación. Estos planteamientos surgen de la

investigación comparativa de los Premios a la Excelencia más importantes existentes a nivel mundial.

En el Capitulo V "**VALIDAR EL MODELO DE PREMIO A LA EXCELENCIA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS CONTRATISTAS DE LA GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS DE SUPERFICIE DE PDVSA DISTRITO SAN TOMÉ CON LAS PARTES INTERESADAS**" se presentan los resultados de la validación con una contratista de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé, con la Dirección de dicha Gerencia y con un especialista en materia de premios de excelencia como partes interesadas del presente estudio para confirmar que el modelo planteado puede ser utilizado para motivar y reconocer los esfuerzos en materia de calidad de las pequeñas y medianas empresas contratistas.

Finalmente, en el Capitulo VI "Conclusiones y Recomendaciones" se presentan las conclusiones y recomendaciones como aporte final del presente Trabajo Especial de Grado.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

El planteamiento del problema, según la Guía Metodológica para Anteproyectos de Investigación, de Pérez, A. (2005), "Consiste en una descripción de la situación o realidad problemática.", a su vez "... se refiere en forma específica y concreta, sin ambigüedades, al asunto a investigar." (p. 56).

A nivel internacional se han desarrollado diversas estrategias exitosas para motivar la mejora continua e incremento de los niveles de competitividad en los estados, regiones y países. Una de las estrategias más reconocidas es la implantación de premios y modelos regionales de mejoramiento continuo, calidad y modelos de excelencia basados en la Gerencia Total de la Calidad, tales como los Premio y modelos Deming, Malcom Baldrige, EFQM, entre otros.

En 1951, se implantó en Japón el premio nacional a la calidad, Premio Deming en honor a W. Edwards Deming, conocido mundialmente como promotor de la aplicación de la estadística en las técnicas de control de la calidad. El Premio parte de la base del control de los resultados: los buenos resultados se obtienen por la implantación eficaz de las actividades de control de la calidad en todas las funciones de la empresa. Los resultados los considera como fruto de los hechos realizados en el pasado y por tanto, con un control estricto del proceso y una actuación adecuada, se pueden modificar los resultados futuros.

El premio Malcom Baldrige de EEUU, define como valores clave: la calidad orientada al cliente, el liderazgo, la mejora continua, la participación y el desarrollo de las personas, la respuesta rápida al mercado, el diseño y la prevención de

Calidad, la visión a largo plazo, la gestión por datos, el desarrollo de cooperaciones interna y externa y la responsabilidad corporativa y ciudadana.

Con la ayuda de la EFQM (European Foundation for Quality) y a través del ejemplo de sus miembros, las organizaciones en Europa han comenzado a aceptar que la administración de la calidad total es una forma de administrar actividades para ganar eficiencia, efectividad y ventaja competitiva, asegurando el éxito a largo plazo al satisfacer las necesidades de los clientes, empleados, entidades financieras, accionistas y la comunidad en general.

La implementación de programas de administración de la calidad total permite alcanzar beneficios significativos, tales como un incremento en la eficiencia, reducción de costos y mayor satisfacción de los clientes, todo orientado a mejorar los resultados de los negocios.

Los premios de calidad tienen un rol clave en la mejora de la efectividad y la eficiencia de las organizaciones al reforzar la importancia de la calidad en todos los aspectos de sus actividades. También contribuye asistiendo y estimulando el desarrollo de políticas para el mejoramiento de la calidad.

Los premios de la calidad y modelos de excelencia como facilitadores y estimuladores del mejoramiento continuo en las organizaciones, despiertan conciencia de la calidad como elemento esencial de la productividad y la competitividad, permiten visibilidad y reconocimiento al tiempo que consolidan el prestigio a sus ganadores y generan sentimientos de orgullo individual y organizacional que contribuyen a la buena marcha institucional, y adicionalmente proporcionan información y modelos de comparación entre instituciones. El esfuerzo que realizan las organizaciones al evaluarse les permite el ordenamiento de ideas, políticas, procedimientos, etc., les facilita la identificación de las brechas de desempeño que sirven para formular y ajustar estrategias y planes de mejoramiento, y les permite trabajar en equipo.

Para el país en general, el Premio a la Calidad permite documentar y difundir las mejores prácticas con el fin de promover el desarrollo de las instituciones públicas y privadas para fomentar la competitividad y brindar al ciudadano bienes y

servicios que cumplan con estándares de calidad. Respecto a las organizaciones que lo obtienen, constituye un honor y un compromiso para las instituciones ganadoras, quienes servirán de ejemplo a las instituciones de su sector y podrán utilizar el premio en campañas publicitarias, lo cual permitirá promocionar su imagen como una institución de calidad.

En Venezuela, se cuenta desde el año 2002 con la Ley del Sistema Venezolano para la Calidad, la cual en su artículo 2 establece en sus objetivos generales " ...Estimular la calidad y la competitividad del Estado y de las empresas en cuanto a los servicios y los bienes que éstos proveen ...". Fundamentado en esto, en Abril de 2005 el Ministerio de Industrias Ligeras y Comercio aprobó la resolución 195 y 146, con la creación del Premio Nacional de Calidad como "... instrumento para promover, desarrollar y difundir la calidad de los procesos industriales, comerciales, de servicios y sus productos, con el fin de apoyar la modernización y competitividad de las empresas establecidas en el país..." . El Premio Nacional a la Calidad "... se otorgará a empresas industriales, comerciales, de servicios y a las entidades públicas que sobresalgan de manera especial por su calidad...".

Estas iniciativas a nivel nacional han quedado, hasta los momentos, en decretos que aún no se han hecho efectivos. Sólo se tiene referencia de la existencia del Premio a la Calidad del Estado Bolívar, el cual se otorga desde el año 2005. En cuanto a iniciativas de las propias organizaciones, los avances más notorios en materia de calidad tanto en el sector privado como en el público, se han llevado a cabo en empresas como Polar, Coca Cola FEMSA de Venezuela, PDVSA y PDVSA Gas, entre otras.

En el Estado Anzoátegui, la principal actividad productiva está enmarcada en el sector petrolero y, a pesar de que se exigen trabajos con controles de calidad estrictos, en la región no se cuenta con un instrumento que homologue, promueva, motive y reconozca los esfuerzos tanto del sector privado como del sector público, en materia de calidad.

La organización PDVSA por su magnitud e importancia para el desarrollo del país, necesita de proveedores confiables que aseguren productos que cumplan con

sus requerimientos y que se esfuercen cada vez más en satisfacer sus necesidades, como medio para obtener productos de calidad, reducir sus costos de inspección y tiempos de producción.

PDVSA Distrito San Tomé, específicamente la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie, tiene establecida la siguiente Política de la Calidad:

"Proveer la infraestructura requerida, aplicando las normativas técnicas, ambientales y de seguridad industrial vigentes, a fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, orientada al mejoramiento continuo, la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad y contribuyendo con el desarrollo comunitario del Distrito San Tomé".

Y sus Objetivos de la Calidad son:

1. Satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
2. Capacitar continuamente a nuestro personal en las competencias requeridas.
3. Ejecutar los proyectos de acuerdo con la calidad y seguridad establecida.
4. Contribuir con el desarrollo comunitario del Distrito San Tomé.

Para cumplir con su Política de la Calidad y Objetivos de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé, en sus procesos licitatorios incluye una matriz de evaluación con la cual se evalúa el estado alcanzado de las contratistas participantes en materia de calidad: organización con un Sistema de Gestión de la Calidad certificado, implementado pero no certificado, con un Manual de la Calidad documentado o con un Plan de la Calidad para el proyecto en el cual participa.

Una vez obtenida la buena pro para la ejecución de los proyectos, la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé implementa un sistema de evaluación de proveedores a través de auditorias durante

la ejecución de los proyectos con base en el cumplimiento de la Norma ISO 9001:2000 Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos.

El establecimiento e implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad es el primer paso en el camino hacia la excelencia. De acuerdo a la Norma ISO 9000: 2006 Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario, se define Mejoramiento Continuo como "actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos".

En el caso de las empresas contratistas de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé, a lo largo de los últimos años se ha observado cada vez más el esfuerzo de mejorar en materia de calidad. Pero aún así, la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé sigue invirtiendo cuantiosos recursos en actividades de inspección antes, durante y al término de los proyectos que ejecutan dichas empresas, certificadas o no.

Tomando en cuenta el escenario anterior, se formulan las siguientes interrogantes: ¿Existe en la región una política, estrategia o herramienta para reconocer los esfuerzos de las pequeñas y medianas organizaciones en materia de calidad, como medio para motivar y fomentar una cultura de calidad?, ¿Cuáles son las características de un modelo de Premio a la Excelencia que ayudaría a obtener mejores resultados a las pequeñas y medianas empresas en la ejecución de los proyectos de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé? ¿Cuáles son las características de la organización responsable de administrar, desarrollar y promover el premio a la excelencia en el Distrito San Tomé? Para dar respuestas a las interrogantes citadas, es necesario el planteamiento de objetivos claros que permitan darle sentido, dirección y delimitación a la investigación.

Justificación de la Investigación

Para Pérez, A. (2005), la justificación de la investigación tiene el propósito de "argumentar, fundamentar ante terceros (lectores, jurado evaluador, instituciones,

etc.) la necesidad de evaluar el problema seleccionado y que los resultados que se obtengan de ello serán beneficiosos para la sociedad." (p. 60).

La presente investigación surge por la necesidad de desarrollar un instrumento que permita motivar a las pequeñas y medianas empresas contratistas de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé a realizar esfuerzos homologados para mejorar en materia de calidad, que puedan ser reconocidos con un Premio a la Excelencia y lograr, de esta manera, cada vez mejores resultados tanto para las contratistas como para la Gerencia contratante. Con este instrumento se fomentaría, a su vez, una cultura de calidad orientada hacia la eficiencia en la realización de los proyectos; considerando la satisfacción no sólo del cliente sino también de las otras partes interesadas, como lo son: personal, proveedores, sociedad, propietarios, entre otros.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Desarrollar una propuesta de modelo de Premio a la Excelencia para el mejoramiento de los niveles de calidad en las pequeñas y medianas empresas contratistas del Distrito San Tomé.

Objetivos Específicos

1. Establecer las características de los Premios que estimulen el mejoramiento continuo regionales, nacionales e internacionales.

2. Identificar las iniciativas de reconocimiento al mejoramiento continuo de las pequeñas y medianas empresas contratistas de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé.

3. Establecer la estructura organizativa y económica básica para el funcionamiento del Modelo de Premio a la Excelencia de las pequeñas y medianas empresas contratistas de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé.

4. Definir las bases y componentes del Modelo de Premio a la Excelencia de las pequeñas y medianas empresas contratistas de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé.

5. Validar el Modelo de Premio a la Excelencia de las pequeñas y medianas empresas contratistas de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé con las partes interesadas.

Alcance

La presente investigación se enfoca en el desarrollo de un modelo de premio para reconocer los avances en materia de calidad y el mejoramiento continuo de las pequeñas y medianas empresas contratistas de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé ubicadas en El Tigre y San José de Guanipa, considerando resultados para el cliente, para la organización y para la sociedad.

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se exponen los aspectos referidos al marco metodológico utilizado para el desarrollo de la investigación; por lo tanto se indica el tipo de investigación, el diseño y el análisis de la investigación, los sistemas de variables utilizados, la población y muestra, los instrumentos de recolección de datos y la validez y confiabilidad.

Una vez formulado el problema de investigación, se han definido los objetivos que respaldan este trabajo, estableciéndose las bases teóricas que orientaron y sustentaron el análisis de manera precisa, con el propósito de indicar el tipo de datos a analizar y recopilar, seleccionándose los distintos métodos y técnicas que posibilitarán obtener la información requerida. Es por ello que se presenta el Marco Metodológico, que según explica Balestrini, M. (2002):

> El fin del marco Metodológico es el de situar, en el lenguaje de investigación, los métodos e instrumentos que se emplearán en la investigación planteada, desde la ubicación acerca del tipo de estudio y el diseño de la investigación; su universo o población; su muestras; los instrumentos y las técnicas de recolección de los datos. De esta manera se proporcionará al lector una información detallada acerca de cómo se realizará la investigación. (p. 126)

De acuerdo con este preámbulo, a continuación se presenta el Marco Metodológico de la presente investigación.

Tipo de investigación

El Objetivo general de la presente investigación es desarrollar una propuesta de modelo de Premio a la Excelencia para el mejoramiento de los niveles de calidad en las pequeñas y medianas empresas contratistas de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé, en función

de esto se clasifica como una Investigación Proyectiva, con apoyo en una investigación documental, de campo, descriptiva y no experimental.

Una Investigación Proyectiva, de acuerdo con el Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestrías y Tesis Doctorales de la UPEL (2005):

> "... consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El Proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades". (p. 16)

Para complementar la definición anterior Hurtado, J. (2000), "Proyecto de Investigación", expresa que un proyecto factible es "un tipo de investigación que intenta proponer soluciones a una situación determinada. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, más no necesariamente ejecutar la propuesta." (p.90).

Para realizar la propuesta de modelo de Premio a la Excelencia para el mejoramiento de los niveles de calidad en las pequeñas y medianas empresas contratistas de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé, se desarrolló una investigación documental acerca de los Premios a la Calidad existentes a nivel mundial, nacional e iniciativas en el sector petrolero para motivar a las organizaciones en sus avances en materia de calidad.

A su vez, Hernández, Fernández y Baptista (2006) plantean que los estudios descriptivos "...permiten medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables a los que se refieren" (p. 102).

Así mismo, es complementado por Tamayo y Tamayo, M. (1998) cuando define la investigación descriptiva como "la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o proceso de los fenómenos" (p. 54).

Por investigación de campo, según la UPEL (2006) (op. cit), se entiende:

> "... el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su

ocurrencia, haciendo uso de métodos características de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo." (p. 18).

El presente Proyecto de Investigación incluye una investigación descriptiva y de campo ya que se plantea establecer la estructura organizativa y económica básica para el funcionamiento del Modelo de Premio a la Excelencia de las pequeñas y medianas empresas contratistas de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé y definir las bases y componentes del mismo.

En cuanto a la investigación experimental, Pérez, A. (2005) explica que una investigación experimental es porque "persigue el control de las variables de estudio en un contexto artificial dejando algunas de ellas sin alterar para estudiar su acción o efecto." (p. 20), sin embargo, siendo una investigación no experimental se determina todo lo contrario a esta definición, es decir, no persigue el control de las variables de estudio.

Diseño de la investigación

Para definir el diseño de la presente investigación, se hace referencia a los siguientes conceptos y aportes:

Fernández, C. (2005), "Metodología de la Investigación", página web [http://medusa.unimet.edu.ve/faces/fpag40/criterios.htm], refiere a Cerda, (1991), define diseño de la investigación como el "Conjunto de decisiones, pasos, esquema y actividades a realizar en el curso de la investigación."

Balestrini, M. (2002) (op. cit.) define diseño de la investigación como "... el plan global que integra de un modo coherente y adecuadamente correcto técnicas de recogida de datos a utilizar, análisis previstos y objetivos..." (p. 131). Adicionalmente Balestrini, M. (2005) (op. cit.) explica que el diseño de la investigación puede clasificarse en diseños de campos y bibliográficos; a su vez en el diseño de campo se incluye los experimentales y los no experimentales, donde forman parte los

estudios relacionadas a proyectos factibles, observándose los hechos que intervienen en el estudio tal y como están en su ambiente natural, sin manipularse.

En virtud de que las variables relativas a la propuesta de modelo de Premio a la Excelencia para el mejoramiento de los niveles de calidad en las pequeñas y medianas empresas contratistas de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé, no fueron manipuladas por el investigador y están recogidas directamente la investigación documental de referencias mundiales y nacionales acerca del tema en cuestión y de la realidad de las organizaciones contratistas de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé, en un mismo instante de tiempo y tal como ellas se presentan, el diseño de la investigación es no experimental y transeccional descriptivo.

En cuanto a los diseños no experimentales, el Manual para la elaboración del Trabajo de Investigación de la ESGA (2002) establece:

> "Se aplica en las investigaciones de campo en las que no hay manipulación de variables, porque la acción de las variables ya se dio en la realidad, el investigador no intervino en ello. Se observan las variables y sus relaciones en un contexto natural, el investigador toma los datos directamente de la realidad." (p. s/n)

Según Hernández, Fernández y Baptista (1998), "Metodología de la Investigación", se refiere a que la investigación no experimental "... es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos..." (p. 194). Completando con lo antes expuesto, Hernández, Fernández & Baptista (1998) (op. cit.), establecen que:

> "... en un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. En la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos." (p. 194)

En relación con el diseño transeccional descriptivo, la investigación consiste en analizar y examinar las variables del problema. Según Hernández, Fernández & Baptista (1998) (op. cit.) lo define "como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables." (p. 187)

Unidad de Análisis

La unidad de análisis está constituida por el entorno que va a ser estudiado y que permite dar un alcance limitado a la investigación para concretar el logro de los objetivos planteados. En este sentido, la unidad de análisis de este Proyecto de Investigación son las pequeñas y medianas empresas contratistas de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé.

Población y Muestra

Población

Balestrini (2002) define la población como "cualquier conjunto de elementos de los que se quiere conocer o investigar alguna o algunas de sus características" (p. 140). La población a considerar en el presente Proyecto de Investigación son los antecedentes, las bases y estructura de los principales Premios a la Calidad existentes a nivel mundial y las iniciativas a nivel nacional en materia de calidad para fomentar la competitividad.

Muestra

Con respecto a la muestra, Arias (2006) la concibe como "el subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible" (p. 83).

Para Hernández, Fernández & Baptista (1998) (op. cit.) "la muestra suele ser definida como un subgrupo de la población..." (p. 204). La muestra considerada en esta investigación son las iniciativas de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé para motivar a las pequeñas y medianas empresas en sus avances en materia de calidad.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información, mientras que los instrumentos utilizados para ello son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información. Los datos utilizados en este estudio, en el caso de la propuesta de un modelo de Premio a la Excelencia para el mejoramiento de los niveles de calidad en las pequeñas y medianas empresas contratistas de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé, se basó en la revisión y análisis de referencias de Premios a la Calidad existentes a nivel mundial, nacional y regional e investigación de iniciativas de reconocimiento en materia de calidad en el sector petrolero, específicamente en la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé.

Para Hernández, Fernández & Baptista (1999) (op. cit.) un instrumento de medición "... adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o variables que el investigador tiene en mente." Balestrini, M. (2002), al referirse a las técnicas e instrumentos de recolección de datos, explica:

> "Se debe señalar y precisar, de manera clara y desde la perspectiva metodológica, cuáles son aquellos métodos instrumentales y técnicas de recolección de información, considerando las particularidades y límites de cada uno de éstos, más apropiados, atendiendo a las interrogantes planteadas en la investigación y a las características del hecho estudiado, que en su conjunto nos permitirán obtener y recopilar los datos que estamos buscando (p. 132)

Por otro lado, Sabino, C. (2000) explica que las técnicas e instrumentos de recolección de datos "son las distintas formas o maneras de obtener la información" (p. 57). Como técnicas de recolección de datos se utilizarán la observación directa en dos modalidades: documental y participativa.

Méndez, C. (1999) manifiesta que la observación directa "es el proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiere investigar" (p.

99). La técnica de la observación engloba las bases y estructuras de Premios a la Calidad, las iniciativas a nivel nacional, regional y en el sector petrolero, específicamente en la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé para motivar a las contratistas en materia de calidad. Así el investigador recabó la información y los conocimientos técnicos y operativos referidos al modelo de Premio a la Calidad planteado.

La técnica de la observación participativa, en la que el investigador basa el presente estudio, permitió conocer las características de las pequeñas y medianas empresas del sector petrolero y los requerimientos en materia de calidad de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé.

En cuanto a los instrumentos de recolección de datos, Arias, F. (2006) señala que "son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información" (p. 53); y según la Universidad Nacional Abierta (1991) un instrumento "es un formulario diseñado para registrar la información que se obtiene durante el proceso de recolección" (p. 307).

Los instrumentos de recolección de datos, utilizados en la presente investigación fueron los documentos de los principales premios a la calidad existentes a nivel mundial, las evaluaciones que realiza la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé, sus resultados y otros reconocimientos empleados por esta para motivar a sus contratistas en materia de calidad.

Técnicas de procesamiento y análisis de datos

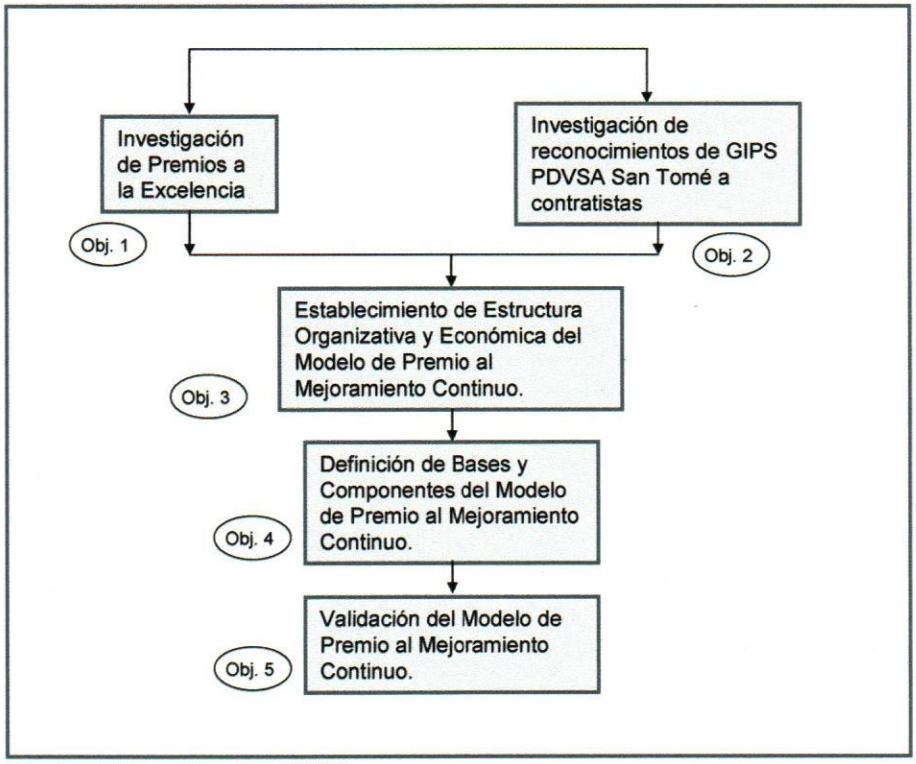
El uso de técnicas de procesamiento correctas y el análisis de datos va a conducir a una toma de decisiones basada en hechos, principio básico de gestión de la calidad. Por otra parte, la técnica de análisis de contenido, según Navarro y Nava, (1996), se define como una "técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de la comunicación." (p. 72). Esto lo ratifican Hernández, Fernández y Baptista, (1998), cuando señalan que para hacer el análisis de contenido se debe realizar la codificación, la cual definen como "el proceso a través del cual las características relevantes del contenido de un

mensaje son transformadas o unidas que permitan su descripción o análisis preciso." (p. 303). El análisis de la presente investigación consta de las siguientes etapas:

1. Investigación documental acerca de los Premio a la Excelencia existentes a nivel internacional, nacional y regional.
2. Investigación de documental y de campo sobre iniciativas de reconocimiento al mejoramiento continuo de las pequeñas y medianas empresas contratistas de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé.
3. Establecimiento de la estructura organizativa y económica básica para el funcionamiento del Modelo de Premio a la Excelencia de las pequeñas y medianas empresas contratistas de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé.
4. Definición de las bases y componentes del Modelo de Premio a la Excelencia de las pequeñas y medianas empresas contratistas de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé.
5. Validación del Modelo de Premio a la Excelencia de las pequeñas y medianas empresas contratistas de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé con las partes interesadas.

A continuación, en la figura 1, se presenta el flujograma de trabajo de las etapas de la presente investigación:

FIGURA 1. –
FLUJOGRAMA DE TRABAJO



Diseño: El investigador, (2008).

Validez y confiabilidad

Para Hurtado de B., J. (2000) la validez de un instrumento "se refiere al grado en que un instrumento realmente mide lo que pretende medir, mide lo que el investigador quiere medir y se mide sólo lo que se quiere medir" (p. 414). La validez está en la relación directa con el objetivo del instrumento.

Para Hernández, Fernández & Baptista (1999) (op. cit.) la validez de contenido "se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide" (p. 236). La presente investigación se apoyó en entrevistas con la Dirección de la unidad de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé y el Comité de Calidad creado

por ésta, el cual está conformado por personal de la unidad y por representantes de las contratistas. La información resultante se analizó para luego utilizarla como base para la propuesta de modelo que se plantea en esta investigación.

Operacionalización de los Objetivos

La operacionalización de los objetivos es el proceso de encontrar los indicadores que permiten conocer el comportamiento de las variables (Sabino, C.; 2000; p. 121).

Balestrini, M. (2006) explica que una hipótesis es una propuesta de respuesta a un problema planteado. Indica lo que estamos buscando, pueden ser soluciones al problema. Su función es sugerir la explicación en relación a determinados hechos y encaminar la investigación hacia otros hechos. (p. 118) ... De hecho, la esencia de la comprobación de una hipótesis es mostrar la relación que expresamos a través de ésta, vinculada a las variables que la contienen" (p. 119) Esta es la variable, es decir, el valor que se le da a la hipótesis. La variable viene a ser el contenido de solución que se le da al problema de investigación.

En cuanto a los indicadores, son Variable(s) asociada(s) a los objetivos, que se utilizan para medir su logro y para la fijación de metas. (Francés, A.; 2001). Así mismo, Korn (1973) citado por Balestrini (2006) explica que para operacionalizar las variables, se requiere: "(i) Definición Nominal de la variable a medir; (ii) definición real: enumeración de sus dimensiones y (iii) Definición operacional: selección de indicadores" (p. 113). Apoyado en las definiciones anteriores, a continuación se establece en la tabla 1 la relación de los objetivos específicos con las variables consideradas de la presente investigación.

Tabla Nro. 1 -
Operacionalización de los Objetivos

Objetivo General: Desarrollar una propuesta de modelo de Premio a la Excelencia para el mejoramiento de los niveles de calidad en las pequeñas y medianas empresas contratistas de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé.

Objetivos Específicos	Variables	Indicador(es)
Investigar sobre Premios al Mejoramiento continuo regionales, nacionales e internacionales.	▪ Premios al Mejoramiento Continuo Regionales. ▪ Premios al Mejoramiento Continuo Nacionales. ▪ Premios al Mejoramiento Continuo Internacionales.	▪ Eficacia. ▪ Eficiencia.
Investigar sobre iniciativas de reconocimiento al mejoramiento continuo de las pequeñas y medianas empresas contratistas de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé.	▪ En Licitaciones. ▪ Durante la ejecución de Obras. ▪ Otras iniciativas.	▪ Eficacia. ▪ Eficiencia: calidad, productividad, resultados.
Establecer la estructura organizativa y económica básica para el funcionamiento del Modelo de Premio a la Excelencia de las pequeñas y medianas empresas contratistas de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé.	▪ Estructura Organizativa de PDVSA San Tomé. ▪ Estructura organizativa de Premios al Mejoramiento Continuo regionales, nacionales e internacionales.	▪ Eficacia.
Definir las bases y componentes del Modelo de Premio a la Excelencia de las pequeñas y medianas empresas contratistas de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé.	▪ Características de las pequeñas y medianas empresas contratistas. ▪ Requerimientos de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé. ▪ Bases y componentes de Premios al Mejoramiento Continuo regionales, nacionales e internacionales	▪ Eficacia. ▪ Eficiencia.
Validar el Modelo de Premio a la Excelencia de las pequeñas y medianas empresas contratistas de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé con las partes interesadas.	▪ Muestra de pequeñas y medianas empresas contratistas. ▪ Instrumento a aplicar.	▪ Eficacia.

Diseño: El Investigador, (2008).

CAPÍTULO III

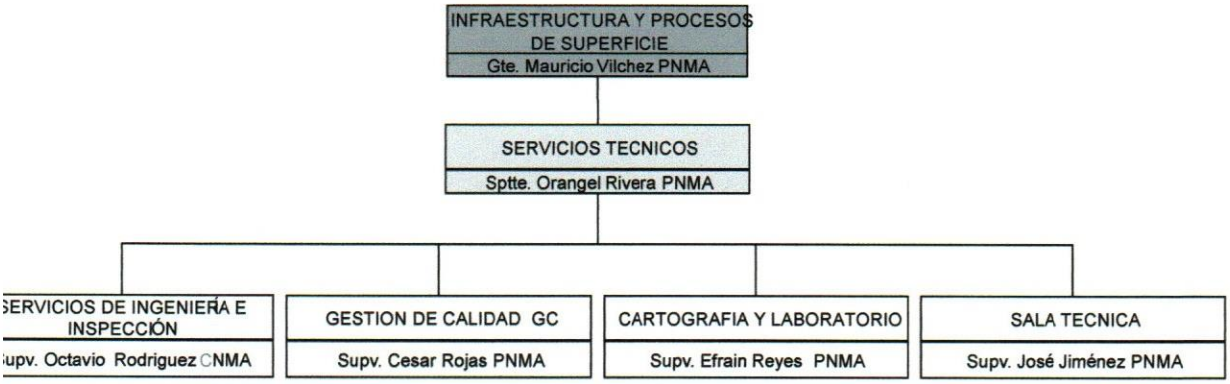
MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Empresa

Reseña Histórica

PDVSA es la corporación estatal de la República Bolivariana de Venezuela que se encarga de la exploración, producción, manufactura, transporte y mercadeo de los hidrocarburos, de manera eficiente, rentable, segura, transparente y comprometida con la protección ambiental; con el fin último de motorizar el desarrollo armónico del país, afianzar el uso soberano de los recursos, potenciar el desarrollo endógeno y propiciar una existencia digna y provechosa para el pueblo venezolano, propietario de la riqueza del subsuelo nacional y único dueño de esta empresa operadora. Su estructura organizacional se presenta en la figura 2:

FIGURA 2. –
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE GIPS PDVSA SAN TOMÉ.



FUERZA LABORAL	EJECUTIVA	MAYOR	MENOR	DIARIA	TOTAL
PERMANENTES	-	7	1	-	8
TEMPORALES	-	4	2	-	6
CONTRA. / CONSULT.	-	20		-	20
VACANTES	-	9	-	-	9
TOTAL	0	40	3	0	43

Fuente: GIPS PDVSA, SAN TOME (2008).

Misión

"Ejecutar proyectos de infraestructura industrial y no industrial, que soporten el plan de negocio del Distrito San Tomé, generando valor a la sociedad, con el apoyo y excelencia de nuestra gente, orientada a la obtención de los mejores índices de costo, tiempo y calidad, aplicando las normativas técnicas, ambientales y de seguridad industrial vigentes."

Política de la Calidad

"Proveer la infraestructura requerida, aplicando las normativas técnicas, ambientales y de seguridad industrial vigentes, a fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, orientada al mejoramiento continuo, la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad y contribuyendo con el desarrollo comunitario del Distrito San Tomé".

Objetivos de la Calidad

La empresa tiene establecido como objetivos de la calidad, lo siguiente:

(a) Satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

(b) Capacitar continuamente a nuestro personal en las competencias requeridas.

(c) Ejecutar los proyectos de acuerdo con la calidad y seguridad establecida.

(d) Contribuir con el desarrollo comunitario del Distrito San Tomé.

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes son todas aquellas investigaciones que se han hecho sobre el tema y que sirven para alcanzar, juzgar e interpretar los datos e información obtenida en la investigación. En tal sentido, Tamayo y Tamayo, (1.995) señala "... En los Antecedentes se trata de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado, con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma investigación..." (p.73).

Pérez, A. (2005) establece que los antecedentes de la investigación "... consiste en el análisis de investigaciones iguales realizadas en el campo de estudio delimitado." (p. 68).

Entre algunas de las investigaciones relacionadas con el presente estudio se tienen las siguientes:

VALLS, José. 2006. **Estudio comparativo de los principales modelos de evaluación organizacional. Centro de Investigación de Estudios Gerenciales de Guayana. UNEG. Venezuela.** El propósito de esta investigación fue realizar un estudio comparativo entre los principales modelos de excelencia y premios al mejoramiento continuo como herramienta para la competitividad de las organizaciones a nivel mundial. En el mismo se establece la comparación entre los aspectos teóricos, organizacionales operativos e incluso el instrumento de evaluación.

En esta investigación se puede observar los aspectos comunes y diferenciadores de los modelos a partir de la experiencia de los principales modelos (Deming y Malcoml Baldrige), así como su adecuación a las tendencias regionales de algunos países. De igual manera se establece un eje de comparación con la experiencia del Estado Bolívar y su premio regional como primera experiencia venezolana en este tópico.

Como principal conclusión se establece que las iniciativas de esta naturaleza deben contar con el apoyo de instituciones reconocidas, bien articuladas, con capacidad técnica y suficientes recursos. Los aspectos técnicos y organizacionales pueden ser muy parecidos, pero los mismos deben ser adaptados a las particularidades y cultura regional.

VALLS, José. 2007. **Aproximación a la determinación de las necesidades de los clientes de las nuevas instituciones responsables de los modelos de excelencia en Latinoamérica. Caso FPCEBolívar, Venezuela.** Esta investigación presenta el proceso de determinación de las necesidades de los clientes de las instituciones que administran, desarrollan, promocionan y representan modelos de excelencia en la gestión organizacional a partir de los primeras fases de la metodología desarrollada en el Despliegue de la Función de la Calidad (QFD) que

involucra la obtención de las necesidades no declaradas de los clientes en el proceso de mejora de la Fundación responsable de administrar el premio de calidad existente en Venezuela (caso de estudio), como vía de identificación de los atributos más valorados y establecer las acciones necesarias para lograr mayor acercamiento y participación. Un cliente satisfecho es proclive al compromiso afectivo y continuo hacia la organización, incluso pudiese promocionar entre sus allegados, el éxito logrado con determinada organización o servicio, como muestra de un logro en su propia gestión, al conseguir servicios adecuados y un proveedor confiable.

Bases Teóricas

Como apoyo a la investigación, a continuación se señalan una serie de elementos teóricos considerados dentro de la base del marco de investigación.

Sistemas de Gestión de la Calidad y la Normalización.

La Gestión de Calidad se emplea en cualquier organización y se aplica a los productos, datos, decisiones, acciones e información. La Calidad es una función permanente en una organización de servicios (López, Serrano y Sarabia. 2001). Son las personas de la organización las que determinan si la función calidad se está llevando a cabo de manera aceptable. De igual manera son los clientes los que basados en su satisfacción con los productos, y la oportunidad de escoger, determinan los niveles de aceptabilidad de la oferta de las organizaciones (Papadam, Angélica citada en JValls 2006).

Son escasas las organizaciones que poseen pleno dominio de toda una cadena productiva o de servicios, sin necesitar la intervención de proveedores externos que ineludiblemente impactan en la calidad de la oferta final al cliente. En el marco dinámico de incremento del comercio internacional y la diversidad de las especificaciones a cumplir, no siempre igualmente entendidas entre el proveedor y el cliente, hacen imprescindible elaborar unas Normas Técnicas que clarifiquen y regulen el cumplimiento de las mismas y faciliten la relación cliente proveedor (Donna Summers 2006). La creación de estas Normas Técnicas, que defienden al

consumidor y ayudan al diálogo entre el proveedor y el cliente, supone un gran avance en calidad. Empiezan a tener difusión normas tales como las DIN en Alemania y las BS en el Reino Unido y en los años 80, las Normas ISO-9000.

Desde la perspectiva sistémica, conducir y operar una organización de manera eficiente y eficaz requiere que ésta se dirija en forma organizada, coherente sistemática y transparente. Las normas ISO establecen la necesidad de implementar un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas (ISO 9000: 2000). Las diferentes partes del sistema de gestión de una organización deben integrarse conjuntamente con el sistema de gestión de la calidad, para facilitar la planificación, la asignación de recursos, el establecimiento de objetivos complementarios y la evaluación de la eficacia global de la organización (José L. Palacios, 2004). El sistema de gestión de la organización puede evaluarse comparándolo con los requisitos que se le hayan definido. El enfoque a través de sistemas de gestión de la calidad ayuda a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables para el cliente, y mantener estos procesos bajo control.

Las Normas ISO 9000 son un conjunto de normas y directrices internacionales para la gestión de la calidad que, desde su publicación inicial han obtenido una reputación global como base para el establecimiento de sistemas de gestión de la calidad. El principal objetivo es relacionar la gestión moderna de la calidad con los procesos y actividades de una organización, incluyendo la promoción de la mejora continua y el logro de la satisfacción del cliente. Asimismo se pretende que las normas ISO 9000 tengan una aplicación global. En este sentido, a todas las organizaciones tanto públicas como privadas, grandes o pequeñas, productoras de bienes o servicios, se les ofrecen herramientas con las cuales organizar sus actividades para alcanzar beneficios tanto internos como externos (Valls, José 2006).

La Norma ISO 9000 identifica ocho Principios de Gestión de la Calidad que pueden ser utilizados por la Alta Dirección con el fin de conducir a la Organización hacia una mejora en el Desempeño. Según la norma ISO 9000:2000: "Un principio

de gestión de la calidad es una pauta o convicción amplia y fundamental, para guiar y dirigir una organización, encaminada a la mejora continua, en el largo plazo, de las prestaciones por medio de centrarse en el cliente a la vez que identifica las necesidades de todas las partes interesadas". Los principios son valores centrales, esenciales y permanentes de la organización, independientemente de los cambios en el ambiente externo.

Los ocho (8) principios que soportan a los SGC desde el enfoque de las normas ISO 9000 y que pueden ser utilizados por la alta dirección de la empresa con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en su desempeño continuo son los siguientes:

1. **Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
2. **Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
3. **Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
4. **Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
5. **Enfoque de sistemas para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
6. **Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
7. **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

8. **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Los protocolos de ISO requieren que todas las normas sean revisadas al menos cada cinco años para determinar si deben mantenerse, modificarse o anularse, la versión de 1994 de las normas pertenecientes a la familia ISO 9000, fue revisada por el Comité Técnico ISO/TC 176, habiéndose publicado el 15 de diciembre del año 2000 y está constituida por tres normas básicas, complementadas con un número reducido de otros documentos (guías, informes técnicos y especificaciones técnicas) (Valls, José 2006). Las tres normas básicas son:

ISO 9000:2005. Sistemas de gestión de la calidad. **Fundamentos y vocabulario**. Establece un punto de partida para comprender las normas y define los términos fundamentales utilizados en la familia de normas ISO 9000:2000, que se necesitan para evitar malentendidos en su utilización.

ISO 9001:2000. Sistemas de gestión de la calidad. **Requisitos**. Esta es la norma de requisitos que se emplea para cumplir eficazmente los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables, para así conseguir la satisfacción del cliente.

ISO 9004:2000. Sistemas de gestión de la calidad. **Directrices para la mejora del desempeño**. Esta norma proporciona ayuda para la mejora del sistema de gestión de la calidad para beneficiar a todas las partes interesadas a través del mantenimiento de la satisfacción del cliente. La Norma ISO 9004 abarca tanto la eficiencia del sistema de gestión de la calidad como su eficacia.

Los clientes necesitan bienes y servicios con características que satisfagan sus necesidades y expectativas. Estas necesidades y expectativas se expresan en la especificación del producto y son generalmente denominadas como requisitos del cliente. Los requisitos del cliente pueden estar especificados por el cliente de forma contractual o pueden ser determinados por la propia organización. En cualquier caso, es finalmente el cliente quien determina la aceptabilidad del producto. Dado que las necesidades y expectativas de los clientes son cambiantes y debido a las

presiones competitivas y a los avances técnicos, las organizaciones deben mejorar continuamente sus productos y procesos (Valls, José 2006).

Según lo expresan R.W. Hoyer y Brooke B.Y. Hoyer (2001), en la revisión de los conceptos aportados por 8 filósofos de la calidad (Philip B. Crosby, Edwards Deming, Armand V. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa, Joseph M. Juran, Robert M. Pirsig, Walter A. Shewhart, Genishi Tagushi), aún cuando estos filósofos concuerdan ampliamente en sus razonamientos, aún no haya un consenso sobre una definición específica y a menudo usan la frase "ciencia de la calidad" para describir un conjunto de herramientas analíticas y técnicas de calidad. En general, la definición de calidad que tienen estos expertos es sintetizada en dos categorías (Valls, José 2006):

1. El nivel uno de calidad es una manera simple de producir bienes o entregar servicios cuyas características medibles satisfacen un determinado set de especificaciones que están numéricamente definidas.
2. Independientemente de cualquiera de sus características medibles, el nivel dos en calidad de bienes y servicios son simplemente aquellos que satisfacen las necesidades de los clientes para su uso o consumo.

En síntesis, el nivel uno de calidad significa trabajar en las especificaciones, mientras que el nivel dos significa satisfacer al cliente. El concepto de calidad se constituye en el norte de la gestión desarrollada por las organizaciones para alcanzar un nivel de organización y resultados apropiados a los niveles de exigencia del mercado. En la práctica, la calidad podría ser entendida como el arte. Todos la desean y exaltan, todos la buscan e identifican cuando la ven, pero cada uno tiene su propia definición de lo que es.

A continuación se presenta una recopilación de diversos puntos de vista como puede ser interpretada la Calidad (Valls, José 2006):

1. **Calidad según la empresa Motorota**: El nivel de calidad seis sigma se alcanza cuando solo ocurren 3,4 defectos por millón de oportunidades que efectuar la acción. Reconoce que la calidad afecta la estrategia e impacta en mayor grado la posición competitiva de la empresa y que la calidad por sí

misma, no es un concepto unidimensional, sino que existen diferentes niveles. El nivel de calidad alcanzado, tiene una influencia directa en la habilidad de poder crear futuras estrategias. Las organizaciones de calidad pueden no ser mejores que sus competidores, pero alcanzan magnitudes de diferencia que pueden volverse insuperables.

2. **Calidad desde la perspectiva de Porter:** La relación más visible entre calidad y estrategia es lo que Porter describe como una **"estrategia de diferenciación".**

3. **Calidad según el Diccionario de la Real Academia Española:** es la Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie.

4. **Etimológicamente la calidad** o La "qualitas", es la naturaleza verdadera de un ser. Nada más y nada menos.

5. **Calidad bajo diferentes perspectivas**, tales como:

   El producto: La calidad es la aptitud al uso.

   El cliente: Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

   El proceso: Calidad es el grado en que un producto cumple con las especificaciones técnicas que se habían establecido cuando fue diseñado.

   El mercado: La Calidad es la satisfacción del cliente al coste mínimo.

6. **Calidad basada en los costos sociales:** La calidad está relacionada con las pérdidas que un producto o servicio infringe a la sociedad desde su producción hasta su consumo último. A menores pérdidas sociales se tendrá una mayor calidad del bien o servicio: Calidad es el grado en que un producto cumple con las especificaciones técnicas que se habían establecido cuando fue diseñado. La calidad es la satisfacción del cliente al coste mínimo. La calidad es el mínimo coste que un producto supone para la sociedad.

Desde una perspectiva más filosófica y epistemológica se plantea que el entendimiento y racionalidad de los procesos de calidad y el análisis del quehacer

organizacional requerido para una plena asimilación no han sido estudiados a profundidad.

La calidad inicialmente sólo se relacionaba con la actividad productiva, siendo en la actualidad utilizada por diversas organizaciones con o sin fines lucrativos. El discurso con características de linealidad y uní causalidad en términos eficientistas, poco ha prestado atención a la cotidianidad del funcionamiento organizacional y a los requerimientos de identificación de los procesos asociados a la asimilación del mismo (Gutiérrez, A. 2006).

El discurso en términos de calidad se asume de manera múltiple y aparentemente contradictoria; normalmente se establecen términos de productividad y bienestar de todos los interactuantes, igualmente es concebido como un medio necesario e ineluctable para el incremento de las ganancias, pero también se percibe como un dispositivo disciplinario, fundamentalmente en el ámbito ideológico.

La versatilidad constructiva del concepto y significado real de la calidad en las organizaciones, si bien aún persiste la noción tradicionalista en el sentido de que administrar es "el arte de transferir de manera sutil y efectiva las ideas de los ejecutivos a las manos de los trabajadores", (A. Gutiérrez. 2006). La nueva interpretación de la calidad confronta la práctica pero por igual determina componentes de funcionalidad que en apariencia se encuentran muy alejados de nuestra realidad operativa.

La calidad total plantea la integración del equipo co-responsable por todo lo que ocurre y el mejoramiento continuo de la organización. Exige que cada trabajador sea responsable e identificado plenamente con su proceso y propia actuación, realizando actividades de análisis, planeación, ejecución, comprobación, corrección, aprendizaje y rediseño. Este paradigma funcionalista intenta proveer explicación del orden social, status quo, integración social, solidaridad y consenso bajo enfoques de positivismo deterministas. Pero difícilmente puede concebirse esa postura como única y real en el quehacer organizacional cotidiano, ya que el argumento requerido de una organización compuesta por personas que saben lo que quieren y hacia donde van, con una visión clara y definida, poseedora de las

capacidades de aprender en equipo mediante el dialogo y reconocer los patrones que se dan en el tiempo e interrelación de las organizaciones, es ampliamente criticado y puesto en tela de juicio de manera muy frecuente (Valls, José 2006).

Es posible dividir en tres grandes vertientes las posturas de análisis del concepto de calidad:

1. **Vertiente humanista:** dimensiona los aspectos de consolidación creativa del ser humano.
2. **Vertiente racional:** búsqueda del óptimo funcional. Máxima expresión en nuevos elementos de control aceptados por los actores mismos.
3. **Vertiente propiciada:** generada por el quehacer político en sus elementos de lucha por el poder y el logro de intereses particulares.

Modelos de Excelencia basados en el TQM[1]

Una estrategia utilizada para promover empresas competitivas y unificar criterios sobre las características que deben poseer las instituciones de una región, es la conformación y aplicación de sistemas de evaluación de las variables que identifican la situación actual de la organización respecto a un modelo organizacional catalogado de excelencia por los expertos de las provincias, regiones e internacionalmente. En general se selecciona la herramienta o guía tecnológica de apoyo, se efectúa una comparación de la organización contra la guía tecnológica para identificar la diferencia, para luego ejecutar estrategias conducentes a eliminar la brecha.

Los Modelos de Excelencia en la Gestión buscan evaluar la calidad de los procesos de una organización y los resultados alcanzados con dichos procesos. Estos premios o sistemas de evaluación estimulan la participación generalizada de los empresarios, en procura del reconocimiento de las capacidades de la empresa en satisfacer las necesidades del mercado y aumentar niveles de competitividad (Valls, José 2006).

---

[1] Total Quality Management (Gerencia de la Calidad Total).

Evolución de los Modelos de Excelencia

La definición de modelo utilizada en esta investigación está definida como "descripción simplificada de la realidad que nos permite comprenderla, analizarla y modificarla". Torrubiano, Juanes, Sola, Rico y Antón (2006) plantean que en los glosarios de términos utilizados por las entidades administradoras de los premios y modelos, no se encuentra la definición nominal, analítica u operativa de "modelo" como punto de partida en su conformación.

Por otra parte en su análisis Torrubiano, Juanes, Sola, Rico y Antón (2006) derivan que la "Excelencia es la consecuencia necesaria de la alineación de los objetivos organizativos enmarcados en una estructura de valores, estableciéndose una relación causa-efecto entre los factores input (liderazgo) y los factores output (resultados de la organización). Se habla de excelencia como la gestión excepcional en las organizaciones y la obtención de resultados" (p. 25).

M. Maura (2007) indica que excelencia, según el EFQM[2] es "todo aquello que intenta alcanzar resultados que satisfagan plenamente a todos los grupos de interés de una organización". La premisa es que la excelencia no es fin cerrado sino que realmente es una aspiración a la que se puede llegar por diferentes vías.

Los conceptos del modelo EFQM son aplicables para todo tipo de organización y puede servir de mecanismo de auto evaluación para los individuos que se desempeñan en la empresa por lo que puede ser un mecanismo de auto evaluación de ejecutoria de un empleado, (M. Maura 2007). De acuerdo al modelo, las organizaciones excelentes deben maximizar la contribución del personal a través de su desarrollo e implicación. Esto constituye la asignación de responsabilidad absoluta por las tareas que los recursos humanos desempeñan.

La noción de excelencia organizativa surge en la década de los 80 como un ámbito conceptual y estratégico en las ciencias de la administración, que se caracterizó por el impacto de tres modelos teóricos de la administración estrechamente vinculados (Torrubiano, Juanes, Sola, Rico y Antón. 2006):

---

[2] European Foundation for Quality Management (Fundación Europea para la Gerencia de la Calidad).

1. El "milagro japonés" y el énfasis en el ámbito de la calidad (desde Shigeru Kobayashi y William Ouchi).
2. Derivado del anterior, el de Peters y Waterman sobre la excelencia en las organizaciones, el cual se centra en la propuesta de la cultura organizativa de Eva Kras.

La excelencia empresarial es entendida como el conjunto de prácticas sobresalientes en la gestión de una organización y el logro de resultados basados en conceptos fundamentales que incluyen: la orientación hacia los resultados, orientación al cliente, liderazgo y perseverancia, procesos y hechos, implicación de las personas, mejora continua e innovación, alianzas mutuamente beneficiosas y responsabilidad social (Valls, José 2007).

Generalidades sobre los premios nacionales de calidad y modelos de excelencia

Es probable que las sociedades menos desarrolladas, serán las menos preparadas para enfrentar todos los cambios bruscos e imprevisibles que promete la globalización con seguridad (Mateus, Julian y Brasset David. 2004). Actualmente ya se evidencia el impacto de la globalización en la vida económica, política, social, cultural de los países latinoamericanos. Igualmente, dos cuestiones aparecen como claves en esta visión de la globalización: el concepto de interdependencia, que oculta los procesos de explotación, dominación y apropiación presentes en la lógica del capital mundial, y el quedarse en la forma de manifestación del fenómeno o proceso sin interesarse por los actores políticos y económicos que lo impulsan, en este caso las multinacionales, los estados desde los que se impulsan globalmente y los organismos e instituciones supranacionales, que actúan en el ámbito mundial como garantes y creadores de consenso para las medidas económicas y políticas que acompañan a la globalización neoliberal.

Los Premios Nacionales de la Calidad existen desde 1951, siendo la primera experiencia el premio de Japón y en su mayoría han sido estructurados y administrados por los ministerios de desarrollo económico, los sectores

empresariales, investigación y desarrollo han propiciado mejoras sustanciales en su desempeño (Torrubiano, Juanes, Sola, Rico y Antón. 2006).

La primera intención de los Premios es propiciar el aumento de la competitividad de los bienes y servicios de las empresas ubicadas en un territorio respecto a otras regiones que afectan la participación del sector productivo en el mercado meta (Martín, Bueno y Rodrigo. 2004). En virtud del impacto sobre el talento de las organizaciones, el anterior enfoque evoluciona hacia una concepción del Premio como instrumento para producir el cambio cultural hacia la calidad y la eficiencia en las organizaciones, así como también como estrategia de reconocimiento a las mejores gestiones organizacionales. (Torrubiano, Juanes, Sola, Rico y Antón. 2006)

Según Moreno-Luzón y González (2001), "los modelos de los premios a la calidad o referenciales, son modelos de Gestión de la Calidad Total que consisten en un conjunto de criterios sistemáticamente articulados, que permiten valorar las políticas y formas de actuación aplicadas por las empresas en el marco de la Gestión de la Calidad Total, así como los resultados conseguidos con estas actuaciones. Los modelos más conocidos y utilizados a nivel internacional: son el Modelo del Premio Deming (Japón), Modelo del Premio Baldrige (E.E.U.U.) y Modelo del Premio Europeo (Europa)". (p. 43).

Los Modelos de Excelencia en la Gestión y Premios a la Calidad proporcionan un panorama histórico sobre cómo ha evolucionado el pensamiento con respecto a las organizaciones y su desempeño, concentrándose principalmente en el trabajo, las personas y la estructura organizacional que reconoce la importancia del talento humano, los clientes y los interesados directos, así como el impacto de las organizaciones en el paradigma de calidad de la sociedad (Valls, José 2006).

Es conveniente acotar que el alcance de esta investigación no incluye el estudio detallado y comparativo de los criterios de los premios y modelos de excelencia, por lo que a continuación se presenta una revisión general de sus instrumentos.

Premio nacional de Japón - Deming

Los Premios a la Calidad se constituyen en un instrumento de difusión e intercambio de mejores prácticas, divulgan las experiencias exitosas en gestión de calidad mediante conferencias y reuniones técnicas de las empresas que han resultado ganadoras.

Uno de los primeros pasos dados por Japón para revitalizar su economía y elevar el nivel de vida de su población, fue invitar al Dr. W. E. Deming, especialista norteamericano en la aplicación de técnicas de control estadístico de calidad a dictar un seminario que posteriormente fue repetido y profundizado por su gran valor (Palacios, Jose L. 2005). Sin desmeritar los grandes aportes de otros filósofos del mundo de la calidad como J. Juran, Crosby y otros, es el Dr. Deming la persona más reconocida como impulsor del cambio productivo de Japón.

"El efecto motorizador" que produjo esta iniciativa hizo que en 1951, por resolución de la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (The Union of Japanese Scientists and Engineers - JUSE), Japón instituyera el 'Premio Deming' como modelo nacional, y posteriormente en escenarios más inclusivos (10 países) a través de The W. Edwards Deming Institute, de acuerdo a su categoría (Web Deming Institute, 2007), según se muestra en la tabla 2 (Valls, José 2007):

Tabla Nro. 2 -
Categorías del Premio Deming

Deming Prize	Premio Deming
The Deming Application Prize Given to companies or divisions of companies that have achieved distinctive performance improvement through the application of TQM in a designated year.	El Premio Deming es otorgado a compañías o divisiones (procesos) de compañías que han alcanzado un rendimiento distinguido en un año, en la implementación de la Gerencia de la Calidad Total (TQM).
The Deming Prize for Individuals Given to individuals who have made outstanding contributions to the study of TQM or statistical methods used for TQM, or individuals who have made outstanding contributions in the dissemination of TQM.	**El Premio Deming a Personas** Otorgado a individuos que han realizado una notable contribución al estudio del TQM, o los métodos estadísticos usados en TQM, o quien han realizado una destacada contribución en difusión del TQM
The Quality Control Award for Operations Business Units Given to operations business units of a company that have achieved distinctive performance improvement through the application of quality control/management in the pursuit of TQM in a designated year	**El Premio de Control de la Calidad en las operaciones de las unidades de negocio** Otorgado a las unidades de negocio de una compañía que se ha distinguido en un año por el rendimiento distinguido de su mejoramiento continuo a través de la aplicación de la gerencia del control de la calidad (TQM)

Fuente: Valls, José (2006).

Según el Deming Institute, los valores del Premio Deming son los siguientes:

- Calidad.
- Liderazgo.
- Procesos.

- Creación y uso del conocimiento.
- Tiempo y velocidad.
- Asociación.
- Preservación del ambiente y responsabilidad social.
- Gestión basada en información.
- Globalización.

Los criterios que se evalúan en el Premio Deming son los siguientes:

1. Organización

- Estructura existente en la Organización para el control de calidad.
- Coordinación entre los departamentos.
- Comité de Calidad y equipos de proyecto.
- Relaciones con el Personal.
- Relaciones con empresas asociadas.

2. Políticas

- Calidad y políticas sobre control de calidad.
- Claridad de las políticas (objetivos y medidas prioritarias).
- Métodos y procesos para su estabilización.
- Relación de las políticas (a corto y largo plazo).
- Despliegue de la comunicación de las políticas.
- Liderazgo de la Dirección.

3. Recursos humanos

- Formación y calificación del personal.
- Desarrollo profesional de las personas.
- Comprensión y utilización de conceptos estadísticos.
- Desarrollo y sugerencias realizadas con relación al control de calidad.
- Desarrollo de RRHH en las empresas asociadas.

4. Información

- Obtención y comunicación de información externa.

- Obtención y comunicación de información interna.
- Aplicación de técnicas estadísticas para analizar los datos.
- Mantenimiento de la información.
- Información utilizada.
- Grado de utilización de los Sistemas Informáticos para procesar la información.

5. Normalización

- Sistema de normalización / estandarización.
- Procedimientos para establecer, revisar y suprimir normas.
- Contenido de los procedimientos.
- Utilización de los procedimientos.
- Desarrollo sistemático, revisión y utilización de tecnologías.

6. Aseguramiento de la calidad

- Aseguramiento de la Calidad por la Dirección.
- Diagnóstico del Sistema de Calidad.
- Desarrollo de nuevos productos y nuevas tecnologías.
- Control de procesos.
- Inspección, evaluación y auditorías de calidad.
- Equipos de producción, inspección y calibración.
- Satisfacción de los clientes.
- Seguridad y protección del medio ambiente.

7. Mantenimiento

- Implantación del ciclo de mejora PDCA (PLAN-DO-CHECK-ACT).
- Métodos de control de calidad de la producción y niveles de control.
- Grado de utilización del control de calidad y herramientas.
- Toma de medidas y datos (temporales y permanentes).
- Gestión de las operaciones para los costes, cantidades, entregas.
- Relación del sistema de aseguramiento de calidad con otros sistemas de gestión.

8. Mejoras

- Métodos para selección de prioridades (problemas y asuntos prioritarios) Relación entre los métodos analíticos y la tecnología implícita.
- Utilización de métodos estadísticos para el análisis de la información.
- Empleo de resultados analíticos.
- Relación entre las mejoras de resultados y las actividades realizadas.
- Contribución de las mejoras al ciclo de control de calidad.

9. Planes futuros

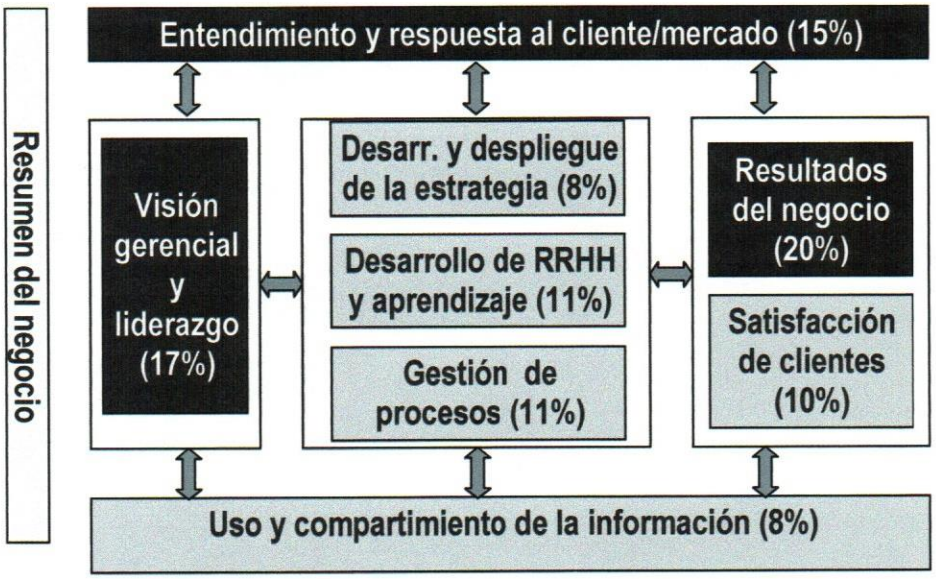
- Planes sobre situaciones recientes.
- Planes futuros para problemas previsibles.
- Proyectos de cambio basados en la sociedad y los requerimientos de los consumidores.
- Relación entre las políticas empresariales, la visión y los planes a largo plazo.
- Continuidad de las actividades de control de calidad.
- Concreción de planes futuros.

10. Resultados

- Resultados tangibles (sobre calidad, entregas, costes, beneficios, seguridad y medio ambiente).
- Resultados intangibles.
- Métodos para medir y evaluar el alcance de los resultados.
- Resultados en la satisfacción del personal.
- Resultados en las empresas asociadas.
- Resultados en la sociedad.

A continuación, en la figura 3 se presenta el modelo del Premio Nacional de Japón- Deming, en el cual se pueden observar los criterios y sus correspondientes ponderaciones en la evaluación:

FIGURA 3. –
PREMIO NACIONAL DE JAPÓN – DEMING.



Fuente: **www.onap.gov.do** (ano???) asi con todas las siguientes.

La adopción del control de calidad y de sus técnicas se popularizó en prácticamente todos los sectores de la industria japonesa, evolucionando el concepto de Calidad Total o Calidad en toda la empresa" (Torrubiano, Juanes, Sola, Rico y Antón. 2006).

Premio Nacional de Estados Unidos – Malcolm Baldrige

En 1987 se concretó en Estados Unidos el análisis de organizaciones exitosas, en búsqueda de características comunes que las diferenciaran de las demás, encontrándose que se componían de valores percibidos como parte de la cultura de las organizaciones, practicados por sus líderes y profesionales en todos los niveles. *"En la ocasión, los valores identificados en las organizaciones de éxito fueron considerados fundamentos para formar una cultura de gestión volcada hacia resultados y dieron origen a los criterios de evaluación y a la estructura sistémica del Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) en los Estados Unidos, en 1987"*. (Torrubiano, Juanes, Sola, Rico y Antón. 2006).

El Malcolm Baldrige National Quality Program. Baldrige es generalmente reconocido como el principal programa de mejora continua en Estados Unidos. Se estableció hace más de una década como un programa para estimular a las empresas de negocios en el enfoque de calidad y mejora continua. Su objetivo primordial es preparar estos negocios para encarar los demandantes y crecientes retos de un ambiente de mercado altamente competitivo (Gutiérrez Andrés. 2006). Cada año, el criterio para evaluar el desempeño de excelencia es actualizado y refinado para asegurar que realmente enfatiza los factores que harán la mayor diferencia en la mejora de la organización y así obtener un desempeño de excelencia. El premio define como valores clave: la Calidad orientada al cliente, el liderazgo, la mejora continua, la participación y el desarrollo de las personas, la respuesta rápida al mercado, el diseño y la prevención de Calidad, la visión a largo plazo, la gestión por datos, el desarrollo de cooperaciones interna y externa y la responsabilidad corporativa y ciudadana.

Las diferencias en relación al premio japonés, se introducen con respecto al término de Liderazgo en Calidad, estrategia y planes de acción orientados al cliente y al mercado. Se refuerzan valores y conceptos que sobrepasan las actividades de gestión de control de calidad del producto, construyendo el concepto Gestión de Calidad en las funciones de la empresa. Sus valores centrales son:

- Liderazgo visionario.
- Excelencia orientada al cliente.
- Aprendizaje personal y de la organización.
- Valoración de los empleados y asociados.
- Agilidad.
- Foco en el futuro.
- Gestionando para innovar.
- Gestión basada en datos.
- Responsabilidad pública.
- Foco en resultados y creación de valor.
- Perspectiva sistémica.

La figura 4 ilustra cómo funciona este modelo:

FIGURA 4. –
MODELO DEL PREMIO MALCOLM BALDRIGE.

Fuente: www.onap.gov.do

El Premio Malcolm Baldrige se basa en siete criterios:

	1988	*2005*
1. Liderazgo	150	120
2. Planificación estratégica	75	85
3. Foco en clientes y mercado	150 (*)	85
4. Información y análisis	75	90
5. Foco en recursos humanos	150	85
6. Gestión de procesos	150	85
7. Resultados del negocio	250 (*)	450
Total	1.000	1.000

(*) Puntajes normalizados para hacerlos comparables

Cada uno de estos siete criterios se subdivide en una serie de subcriterios ("examination items"), que suman diecinueve sub-categorías y cada uno de estos incluye una serie de áreas ("areas to address"). Cada uno de estos subcriterios tiene

una puntuación máxima y al sumarlos obtenemos el valor de cada criterio, según se puede observar a continuación:

	Puntos parciales	Totales
1. Liderazgo.		**125**
Liderazgo organizacional	85	
Responsabilidad pública y ciudadanía	40	
2. Planeación estratégica		**85**
Enfoque de cliente y mercado	40	
Satisfacción y relaciones con el cliente	45	
3. Enfoque de cliente y mercado		**85**
Conocimiento de cliente y mercado	40	
Satisfacción y relaciones con el cliente	45	
4. Información y análisis		**85**
Medida del desempeño organizacional	40	
Análisis del desempeño organizacional	45	
5. Enfoque en Recursos Humanos		**85**
Sistemas de trabajo	35	
Educación, capacitación y desarrollo del empleado	25	
Satisfacción y bienestar del empleado	25	
6. Administración de procesos		**85**
Procesos de producción y servicios	55	
Procesos de apoyo	15	
Procesos de suministros y apoyo	15	
7. **Resultados de negocios**		**450**
Resultados enfocados al cliente	115	

Resultados financieros y de mercado	115
Resultados de Recursos Humanos	80
Resultados de suministros y apoyo	25
Resultados de efectividad organizacional	115

En Europa, países como España, Finlandia, Francia, Inglaterra, Italia e Irlanda, entre otros, instituyeron el Premio Nacional a la Calidad y en 1992 se entregó por primera vez el Premio de la Comunidad Económica Europea, instrumentado a través de la Fundación Europea para la Calidad.

El antecedente más antiguo es el de Italia, en donde el Premio Calidad fue creado en 1950 por el International Quality Service, (IQS) con el apoyo del gobierno italiano, con los objetivos iniciales de, por una parte, diferenciar y seleccionar productos con las mejores condiciones de competitividad en los mercados externos y, por otra, incentivar el mejoramiento de la calidad de los productos.

Modelo EFQM de Excelencia

La Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM), fue creada en 1988 por los presidentes de 14 importantes compañías europeas, bajo los auspicios de la Comisión Europea. Actualmente cuenta con más de 800 miembros, desde pequeñas compañías hasta grandes multinacionales, institutos de investigación, escuelas de negocios y universidades (Web EFQM, 2007). El Premio Europeo de Excelencia, se creó en 1991 como Premio Europeo a la Calidad y cuenta entre sus patrocinadores con la Comisión Europea y la Organización Europea para la Calidad (EOQ). La misión de EFQM, publicada en su página web, es:

- Estimular y ayudar a las organizaciones europeas a participar en actividades de mejora que las lleven, en última instancia, a la excelencia en la satisfacción de sus clientes y de sus empleados, en su impacto social y en sus resultados empresariales.
- Apoyar a los directivos de las organizaciones europeas en la aceleración del proceso de convertir la Gestión de Calidad Total en un factor decisivo para conseguir una posición de competitividad global.

El EFQM se crea como respuesta europea a las iniciativas japonesa y americana en el ámbito de la calidad total, para promover la cultura empresarial de calidad e incentivar el proceso de convertir la calidad en un elemento decisivo para obtener ventajas competitivas en el mercado global.

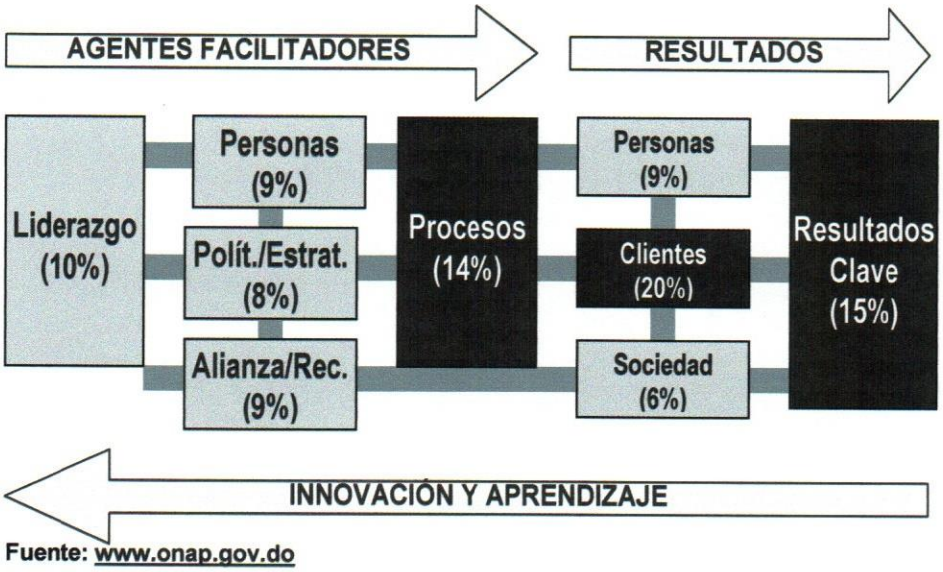
Conceptos fundamentales:

- Orientación hacia los resultados
- Orientación al cliente
- Liderazgo y constancia en los objetivos
- Gestión por procesos y hechos
- Desarrollo e implicación de las personas
- Aprendizaje, innovación y mejora continuos
- Desarrollo de alianzas
- Responsabilidad social

El Modelo EFQM nos indica, en términos generales, que los resultados globales obtenidos por una organización excelente, se consiguen teniendo clientes satisfechos, empleados comprometidos, satisfechos, y una organización que contribuye al desarrollo de la comunidad donde está implantada (Web EFQM 2007).

En la siguiente figura, se presenta el modelo planteado por la Fundación Europea de Gerencia de la Calidad:

FIGURA 5. –
MODELO EFQM.



Fuente: www.onap.gov.do

Está compuesto por nueve criterios y 32 subcriterios. Para lograr los resultados hay que gestionar con acierto los procesos de trabajo, el personal, los recursos y las alianzas, todo ello alineando estrategias, políticas y objetivos coherentes y bajo el liderazgo de la dirección de la organización (Patiño G. 2006).

El Modelo EFQM ha sido diseñado para ser aplicado a cualquier tipo de organización independientemente de su tamaño, del país donde realice la actividad, el sector al que se dedique o de su experiencia en la Gestión de Calidad Total (TQM). El EFQM tiene como objetivo ayudar a las organizaciones (empresariales o de otros tipos) a conocerse mejor a sí mismas y, en consecuencia, a mejorar su funcionamiento.

EFQM tiene previsto la revisión periódica del mismo, aplicándose a sí misma los principios de mejora continua que transmite en su modelo y convirtiéndose ella misma en modelo de gestión. Para ello desde su creación en el año 1999, y con el fin de adaptarse a la realidad actual, ha sufrido diversas revisiones /modificaciones (Patiño G. 2006). En el año 2003 hace su aparición el nuevo Modelo EFQM de Excelencia. El modelo en su versión actual, se plantea como una continuidad respecto a las versiones anteriores no sólo mantiene los mismos conceptos, sino

que los impulsa y refuerza en muchos casos. A continuación se exponen las causas que impulsaron la revisión del modelo:

- La necesidad de agregar nuevas áreas que, cada día son más importantes en las organizaciones (tanto públicas como privadas)
- Como pueden ser las relaciones con los «aliados», la innovación o la
- gestión del conocimiento.
- La oportunidad de elaborar un modelo más aplicable a las organizaciones públicas o sin ánimo de lucro.
- La consecución de un enfoque de la gestión de las organizaciones hacia los clientes de la misma, resaltando la importancia de dichos clientes y la orientación de procesos hacia ellos.
- Enfatizar la importancia del ciclo de la mejora continua (PDCA- Plan/ Do/Check/Act), en la gestión de la organización.
- El Modelo EFQM de Excelencia es una herramienta para la mejora del sistema de gestión que permite:
- Mejorar el conocimiento de la propia organización mediante una completa batería de herramientas de auto evaluación.
- Mejorar el funcionamiento de la organización al identificar claramente las áreas de mejora.

El EFQM no tiene carácter ni normativo ni prescriptivo, pero si es una herramienta de gran utilidad, que permite realizar un examen sistemático criterio a criterio, detectar puntos fuertes y áreas de mejora, estableciendo un plan de prioridades para la organización (Patiño G. 2006).

Premios de Calidad en Latino América

En Latinoamérica, el Instituto de Estudios y de Investigación de Calidad (IQS) realizó en São Paulo en 1977 la primera edición del Prêmio Qualidade Brasil, cuyo objetivo fue incentivar la calidad en todos los niveles, premiando empresas destacadas en la gestión de calidad y con resultados notables en el mercado de los consumidores. México, Colombia, Brasil, Ecuador, Uruguay y Chile han instituido

también sus respectivos premios y han constituido entidades no gubernamentales o mixtas (algunas con directorios tripartitos) o han designado a fundaciones de derecho privado o a organizaciones ya existentes, para su administración.

Existen similitudes entre los diferentes premios en aspectos de concepción, objetivos, requisitos, metodologías de evaluación y procedimientos, motivado por el hecho de que en la formulación de sus alcances y mecanismos casi todos han tomado como referencia modelos similares de procedencia internacional, tales como el Malcolm Baldrige de Estados Unidos, el Europeo (EFQM) y el Iberoamericano, entre otros (Patiño G. 2006).

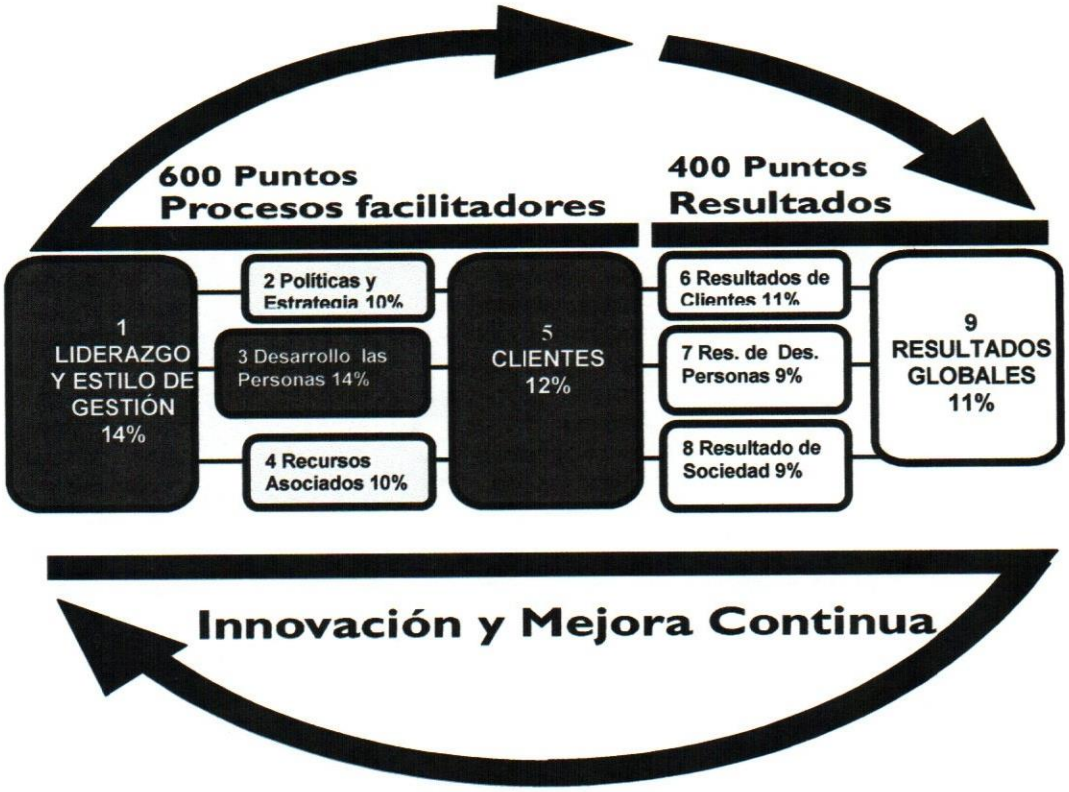
Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión

En 1998 se celebra el acto formal de constitución de la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ) y a principios de 1999, en una Convención donde participaron 80 representantes de 17 países iberoamericanos se logró consensuar, entre otros documentos, el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. FUNDIBEQ (Web FUNDIBEQ 2007). es una organización supranacional, sin ánimo de lucro, que promueve y desarrolla la Gestión Global de la Calidad en el ámbito iberoamericano, y que integra la experiencia de otros países en la implantación de modelos y sistemas de excelencia para conseguir así la mejora de la y la consolidación de la posición de las organizaciones (Web FUNDIBEQ, 2007).

Actualmente y con objeto de adecuar el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (ver figura 6. Modelo de Premio Iberoamericano) a la nueva realidad Iberoamericana, se está iniciando un proceso de revisión y mejora del mismo con el que se pretende:

- La garantía de su compatibilidad con todos los modelos nacionales
- La adecuación del modelo para ser utilizado por todos los Países Iberoamericanos
- La inclusión en el modelo de las nuevas tendencias relacionadas con la Excelencia como la Responsabilidad Social Corporativa y la Sostenibilidad.

FIGURA 6. –
MODELO DE PREMIO IBEROAMERICANO.



Fuente: www.onap.gov.do

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión se compone de nueve criterios que se dividen de la siguiente forma:

- 5 procesos clave: Procesos Facilitadores.
- 4 Criterios de Resultados.

Los procesos facilitadores cubren todo aquello que una organización hace y la forma en que lo hace.

1. Liderazgo y estilo de Gestión (140 puntos)
2. Política y Estrategia (100 puntos)
3. Desarrollo de las personas (140 puntos)
4. Recursos y asociados (100 puntos)
5. Clientes (120 puntos)

Los resultados cubren aquello que una organización consigue y son causados por la gestión realizada.

6. Resultados de clientes (110 puntos)
7. Resultados de desarrollo de las personas (90 puntos)
8. Resultados de sociedad (90 puntos)
9. Resultados de globales (110 puntos)

La participación de los diferentes países y regiones en los procesos de evaluación del Premio Iberoamericano a la Calidad FUNDIBEQ se resume en:

FIGURA 7. –
PARTICIPACIÓN EN EL PREMIO IBEROAMERICANO DE LA CALIDAD.

Fuente: ¿???

El proceso de auto evaluación de FUNDIBEQ

En los procedimientos de Auto evaluación deberán analizarse el Enfoque, el Desarrollo y la Evaluación y Revisión, al igual que el Modelo EFQM, el Modelo Iberoamericano utiliza el esquema REDER explicado anteriormente.

Reconocimiento de FUNDIBEQ

La Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ) tiene entre sus responsabilidades gestionar el Premio Iberoamericano de la Calidad que tiene como objetivos:

- La mejora de la utilización de los recursos disponibles, dando plena satisfacción a sus clientes, por parte de las organizaciones públicas y privadas.
- El desarrollo de intercambios estables en materia de investigación, información y consultoría comunes a todos los países de las organizaciones que integran la Fundación, involucrando a las organizaciones educativas públicas y privadas tanto para la formación de base como para la especializada.
- La contribución a la distinción y reconocimiento de calidad otorgando un premio en el ámbito iberoamericano e internacional.
- Obtener el Premio Iberoamericano de la Calidad reporta a las organizaciones ganadoras un reconocimiento internacional que pueden utilizar a nivel mundial en el mercado o área de actividad en los que participan:
- El Premio, convocado y entregado por las Cumbres Iberoamericanas de Jefes de Estado y de Gobierno, permite a las organizaciones ganadoras utilizar, según normas específicas, los símbolos del Premio en sus comunicaciones y soportes, evidenciando un reconocimiento respaldado por los 21 Mandatarios Iberoamericanos.
- Este reconocimiento se ve claramente reforzado al participar las organizaciones ganadoras en los Programas de Difusión a través de la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad y al ser incluida su experiencia en el cuerpo documental de las Mejores Prácticas Iberoamericanas de Gestión para su difusión, oportunidades que permiten a las organizaciones promocionarse mas allá de sus fronteras

- Al conjunto de beneficios que aporta el Premio cabe sumar las facilidades que tendrán las organizaciones para aumentar y retener clientes a partir del momento de obtener el Premio.

Premio a la Calidad de Venezuela

En los actuales momentos Venezuela no cuenta con un galardón nacional que premie la calidad y competitividad de las organizaciones públicas y privadas. Solo hubo en algún momento una intención de crearlo, quedando reducido a una gestión burocrática. El Premio a la Calidad del estado Bolívar es el primero que se estructura y ejecuta en Venezuela para promover en la comunidad regional y nacional la cultura de la calidad y la productividad, así como la comprensión de los factores que influyen en el logro de niveles de excelencia (Valls, José 2006).

Antecedentes nacionales del Premio a la Calidad en Venezuela

Sustentado en la Ley Orgánica de Administración Central, el 5 de noviembre de 1.992, se crea por medio del Decreto N° 2.598, publicado en Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 35.090, el Premio Nacional de Calidad de Venezuela. Este reconocimiento nacional nace como un estímulo a la competitividad industrial, comercial y de servicios del país, traduciéndose en una herramienta para evaluar los sistemas y procesos que promuevan la calidad, productividad y el mejoramiento continuo en las empresas. No se avanzó en su conformación, quedando en solo una intencionalidad.

Etapas desarrolladas por el equipo de la Fundación Premio a la Calidad del Estado Bolívar

En el año 2000, FEDEINDUSTRIA BOLÍVAR - ASOPEMIA, la Cámara de Industriales y Mineros de Guayana, CEPROGUAYANA y FUNDACITE-Guayana, inician la propuesta de impulsar el Premio a la Calidad del Estado Bolívar (PCEB), (Valls, José 2006).

En el año 2002 se invitó al Dr. José Luis Palacios, Rector de la Universidad Técnica de Nuevo León de México, a compartir la experiencia de esa casa de estudio, al convertirse en la primera institución educativa del sector público en obtener el Premio a la Calidad de México.

El año 2003, se realiza el lanzamiento del Reconocimiento a la Calidad, como proceso piloto del premio, con la asistencia del asesor de la Unión Europea para desarrollar el Plan Nacional de Calidad en países de la Comunidad Andina de Naciones, Dr. Alberto Urtiaga (España). El 04 de diciembre del 2003, se entregan reconocimientos a las PYME que participaron y a las empresas de la Corporación Venezolana de Guayana por su colaboración y patrocinio, (Valls, José 2006).

El 02 de marzo del 2004 se conforma el Consejo Directivo, Consejo Consultivo y Comité Técnico, instancias de la ***Fundación Premio a la Calidad del Estado Bolívar (FPCEB)***, la cual desde sus inicios muestra indicios de mantener una gestión sistémica autopoiética. El concepto de "organismo autopoiético" está vinculado al de "homeostasis". La homeostasis es la propiedad autorreguladora (por retroalimentación) de un sistema u organismo que permite mantener en estado de equilibrio su identidad. Un organismo autopoiético es un sistema homeostático cuya variable esencial es que mantiene el equilibrio de su propia organización. Ésta genera, especifica y mantiene su organización produciendo sus propios componentes una y otra vez, recurrentemente, compensando las perturbaciones del ambiente por medio de la retroalimentación. Bajo esta premisa, en julio de 2004 se realizan las Mesas de Trabajo para alinear el modelo a los criterios del Premio Iberoamericano con participación de representantes de los clientes y partes interesadas de la FPCEB. Se realizó el evento de lanzamiento de la primera edición del Premio a la Calidad del estado Bolívar, con la participación del representante de la empresa CEMEX-México.

El día jueves 3 Junio de 2005, se firma el ***Acta Constitutiva y Estatutos Sociales de la Fundación Premio a la Calidad del Estado Bolívar***. El 30 de junio del año 2005, se realizó el Acto de Premiación de las empresas participantes en la edición 2004 del Premio. El Lic. Jorge Rizzo, Vicepresidente Ejecutivo la Fundación

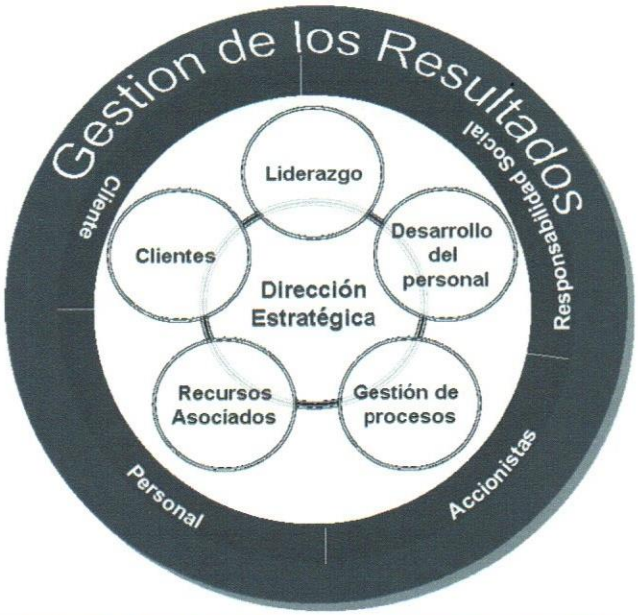
Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ), participó como ponente y firmó el Convenio de Colaboración de apoyo mutuo. A finales del 2005 fue aprobada la ***Ley del Premio a la Calidad del Estado Bolívar***. Participaron 8 organizaciones, (Valls, José 2006).

En el año 2006, luego de las conferencias presentadas por el Dr. Hector Garzón, Representante del Instituto Latinoamericano de la Calidad (INLAC - Colombia), El Dr. José Luis Palacios, Director de Investigaciones del Centro de Innovación Aplicada en Tecnologías Competitivas de México CIATEC, Representantes de SENCAMER y FONDONORMA de Venezuela, fue entregada la segunda edición del Premio a la Calidad del Estado Bolívar. Participaron 4 organizaciones, una de las cuales optó por dos procesos.

En Febrero del 2007, en el marco del evento "Lanzamiento del Premio a la Calidad, se abrió el ciclo de inscripciones para la tercera edición del Premio a la Calidad del Edo Bolívar. (Valls, José 2006).

A continuación se presenta en la figura el modelo del Premio a la Calidad del Estado Bolívar:

FIGURA 8. –
ESTRUCTURA DEL MODELO DEL PREMIO A LA CALIDAD DEL ESTADO BOLÍVAR.



Fuente: Bases del Premio a la Calidad del Estado Bolívar (2004)

Criterios de evaluación

Los criterios de evaluación del Premio a la Calidad del Estado Bolívar son:

Criterios y Subcriterios	Puntaje	
1. Liderazgo		180
1.1. Sistema de Gestión Empresarial.	50	
1.2. Responsabilidad y autoridad.	50	
1.3. Revisión por la dirección.	50	
1.4. Responsabilidad social.	30	
2. Dirección estratégica		200
2.1. Planificación	90	
2.2. Sistemas de Gestión Estratégica	110	
3. Recursos y Asociados		100
3.1. Gestión de los recursos	40	
3.2. Infraestructura y ambiente de trabajo	30	
3.3. Compras y relaciones con los proveedores	30	
4. Desarrollo del personal		100
4.1. Perfiles de competencias	30	
4.2. Formación y capacitación	35	
4.3. Motivación, participación y nivel de compromiso	35	
5. Gestión de los procesos		120
5.1 Planificación de los procesos	40	
5.2 Medición y seguimiento	40	
5.3 Mejoramiento continuo	40	
6. Clientes		100
6.1. Mercadeo y ventas	35	
6.2. Necesidades de los clientes	30	
6.3. Mejoramiento continuo	35	
7. Gestión de los resultados		200
7.1. Clientes	50	
7.2. Personal	50	
7.3. Accionistas	80	
7.4. Responsabilidad social	20	
TOTAL		1000

Aspectos Generales de los Modelos de Excelencia Latinoaméricanos.

La información presentada es una conjugación y adaptación de investigaciones previas de la organización Centro Nacional de Productividad y Calidad (www.chilecalidad.cl, 2007), Corporación Calidad de Colombia (www.ccalidad.org/pccf.htm, 2007), Fundación Premio a la Calidad de Argentina (www.premiocalidad.com.ar, 2007) las cuales se encuentran en sus respectivos link de internet y en la mayoría de los casos concuerdan en sus planteamientos.

Misión

Los diferentes premios analizados por la organización Chile Calidad (2005) y la Fundación PCEB, declaran en sus misiones numerosos elementos coincidentes, entre los cuales se destacan en la tabla 3:

Tabla Nro. 3 -
Similitudes y diferencias de las Misiones de modelos de excelencia latinoamericanos.

Misión	Región
Promover el mejoramiento de la gestión en las organizaciones con criterios de categoría mundial	(Colombia)
y mejorar la capacidad de las organizaciones para competir exitosamente en los mercados mundiales	(Brasil)
Promover una amplia comprensión de los requisitos para alcanzar la excelencia del desempeño y, por tanto, la mejora de la competitividad	(Brasil)
Provocar efectividad de las organizaciones en la creación de valor para todos sus grupos de interés, especialmente para sus clientes y mercados	(Argentina)
Provocar un efecto multiplicador a partir del amplio intercambio de informaciones sobre las mejores prácticas	(México)
Promover, desarrollar y difundir procesos y sistemas destinados al mejoramiento continuo de la calidad en los productos y en los servicios que se originan en el sector empresario a fin de apoyar la modernización y competitividad de esas organizaciones	(Chile)
Efectuar un reconocimiento público a organizaciones con enfoque práctico de procesos de gestión para la calidad y la productividad	(Colombia)
Promover la comprensión de los factores y elementos que tienen una influencia decisiva en la obtención de niveles superiores de calidad, con especial énfasis en aquellos relacionados con el desarrollo de las personas	(Chile)
Desarrollar, Promover y Administrar el Premio a la Calidad del Estado Bolívar como modelo integral de gestión productiva y de servicios éticamente responsable, y eficaz instrumento para el desarrollo sustentable en las organizaciones públicas y privadas del Estado Bolívar; constituyéndose en una guía para la optimización de sus sistemas a niveles de excelencia aceptados internacionalmente, y un sistema de **Reconocimiento** a su	Fundación Premio a la Calidad del Estado Bolívar

gestión mediante la evaluación realizada por un equipo de trabajo independiente, calificado y altamente comprometido	

Fuente. Valls, José 2006.

Criterios de evaluación

Dado que los Premios Nacionales a la Calidad son "un reconocimiento a la gestión de una organización", todos tienen como eje central de su trabajo con las organizaciones, un modelo para evaluar y reconocer la excelencia en la gestión dirigida a la calidad total y al mejoramiento continuo.

Confluyen en presentar los criterios y procedimientos para concursar, seleccionar a los galardonados, y principalmente, tienen el propósito de ser una eficaz herramienta de autodiagnóstico para las organizaciones interesadas por la calidad y el perfeccionamiento de sus propias organizaciones. Por lo tanto, entre los clientes se incluyen aquellos que están en condiciones de ganar, pero que requieren conocer la brecha entre su situación actual y las condiciones de modernización, la competitividad y la excelencia (Valls, José 2006).

Proceso General del Proceso de evaluación del Premio

El proceso general de los Premios Nacionales de Calidad se puede resumir en los siguientes pasos (Valls, José 2006):

- La autoridad u organización competente, normalmente un ministerio de desarrollo económico, o la entidad que ha recibido la delegación oficial para la coordinación operativa y los aspectos técnicos correspondientes, difunde la convocatoria anual y efectúa acciones de orientación y acompañamiento.
- Las organizaciones presentan sus solicitudes de admisión y categorización.
- Las autoridades comprueban requisitos de admisión.
- Las organizaciones autorizadas se inscriben, adjuntando el informe de postulación.
- El organismo competente capacita y selecciona a los evaluadores y jurados.

- Los evaluadores evalúan los informes de postulación.
- Los evaluadores recomiendan la selección de organizaciones para visitas en terreno.
- Los evaluadores realizan las visitas de campo.
- Los evaluadores elaboran informes para cada una de las organizaciones visitadas.
- Los jurados recomiendan a la autoridad competente el otorgamiento de los premios a las organizaciones elegidas.
- Los premios son entregados en ceremonia especial, normalmente por el Presidente de la República y en el caso de Venezuela en el Estado Bolívar, el Gobernador.
- Todos los postulantes reciben una retroalimentación en la forma de un informe escrito y una visita por parte de un grupo que representa a los diferentes estamentos comprometidos en la evaluación y la decisión.
- La divulgación se inicia con la ceremonia de premiación de las organizaciones ganadoras y continúa con conferencias técnicas y otras actividades, en las cuales cada organización ganadora da a conocer los principales aspectos que la condujeron al galardón.

Los elementos centrales del proceso desarrollado lo constituyen:

1. La aplicación de los modelos de excelencia por parte de las organizaciones y su auto evaluación con base en los criterios y métodos definidos en los mismos;
2. La retroalimentación a las organizaciones participantes por parte de los responsables del Premio;
3. La divulgación de las mejores prácticas por parte de los premiados.

Aspectos de funcionamiento de los Premios Nacionales a la Calidad

En casi todos los países latinoamericanos analizados los modelos son tratados y comúnmente llamados Premios Nacionales a la Calidad. Los modelos se denominan de la siguiente manera:

- Colombia: Modelo de Excelencia en la Gestión
- México: Modelo Nacional para la Calidad Total
- Argentina: Modelo para una Gestión Empresarial de Excelencia
- Uruguay: Modelo de Mejora Continua
- Chile y Brasil: Criterios de Excelencia
- Venezuela: Premio a la Calidad del Estado Bolívar.

Los premios nacionales son creados por leyes o decretos de los respectivos poderes legislativos o ejecutivos del orden nacional. Tradicionalmente tienen como autoridad de aplicación a un ministerio (normalmente el que ejerce las funciones de fomento a la economía) y son otorgados una vez al año en ceremonia solemne por los presidentes de las respectivas naciones.

Para su administración se han creado organismos de naturaleza mixta o no gubernamentales o se han aprovechado otros ya existentes en los países, tales como:

- Fundaciones (Argentina, Brasil, Estado Bolívar)
- Corporaciones mixtas (Colombia)
- Fideicomisos privados (México)
- Centros de productividad y calidad (Chile).

Estos organismos tienen la función de:

- Orientación técnica
- Capacitación y selección de los evaluadores y jurados
- Acompañamiento al proceso

La misión institucional primordial es promover, desarrollar y habilitar procesos de evaluación en las empresas y organizaciones para elevar su efectividad, competitividad y sostenibilidad.

Existe coincidencia en los instrumentos y mecanismos utilizados para efectuar la evaluación externa de las organizaciones postulantes a los Premios:

- En Argentina es una Junta de Evaluadores (examinadores y jueces) designada por el Consejo de Administración de la Fundación PNC;
- En Colombia los evaluadores son seleccionados por la Corporación Calidad y los jurados por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo;

- En Chile se denomina Cuerpo de Examinadores, Comité de Jueces y Jurado; en México, Grupo Evaluador y Comité de Premiación;
- En Brasil, Banca Examinadora.
- En el Estado Bolívar, Comité de Evaluadores

Beneficios de participar en los Premios o Galardones

Para el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM[3], 2005, www.itesm.mx), ganador del Premio Nacional de Calidad de México en la categoría de Institución Educativa en los años 2003 y 2004, la participación en el Premio trae para las organizaciones un conjunto de beneficios que se resumen en:

- Visualizar a la institución como un sistema.
- Comprender la relación causal de los programas y operaciones cotidianas con los diversos sistemas con los que se cuenta.
- Diagnosticar los sistemas e identificar áreas sólidas y de oportunidad.
- Establecer programas y proyectos enfocados a satisfacer las prioridades de la institución y los grupos de interés.
- Entender y manejar un lenguaje de calidad entre el personal.
- Consolidar algunos de los sistemas y mejorar otros.
- Implementar la cultura de seguimiento, medición, documentación y comparación referencial.

Para el SENAI de Brasil (2005), entre los principales beneficios de la participación en el PNQ y del desarrollo de los sistemas de gestión de la calidad en las diferentes regionales y dependencias de la organización, se destacan la estandarización *("padronição")* de las actividades, la medición del desempeño de los procesos, la mejoría de bienes y servicios, la focalización en el negocio de la institución y la eliminación de repeticiones *("retrabalhos")*, así como cambios positivos en el comportamiento del personal. En general, las guías para la

[3] Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

participación en los diferentes premios coinciden en anunciar los siguientes beneficios:

- Capacitación y asesoría en la utilización del respectivo modelo de excelencia en la gestión
- Aplicación del modelo para mejorar su competitividad y su eficiencia
- Oportunidad de crear un modelo propio para la gestión de la calidad, la administración por calidad total y el mejoramiento continuo
- Auto evaluación y el aprendizaje organizacional que de ella resulta
- Revisión por parte de expertos en la evaluación externa
- Retroalimentación por medio del informe de evaluación, tanto escrito como en visita de campo.

Y en cuanto a las organizaciones que resultan premiadas o galardonadas:

- Uso del logotipo que conlleva el reconocimiento
- Reconocimiento gubernamental público
- Reconocimiento a la alta confiabilidad de los bienes y servicios
- Reconocimiento como modelo y referente nacional e internacional
- Posibilidad de participar en otros premios de carácter internacional
- En algunos casos, retribuciones en dinero o en especie.

De esta manera y en forma no aleatoria e intencionada, se han caracterizado los principales premios y modelos de excelencia latinoamericanos, y previamente se han establecido las características de los modelos más antiguos, importantes y utilizados internacionalmente para poder visualizar las bases teóricas y prácticas las similitudes y diferencias significativas o no, como punto de partida para la propuesta del actual anteproyecto.

Bases Legales

Para este estudio el investigador consideró prudente establecer las bases legales que enmarcan a la calidad en Venezuela, tomándose en cuenta la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la Ley del Sistema Venezolano para la Calidad.

Las bases Jurídicas para la Calidad en la República Bolivariana de Venezuela está consagrada en la Constitución y en la Ley del Sistema Venezolano para la Calidad, cuyo fin es el de garantizar los derechos de las personas a disponer de bienes o servicios de calidad en el país y a diseñar el marco legal que regule el Sistema Venezolano para la Calidad.

Es necesario considerar que tanto la Constitución como la Ley del Sistema Venezolano para la Calidad, busca estrechamente activar los mecanismos necesarios para que las empresas del Estado y/o privadas trabajen con la calidad requerida, más aún que adapten la filosofía de la calidad, por cuanto esto conduce a realizar y administrar los recursos de las empresas con mayor eficiencia y eficacia.

Algunos de los artículos estrechamente ligados a los principios fundamentales del individuo y al Control de la Calidad, establecidos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, se mencionan:

TÍTULO I, relacionado a los PRINCIPIOS FUNDAMENTALES, establece en el artículo 3, lo siguiente:

> "El Estado tiene como fines esenciales la defensa y el desarrollo de la persona y el respecto a su dignidad, el ejercicio democrático de la voluntad popular, construcción de una sociedad justa y amante de la paz, la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo y la garantía del cumplimiento de los principios, derechos y deberes reconocidos y consagrados en esta Constitución.
> La educación y el trabajo son los procesos fundamentales para alcanzar dichos fines."

La evaluación de este artículo se consideró como la puerta de entrada al Artículo 117 y a la Ley del Sistema Venezolano para la Calidad, por cuanto establecen el marco general a la defensa, el desarrollo, la prosperidad y el bienestar del pueblo, basándose en lo siguiente:

TÍTULO VII, relacionados a los DERECHOS ECONÓMICOS DE LA CONSTITUCIÓN de la República Bolivariana de Venezuela, establece en el artículo 117, lo siguiente:

> "Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como a una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y características de los productos y servicios que consumen; a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno. La

ley establecerá los mecanismos necesarios para garantizar esos derechos, las normas de control de calidad y cantidad de bienes y servicios, los procedimientos de defensa del público consumidor, el resarcimiento de los daños ocasionados y las sanciones correspondientes por la violación de estos derechos."

Como complemento y esencia, con la finalidad de darle mayor peso y soporte a la Calidad, consagrada en la Constitución, con mira a determinar las bases políticas y su marco legal, se estableció la Ley del Sistema Venezolano para la Calidad, cuyos objetivos son los siguientes:

- ✓ Establecer las disposiciones rectoras en materia de calidad para asentar las bases para el desarrollo de las actividades en pro de la competitividad nacional e internacional de la industria, el comercio y la prestación de bienes y servicios, así como la satisfacción de consumidores y usuarios;
- ✓ Establecer el alcance y los lineamientos de los subsistemas de Normalización, Metrología, Acreditación, Certificación, Reglamentaciones Técnicas y Ensayos, a los efectos de asegurar las actividades que éstos realizan y el óptimo funcionamiento del sistema para la Gestión de la Calidad en el país;
- ✓ Estimular la calidad y la competitividad del Estado y de las empresas en cuanto a los servicios y los bienes que éstos proveen;
- ✓ Promover y asegurar la participación de todos los interesados en el funcionamiento del Sistema Venezolano para la Calidad, como mecanismo para la mejora continua;
- ✓ Regular y controlar las actividades del Sistema Venezolano para la Calidad en el campo de la salud, seguridad, ambiente y prácticas que puedan inducir en error al consumidor o usuario;
- ✓ Establecer, coordinar y promover las actividades del Sistema Venezolano para la Calidad, que se realizan en el ámbito voluntario; y
- ✓ Fomentar la cooperación en materia de normas, reglamentaciones técnicas y procedimientos de evaluación de la conformidad con miras a

facilitar el acceso a los mercados nacionales e internacionales y fortalecer los lazos de confianza entre las partes involucradas

Esta ley fue publicada en Gaceta Oficial, con el Nro. 37.657, en fecha 25 de marzo de 2003. En ella se establece, en el TÍTULO I, DISPOSICIONES GENERALES; Capítulo I, del Objeto del Ámbito y de las Definiciones; en su Artículo 1, lo siguiente:

> "Esta ley tiene por objeto desarrollar los principios orientadores que en materia de calidad consagra la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, determinar sus bases políticas, y diseñar el marco legal que regule el Sistema Venezolano para la Calidad. Asimismo, establecer los mecanismos necesarios que permitan garantizar los derechos de las personas a disponer de bienes y servicios de calidad en el país, a través de los subsistemas de Normalización, Metrología, Acreditación, Certificación y Reglamentaciones Técnicas y Ensayos."

Por otro lado, en el Artículo 2, Ordinal 2, establece lo siguiente:

> "Las disposiciones rectoras del Sistema Venezolano para la Calidad, con miras a sentar las bases para que todos sus integrantes desarrollen sus actividades en pro de la competitividad nacional e internacional de la industria, el comercio, la producción de bienes y la prestación de servicios, así como la satisfacción de consumidores y usuarios",

y en el Ordinal 3, instituye:

> "Establecer el alcance y los lineamientos de los subsistemas de Normalización, Metrología, Acreditación, Certificación y Reglamentaciones Técnicas y Ensayos, a los efectos de asegurar las actividades que éstos realizan y el óptimo funcionamiento del Sistema para la Gestión de la Calidad en el País."

Ley Especial contra los Delitos Informáticos.

> "Esta ley tiene por objeto la protección integral de los sistemas que utilicen tecnologías de información, así como la prevención y sanción de los delitos cometidos contra tales sistemas o cualesquiera de sus componentes, o de los delitos cometidos mediante el uso de dichas tecnologías, en los términos previstos en esta ley."

Las definiciones en esta ley están sustentadas en el artículo 9 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, refiriéndose a definiciones

en el ámbito informático, sin embargo, el investigador considera importante los conceptos relacionados con el presente trabajo, siendo estas los siguiente:

a.- Tecnología de Información: rama de la tecnología que se dedica al estudio, aplicación y procesamiento de datos, lo cual involucra la obtención, creación, almacenamiento, administración, modificación, manejo, movimiento, control, visualización, transmisión o recepción de información en forma automática, así como el desarrollo y uso del "hardware", "firmware", "Software", cualesquiera de sus componentes y todos los procedimientos con el procesamiento de datos.

b.- Sistema: Cualquier arreglo organizado de recursos y procedimientos diseñados para el uso de tecnologías de información, unidos y regulados por interacción o interdependencia para cumplir una serie de funciones específicas, así como la combinación de dos o más componentes interrelacionados, organizados en un paquete funcional, de manera que estén en capacidad de realizar una función operacional o satisfacer un requerimiento dentro de unas especificaciones previstas.

c.- Data (datos): hechos, conceptos, instrucciones o caracteres representados de una manera apropiada para que sean comunicados, transmitidos o procesados por seres humanos o por medios magnéticos y a los cuales se les asigna o se les puede asignar un significado.

d.- Información: significado que el ser humano le asigna a la data utilizando las convenciones conocidas y generalmente aceptadas.

e.- Hardware: equipos o dispositivos considerados en forma independiente de su capacidad o función, que conforman un computador o sus componentes periféricos, de manera que pueden incluir herramientas, implementos, instrumentos, conexiones, ensamblajes, componentes y partes.

f.- Software: información organizada en forma de programas de computación, procedimientos y documentación asociados, concebidos para realizar la operación de un sistema, de manera que pueda proveer de instrucciones a las computadoras así como de data expresada en

cualquier forma, con el objeto de que los computadores realicen funciones específicas.

g.- Procesamiento de datos o de información: realización sistemática de operaciones sobre data o sobre información, tales como manejo, fusión, organización o cómputo.

El investigador al tratar datos provenientes de la empresa PDVSA San Tomé, específicamente la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie, debe tener claro las consecuencias con los delitos asociadas a las tecnologías de información, mencionando solo una de ellas, la de mayor importancia y relevancia con la presente investigación:

Del TÍTULO II DE LOS DELITOS, Capítulo I, De los Delitos contra los Sistemas que utilizan Tecnologías de Información, establece en el:

> "Artículo 6. Acceso indebido: Toda persona que sin la debida autorización o excediendo la que hubiere obtenido, acceda, interprete, interfiera o use un sistema que utilice tecnologías de información, será penado con prisión de uno a cinco años y multa de diez a cincuenta unidades tributarias."

Por otro lado, existe penalidad por espionaje informático de acuerdo a lo siguiente:

> "Artículo 11. Espionaje Informático: Toda persona que indebidamente obtenga, releve o difunda la data o información contenidas en un sistema que utilice tecnologías de información o en cualesquiera de sus componentes, será penado con prisión de tres a seis años y multa de trescientas a seiscientas unidades tributarias."

Es importante considerar lo establecido en la Ley Especial Contra los Delitos Informáticos a fin de evitar inconvenientes al momento de trabajar con data de empresas.

Definición de Términos Básicos

De acuerdo a lo que plantea Méndez, C. (1999) con relación a la "Definición de términos básicos" o "Marco Conceptual" como citan por algunos autores, el propósito de esta sección es: "...definir el significado de los términos (lenguaje

técnico) que van a emplearse con mayor frecuencia y sobre los cuales convergen las fases del conocimiento científico (observación, descripción, explicación y predicción)." (p. 101). En este sentido, seguidamente se presentan algunos conceptos importantes.

Calidad

La Norma COVENIN ISO 9000:2006, "Sistema de gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabularios", define a la calidad como el "grado en que un conjunto de características (3.5.1) inherentes cumple con los requisitos (3.1.2)", donde 3.5.1 establece "Rasgos diferenciador" y 3.1.2 establece "necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria".

Excelencia

Todo aquello que intenta alcanzar resultados que satisfagan plenamente a todos los grupos de interés de una organización.

Mejora de la calidad

La Norma COVENIN ISO 9000:2006, "Sistema de gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabularios", define la mejora de la calidad como "parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos".

Mejora Continua

La Norma COVENIN ISO 9000:2006, "Sistema de gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabularios", define la mejora continua como la "actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos (3.1.2)".

Modelo

Descripción simplificada de la realidad que nos permite comprenderla, analizarla y modificarla.

EFQM

La Fundación Europea para la Gestión de Calidad.

TQM

Administración Total de la Calidad.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS DATOS

Este capítulo presenta el análisis y la interpretación de todos los datos obtenidos durante la presente investigación, enmarcado en la modalidad de proyecto factible y apoyado en una investigación documental. De acuerdo a Kerlinger, (1981), citado por Hurtado de B., (1998), "analizar significa establecer categorías, ordenar, resumir e interpretar los datos. El tipo de análisis a utilizar se define en función del tipo de investigación, el diseño seleccionado y la información que proporcionan los instrumentos," (p. 171).

Seltiz y otros, (1976), citado por Balestrini, (2002) presentan, con más detalle, conceptos similares:

> El propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcionen respuestas a las interrogantes de la investigación. El análisis implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función de las interrogantes de la investigación. Este proceso tiene como fin ultimo, el de reducir los datos de una manera comprensible, para poder interpretarlos, y poner a prueba algunas relaciones de los problemas estudiados. (p. 169).

Esta investigación siguió el proceso presentado en la Figura 2 - **Flujograma de Trabajo,** del CAPÍTULO II.

Presentación de los Datos

Debido a que el presente estudio está enmarcado en la modalidad de investigación proyectiva o proyecto factible apoyado en una investigación documental, la presentación de los datos tiene la misma estructura de los objetivos específicos presentados en el CAPÍTULO I. En esta sección, se describen las actividades relacionados con los cuatro primeros objetivos específicos. El quinto objetivo específico corresponde a la validación del Modelo de Premio a la Excelencia de las pequeñas y medianas empresas contratistas de la Gerencia de

Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé con las partes interesadas, lo cual se incluye en el CAPÍTULO 5.

Establecer las características de los Premios que estimulen el mejoramiento continuo regionales, nacionales e internacionales.

Como ya se ha expuesto en secciones anteriores, en Venezuela las iniciativas para crear el Premio Nacional a la Calidad han quedado, hasta los momentos, en decretos que aún no se han hecho efectivos. Sólo se tiene referencia de la existencia del Premio a la Calidad del Estado Bolívar (regional), el cual se otorga desde el año 2005.

A nivel internacional se tienen como referencia el Premio Nacional de Japón E. Demig, el Premio Nacional de Estado Unidos M. Baldrige, el Premio Europeo de Excelencia, el Premio Iberoamericano, Premio Nacional a la Calidad de Colombia, Brasil, Argentina, Chile, México, entre otros.

De manera de establecer las características de los premios, en cuanto a categorías de otorgamiento y criterios, que estimulen el mejoramiento continuo a nivel regional, nacional e internacional, se presenta a continuación la tabla 4 Comparaciones entre Premios.

Tabla Nro. 4 -
Comparaciones entre Premios.

NOMBRE DEL PREMIO	CATEGORIAS DE OTORGAMIENTO	CRITERIOS
Premio Nacional de Japón E. Deming	Empresas japonesas y no japonesas, privadas y públicas.	Organización, Políticas, Recursos Humanos, Información, Normalización, Aseguramiento de la Calidad, Mantenimiento, Mejoras, Planes Futuros, Resultados.
Premio Nacional de Estados Unidos M. Baldrige	Empresas privadas establecidas en Estados Unidos.	Liderazgo, Planificación Estratégica, Foco en Clientes y Mercado, Información y Análisis, Foco en Recursos Humanos, Gestión de Procesos, Resultados del Negocio.
Premio Europeo de Excelencia	Empresas públicas y privadas.	Liderazgo, Política y Estrategia, Gestión del Personal, Recursos, Satisfacción del Cliente, Satisfacción del Personal, Impacto Social, Resultados Económicos.
Premio Iberoamericano	Organizaciones Privadas (grande, mediana, pequeña), Organizaciones Públicas (grande, mediana, pequeña).	Liderazgo y Estilo de Gestión, Política y Estrategia, Desarrollo de las Personas, Recursos y Asociados, Clientes, Resultados de Clientes, Resultados de Desarrollo de las Personas, Resultados de Sociedad, Resultados Globales.
Premio Nacional de México	Organización Industrial (grande, mediana, pequeña), Organización de Servicios (grande, mediana, pequeña), Organización Comercial (grande, mediana, pequeña), Instituciones Educativas Privadas o Públicas (Nivel Básico, medio superior, nivel superior), Gobierno (grande, mediana, pequeña), Instituciones de Salud.	Liderazgo, Clientes, Planeación, Personal, Procesos, Sociedad, Resultados, Información y Conocimiento.
Premio Nacional de Colombia	Organizaciones Industriales Privadas (grande, mediana, pequeña), Comerciales y de Servicios (grande, mediana, pequeña) y Organizaciones Públicas.	Estrategia y Gestión Estratégica, Liderazgo y Estilo de Gestión, Gestión Integral del Talento Humano, Gestión de Clientes y Mercados, Gestión del Conocimiento y de la Información, Responsabilidad Social, Creación de Valor y Resultados.
Premio Nacional de Brasil	Empresas (grande, mediana, pequeña), Organización de Administración Pública, Organizaciones sin fines de lucro.	Liderazgo, Estrategias y Planes, Clientes, Sociedad, Información y Conocimiento, Personas, Procesos y Resultados.
Premio a la Calidad del Estado Bolívar	Organización Privada Manufacturera (grande, mediana, pequeña), Privada Servicios (grande, mediana, pequeña), Pública Manufacturera (grande, mediana, pequeña), Pública Servicios (grande, mediana, pequeña).	Liderazgo, Dirección Estratégica, Recursos y Asociados, Desarrollo del Personal, Gestión de los Procesos, Clientes, Gestión de los Resultados.

Fuente: El Investigador (2008).

De la investigación documental de estos premios se puede concluir que las características comunes son las siguientes:

1. Son administrados por organizaciones sin fines de lucro, con participación de organismos tanto públicos como privados, que dependen

de entidades gubernamentales que rigen el sector productivo de cada país.

2. Estas organizaciones sin fines de lucro tienen una estructura organizacional, responsabilidades y autoridades claramente definidas.
3. Cuentan con la documentación sobre las bases de los premios y guías o procedimientos para la participación en los mismos.
4. Pueden participar organizaciones privadas y públicas, grandes, medianas y pequeñas.
5. Las organizaciones presentan un Informe de Postulación donde resumen cómo se le da respuesta a los criterios del Premio.
6. Se pueden entregar varios premios por categoría, ejemplo: primer lugar, segundo lugar, organización más destacada en determinado criterio, entre otros.
7. El número de criterios de evaluación varía entre 7 y 10 y la puntuación es en base a 1000 puntos distribuidos en todos los criterios.
8. Los criterios comunes evaluados en la mayoría de los premios a nivel mundial son: Liderazgo, Estrategias y Planes, Gestión de las Personas, Clientes, Información y Conocimiento, Gestión de los Procesos y Resultados.
9. Consideran resultados en cuanto a las personas, financieros, clientes y sociedad.

Identificar las iniciativas de reconocimiento al mejoramiento continuo de las pequeñas y medianas empresas contratistas de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé.

Las contratistas de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé, en su mayoría son pequeñas y medianas, con características muy similares entre sí, a saber:

1. Son organizaciones que trabajan por proyectos, con una plantilla de trabajadores elástica: contratan personal operativo sólo cuando han ganado un proyecto.
2. Son organizaciones familiares donde los cargos de Dirección y Administración son ocupados por miembros de la familia.
3. Son organizaciones con experiencia en el sector petrolero no mayor de 20 años.
4. Su estructura organizacional posee básicamente áreas de Dirección, Administración, Operaciones, Seguridad y Calidad. El área de Administración incluye aspectos laborales y Operaciones el apoyo logístico de los proyectos que ejecutan.
5. Existen las áreas de Seguridad y Calidad por ser requisitos contractuales de PDVSA.
6. Por lo general, la estructura organizativa que presentan no corresponde a como se gestiona realmente la organización: poseen descripciones de cargos que no establecen las responsabilidades y autoridades reales, los canales de comunicación no se efectúan respetando los niveles de autoridad presentándose problemas de comunicación entre las áreas, entre otros.
7. Seleccionan al personal a contratar por proyectos de manera que reúnan las competencias establecidas en el contrato por PDVSA.
8. Por lo general, cuentan con un Plan de Capacitación el cual incluye, casi con exclusividad, formación técnica de control de calidad para dar cumplimiento a las competencias requeridas por PDVSA en esta área.
9. Manejan áreas de almacenamiento pequeñas, las compras de materiales se llevan a cabo por proyectos.
10. Gestionan los proyectos a partir del Plan de Aseguramiento y Control de Calidad exigido por PDVSA y desarrollado bajo lineamientos de la misma.
11. Solo 3 organizaciones pequeñas y medianas de una población de 40 contratistas de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie

de PDVSA Distrito San Tomé cuentan con un Sistema de Gestión de la Calidad certificado.

Sin embargo, a pesar de estas condiciones, las organizaciones realizan cada vez más esfuerzos en materia de calidad. Se observa una Dirección cada vez más interesada en destacarse en el área y para motivarlos la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé organiza, desde hace tres años, la Semana de la Calidad con una serie de eventos que incluye presentación de ponencias de expertos en materia de calidad, entrega de reconocimientos a las pequeñas y medianas contratistas, entre otros. Para el otorgamiento de los reconocimientos se consideran los resultados de las auditorías que realiza PDVSA a las contratistas durante la ejecución de las obras o proyectos, tal como se explica a continuación.

La Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé realiza auditorías a las pequeñas y medianas empresas contratistas en función del cumplimiento de requerimientos basados en la norma ISO 9001:2000 y establecidos en el procedimiento "Evaluación de la Calidad a Empresas Contratistas" (SCIPS-ST-AC-06I). Esta evaluación la llevan a cabo los Inspectores de Aseguramiento y Control de Calidad de PDVSA al inicio, durante y después de la entrega de las obras ejecutadas por las contratistas para asegurar el cumplimiento de aspectos técnicos y de calidad definidos contractualmente por la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé.

Los resultados son presentados mensualmente en reuniones del Comité Central de la Calidad de la referida gerencia, destacándose a las contratistas con resultados superiores a la puntuación mínima requerida (70 puntos). Posteriormente, los resultados globales son considerados para la evaluación de aspectos técnicos de cada empresa contratista en posteriores procesos licitatorios.

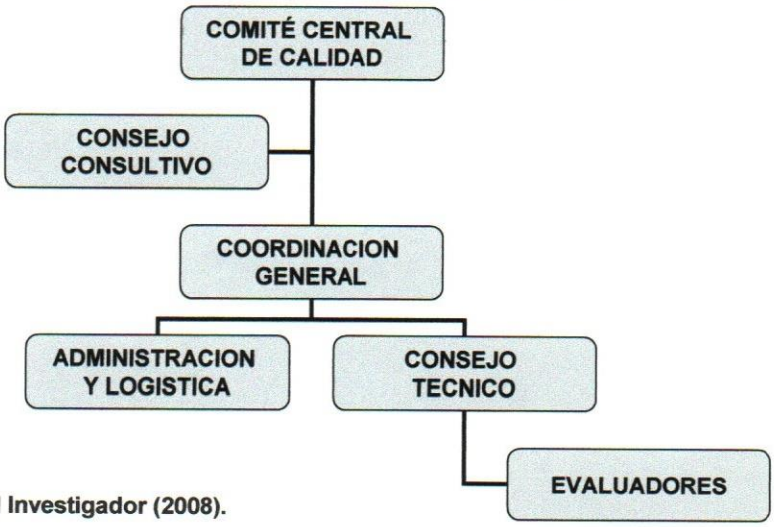
De manera de reconocer sus esfuerzos en materia de calidad, la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé, organiza la Semana de la Calidad durante el mes de Abril de cada año cediendo espacios a las empresas contratistas para que expongan sus productos, promoviendo la

participación de las mismas con ponencias de temas de interés, invitando especialistas externos para compartir experiencias en el área de calidad y, finalmente, otorga reconocimientos a las empresas contratistas pequeñas y medianas que se han destacado por los resultados de sus evaluaciones de calidad durante la ejecución de los proyectos en el año inmediato anterior. Sin embargo, las bases para llevar a cabo estos reconocimientos no están normalizadas ni documentadas.

Establecer la estructura organizativa y económica básica para el funcionamiento del Modelo de Premio a la Excelencia de las pequeñas y medianas empresas contratistas de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé.

Según la investigación documental de las estructuras de los premios utilizados de referencia y considerando la estructura de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé mostrada en la figura 2 del capitulo III, se propone la estructura organizativa del Modelo de Premio a la Excelencia que nos ocupa (figura 9):

FIGURA 9. –
ESTRUCTURA MODELO DE PREMIO A LA EXCELENCIA.



Diseño: El Investigador (2008).

Las responsabilidades de cada una de las áreas son las siguientes:

Comité Central de Calidad: Es responsable de designar a las organizaciones ganadoras, siempre basado en el dictamen de los Evaluadores y en presencia de los Coordinadores de los Equipos de Evaluación. Su fallo es definitivo e inapelable. Deberá estar conformado por el representante de la dirección de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé y un representante de los departamentos de Servicios de Ingeniería e Inspección, Gestión de la Calidad, Cartografía y Laboratorio, Sala Técnica y todos los Coordinadores de los Equipos de Evaluación.

Consejo Consultivo: Es responsable de revisar anualmente las bases del Premio y proponer mejoras al mismo. Adicionalmente, apoya al Comité Central de Calidad en aspectos técnicos del Premio. Deberá estar conformado de manera honorífica por representantes de las universidades, asociaciones industriales, comerciales y de los colegios profesionales de la región.

Coordinación General: Está conformado por un Coordinador General. Es responsable de planificar, gestionar, hacer seguimiento y promover todas las actividades relacionadas con el Premio a la Excelencia. Estas actividades incluyen la captación de fuentes de financiamiento, coordinación de las ediciones del premio, coordinación de talleres de adiestramiento para los evaluadores y las pequeñas y medianas contratistas participantes, representación del Premio ante partes externas, promoción y mejoras del Premio, entre otras.

Consejo Técnico: Es responsable de la planeación estratégica del Premio, con la finalidad de mantener a la vanguardia los instrumentos que son utilizados en el proceso de evaluación. Es responsable de proponer las estrategias de promoción que faciliten la unión de esfuerzos a través de vinculaciones sinérgicas con las diversas organizaciones públicas y privadas para contribuir a la competitividad de las organizaciones de la región mediante procesos y sistemas acordes a las realidades cambiantes del entorno. Es responsable de la formación y designación

de los Equipos de Evaluadores y sus Coordinadores y de la elaboración del Programa de Evaluación. Estará conformado por especialistas de renombre y prestigio en materia de administración por calidad en la región y de participación honoraria.

Evaluadores: Son responsables de llevar a cabo las evaluaciones a las pequeñas y medianas contratistas según el Programa de Evaluaciones de manera objetiva, ética, independiente, con absoluta confidencialidad en el manejo de la información y considerando todos los aspectos incluidos en el código de ética. Estará conformado por profesionales de reconocido prestigio con cualidades personales y aptitudes demostradas para llevar a cabo las evaluaciones de manera honoraria. Cada Equipo Evaluador contará con un Coordinador, designado por el Comité Técnico, responsable de todo el proceso de evaluación.

Administración y Logística: Es responsable de administrar con honestidad y transparencia los recursos destinados al otorgamiento de los Premios y de apoyar en la logística necesaria para llevar a cabo los mismos. Los recursos deberán ser producto de donaciones de organizaciones privadas y públicas con el único fin de apoyar los esfuerzos para fomentar la competitividad y calidad de las organizaciones de la región. La logística se refiere a funcionamiento, organización de eventos, adiestramiento, promoción, entre otros.

En cuanto a la estructura económica la dirección de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé debe elaborar una planificación estratégica soportada en un presupuesto acorde que sustente el funcionamiento de la estructura organizativa e incluya aspectos de gastos operativos, promoción y publicidad, entre otros.

Definir las bases y componentes del Modelo de Premio a la Excelencia de las pequeñas y medianas empresas contratistas de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé.

Bases del Modelo de Premio a la Excelencia.

Para darle respuesta a este objetivo, se propone partir de ciertas premisas con la finalidad de desarrollar un Modelo de Premio a la Excelencia acorde a las características de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé y de las pequeñas y medianas contratistas, pero que incentive la competitividad entre ellas.

Las premisas son las siguientes:

1. Las organizaciones participantes deberán estar en la clasificación de pequeña o mediana contratista (ver tabla 9).
2. No se considera como limitante el que tengan o no un Sistema de Gestión certificado.
3. Las pequeñas y medianas contratistas participantes deben haber ejecutado al menos un proyecto con la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé en los últimos dos años.
4. Las organizaciones participantes deberán presentar copias del RIF y de las solvencias de pago de la última declaración del impuesto sobre la renta, patente, solvencia del INCE, solvencia del Seguro Social Obligatorio, último pago a Ley de Política Habitacional, registro actualizado en el Sistema Nacional de Contratistas (SNC).
5. Presentar un Informe de Postulación con un resumen de cómo se le da respuesta a los criterios del Premio.

Por otra parte, este documento detalla las características necesarias para que las contratistas pequeñas y medianas, puedan postularse al Premio a la Excelencia de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé.

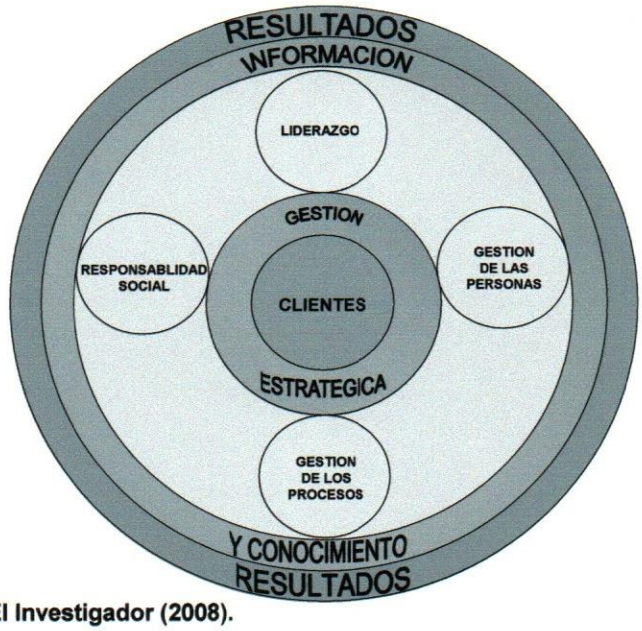
Estas bases tienen por objeto lo siguiente:

1. Facilitar a las contratistas pequeñas y medianas la redacción del Informe de Postulación en base al Modelo de Premio a la Excelencia propuesto.
2. Plantear los beneficios que obtendrían las contratistas candidatas al premio en las diferentes fases del proceso.
3. Presentar una visión global del proceso de premiación.

Modelo de Premio a la Excelencia.

A continuación se presenta en la figura 10, el modelo de Premio a la Excelencia propuesto:

FIGURA 10. –
PREMIO A LA EXCELENCIA.



Diseño: El Investigador (2008).

Criterios del Premio a la Excelencia Propuesto.

Los criterios que se plantea tenga el Modelo de Premio a la Excelencia son los siguientes:

1. **Clientes:** La razón de ser de toda organización debe girar en torno a los clientes y sus necesidades actuales y futuras, para convertirlas en atributos de calidad de los productos y, así, desarrollar y consolidar mecanismos y herramientas orientados a responderles adecuadamente y a generar altos niveles de satisfacción.
2. **Gestión Estratégica:** Analiza cómo la organización desarrolla su Misión y Visión y las pone en práctica a través de una clara estrategia orientada hacia los distintos agentes con los que interactúa (clientes, personal, proveedores, relaciones gubernamentales, alianzas, otros) y está apoyada con planes adecuados. Es la manera en que la organización define su rumbo estratégico buscando incrementar su competitividad y asegurar su permanencia en el tiempo.
3. **Liderazgo:** Analiza cómo se desarrollan y ponen en práctica la cultura y los valores necesarios para el éxito a largo plazo, mediante adecuados comportamientos y acciones de todos los líderes. La manera en que se ejerce un liderazgo visionario, participativo y ético, que fomente una cultura que sustente la competitividad y la viabilidad de la organización a largo plazo.
4. **Gestión de las Personas:** Analiza cómo la organización gestiona, conduce y hace aflorar el pleno potencial de las personas de forma individual, en equipo o de la organización en conjunto, con el fin de contribuir con la eficaz y eficiente gestión.
5. **Gestión de los Procesos:** Analiza la forma en que la organización diseña, administra y mejora los productos y procesos y cómo desarrolla a sus proveedores para la creación de valor. Considera los procesos centrales, de dirección y de apoyo, de manera de asegurar los resultados

de la organización y de establecer las acciones necesarias para mejorarlos.

6. **Información y Conocimiento:** La información es un insumo fundamental para el desarrollo de la organización, la toma de decisiones y el control de los procesos, basados en hechos y datos concretos. Analiza la forma en que se obtiene, estructura y comunica la información y el conocimiento para la gestión de la organización para apoyar el logro de sus estrategias y desarrollo que garanticen la consecución de resultados, permita hacer seguimiento a los procesos y facilite la realización de ejercicios de referenciación (Benchmarking).
7. **Responsabilidad Social:** Analiza la forma en que la organización asume su responsabilidad social para contribuir al desarrollo sustentable de su entorno, al bienestar de la comunidad inmediata, la promoción de prácticas de responsabilidad social que posibiliten la integración entre la organización, los grupos sociales objetivo, la comunidad y el medio ambiente y la promoción de una cultura de calidad.
8. **Resultados:** Analiza la forma en que la organización define acciones gerenciales de evaluación y seguimiento que permitan identificar y mostrar los avances y logros obtenidos en las distintas áreas y procesos, así como los avances globales de la organización para visualizar el cumplimiento del direccionamiento estratégico definido, estrechamente ligados a un proceso de mejoramiento continuo. Se consideran los resultados sobre los clientes, las personas, financieros y la sociedad.

Subcriterios y Puntuación

Tomando como referencia al Premio Nacional de Estados Unidos Malcom Baldrige, Premio Iberoamericano, los Premios Nacionales de Colombia y México y el Premio a la Calidad del Estado Bolívar, se presenta en la tabla 5 el análisis de las puntuaciones de cada criterio, a saber:

Tabla Nro. 5 -
Puntuación de los Criterios de Premios Internacionales y Regional del Estado Bolívar

NOMBRE DEL PREMIO	CRITERIO	PUNTUACION
Premio Nacional de Estados Unidos M. Baldrige	Liderazgo	125
	Planeación Estratégica	85
	Foco en Clientes y Mercado	85
	Información y Análisis	85
	Foco en Recursos Humanos	85
	Gestión de Procesos	85
	Resultados del Negocio	450
Premio Iberoamericano	Liderazgo y Estilo de Gestión	140
	Política y Estrategia	100
	Desarrollo de las Personas	140
	Recursos y Asociados	100
	Clientes	120
	Resultados	400
Premio Nacional de México	Clientes	100
	Liderazgo	100
	Planeación	100
	Información y Conocimiento	100
	Personal	100
	Procesos	100
	Responsabilidad Social	100
	Competitividad de la Organización.	300
Premio Nacional de Colombia	Estrategia y Gestión Estratégica	100
	Liderazgo y Estilo de Gestión	60
	Gestión Integral del Talento Humano	75
	Gestión de Clientes y Mercados	100
	Gestión de Procesos	100
	Gestión del Conocimiento y de la información.	85
	Responsabilidad Social	80
	Creación de Valor y Resultados	400
Premio a la Calidad del Estado Bolívar	Liderazgo	180
	Dirección Estratégica	200
	Recursos y Asociados	100
	Desarrollo del Personal	100
	Gestión de Procesos	120
	Clientes	100
	Gestión de los Resultados	200

Diseño: El Investigador (2008).

Comparando los puntajes de los criterios de los premios expuestos en la tabla 5 y promediando los comunes con los criterios del Modelo de Premio a la Excelencia acorde a las características de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé y de las pequeñas y medianas

contratistas, se plantea en la tabla 6 la siguiente puntación para los criterios del Modelo propuesto.

Tabla Nro. 6 -
Criterios y Puntuación del Modelo de Premio propuesto

PREMIO	CRITERIO	PROMEDIO PUNTAJE	PUNTAJE PROPUESTO
Modelo Premio a la Excelencia Propuesto	Clientes	101	100
	Gestión Estratégica	117	100
	Liderazgo	121	100
	Gestión de las Personas	100	100
	Gestión de los Procesos	101,25	100
	Información y Conocimiento	90	80
	Responsabilidad Social	90	80
	Resultados	350	340

Diseño: El Investigador (2008).

En base al análisis anteriormente expuesto y considerando los subcriterios del Premio Iberoamericano, Premios Nacionales de México y Colombia y el Premio a la Calidad del Estado Bolívar, se definen en la tabla 7 los siguientes subcriterios del Modelo de Premio a la Excelencia de las pequeñas y medianas empresas contratistas de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé, y su respectiva puntuación considerando como base la equidad entre los subcriterios de cada criterio:

Tabla Nro. 7 -
Criterios, Subcriterios y Puntuación del Modelo de Premio propuesto

CRITERIO	DESCRIPCION	PUNTUACION
1.- Clientes	La razón de ser de toda organización debe girar en torno a los clientes y sus necesidades actuales y futuras, para convertirlas en atributos de calidad de los productos y, así, desarrollar y consolidar mecanismos y herramientas orientados a responderles adecuadamente y a generar altos niveles de satisfacción.	**100**
1.1.- Conocimiento del Cliente y Mercado.	Metodologías que utiliza la organización para identificar y conocer a sus clientes y mercados. La forma en que la organización conoce y actualiza su conocimiento sobre las necesidades y preferencias de sus clientes, así como ls oportunidades para adelantarse a las expectativas de sus clientes y su posición frente a la competencia. También influye la forma en que su organización evalúa su participación en el mercado y la satisfacción y lealtad de sus clientes.	50
1.2.- Gestión de las Relaciones con los Clientes.	La forma en que la organización administra la respuesta a las necesidades y oportunidades detectadas y promueve la construcción y fortalecimiento de rlaciones positivas y de largo plazo con sus clientes.	50
2.- Gestión Estratégica.	Analiza cómo la organización desarrolla su Misión y Visión y las pone en práctica a través de una clara estrategia orientada hacia los distintos agentes con los que interactúa (clientes, personal, proveedores, relaciones gubernamentales, alianzas, otros) y está apoyada con planes adecuados. Es la manera en que la organización define su rumbo estratégico buscando incrementar su competitividad y asegurar su permanencia en el tiempo.	**100**
2.1.- Formulación del Direccionamiento Estratégico.	Definiciones claves de la organización reflejadas en su delaración de Misión, Visión, Principios y Valores y proceso de formualción. La forma en que la organización define sus objetivos y estrategias prioritarios, para aprovechar las oportunidades del entorno, obtener un mejor desempeño integral, una mejor posición competitiva y permanencia en el largo plazo. Definición de Planes Estratégicos.	50
2.2.- Despliegue, Implementación y Seguimiento del Direccionamiento Estratégico.	La forma en que se lleva a cabo el despliegue del direccionamiento estratégico, tanto de las definiciones claves como de los objetivos, directrices y metas generales derivados del mismo. Participación de todos los niveles de la organización en el proceso de planeación y definición de objetivos específicos alineados con los generales. Incluye la evaluación y mejora de la integración de los planes y del despliegue del direccionamiento estratégico. El papel de la alta dirección en el seguimiento del direccionamiento estratégico y las acciones para asegurar el cumplimiento de los resultados organizacionales. Metodologías utilizadas para lograr los resultados deseados cuando se identifican brechas en el desempeño. Evaluación, actualización y mejora continua del direccionamiento estratégico, en la búsqueda de la proyección y la continuidad de la organización hacia el futuro.	25

CRITERIO	DESCRIPCION	PUNTUACION
2.3.- Alineación de Estrategia, Estructura y Cultura.	La forma en que la organización asegura el avance hacia los propósitos de futuro planteados, alineando la estructura organizacional (perfiles, relaciones, competencias, procesos de deciión, solución de conflictos) con la estrategia definida. Metodología utilizada por la organización para diseñar la cultura deseada (marco de valores y principios y conjunto de prácticas y conductas) compararla con la realidad e identificar los rasgos que se deben moldear para ejecutar la estrategis de manera efectiva. Procesos gerenciales utilizados por la organización para asegurar la alineación entre la estrategia, la estructura y la cultura.	25
3.- Liderazgo.	Analiza cómo se desarrollan y ponen en práctica la cultura y los valores necesarios para el éxito a largo plazo, mediante adecuados comportamientos y acciones de todos los líderes. La manera en que se ejerce un liderazgo visionario, participativo y ético, que fomente una cultura que sustente la competitividad y la viabilidad de la organización a largo plazo.	**100**
3.1.- Estilo de Liderazgo.	Estilo de liderazgo defnido por la organización y la forma cómo se despliega y reconoce en términos de principios, creencias, valores, conductas y comportamientos. Cuál es el papel de la alta dirección en el diseño e implementación de un sistema de gestión integral, la construcción de las definiciones estratégicas, el establecimiento de metas y objetivos, y el control estrategico para el seguimiento y aseguramiento de los resultados.	50
3.2.- Cultura Organizacional.	Elementos básicos de la cultura organizacional deseada (principios, creencias y valores) y cómo se describen en conductas y comportamientos visibles de los miembros de la organización. Establecimiento de las brechas entre las conductas y comportamientos de la cultura organizacional actual y la cultura deseada y las acciones para cerrar esas brechas.	50
4.- Gestión de las Personas.	Analiza cómo la organización gestiona, conduce y hace aflorar el pleno potencial de las personas de forma individual, en equipo o de la organización en conjunto, con el fin de contribuir con la eficaz y eficiente gestión.	**100**
4.1.- Procesos de Administración de Personal.	La forma en que se definen los cargos, perfiles y competencias requeridas en la organización para la contribución en la creación de valor a sus grupos sociales objetivo. Cómo se definen los factores de selección y los procesos de vinculación, inducción y reinducción del personal. Formas de contratación utlizadas por la organización que contribuyan a la generación de compromiso y la efectividad organizacional. Establecimiento y ejecución de los programas de capacitación y la medición del impacto causado por ellos. Descripción de los procesos de administración de beneficios legales y extralegales del personal. Diseño e implementación de sistmas de evaluación, reconocimiento y retribución del desempeño.	50
4.2.- Calidad de Vida en el Trabajo.	Cuáles son y cómo se identifican los factores críticos de bienestar, seguridad industrial, salud ocupacional, manejo de conflictos, calidad de vida laboral y los programas para mejorarlos. Metodología para determinar la satisfacción de las personas en su trabajo y las acciones emprendidas en casos de insatisfacción. Cómo se diseñan e implementan sistemas de trabajo que propicien la participación individual y en equipo, el fortalecimiento del compromiso, así como la responsabilidad, el empoderamiento y el alto desempeño para el logro de los objetivos y el mejoramiento de los procesos. Cuáles son los mecanismos formales y explícitos que tiene la organización para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de las personas y cómo se reconocen estos esfuerzos. Si existe sindicato y otras formas asociativas, señale las acciones y medios de concertación diseñados para trabajr conjuntamente por los objetivos organizacionales.	25

CRITERIO	DESCRIPCION	PUNTUACION
4.3- Desarrollo Integral de las Personas.	Sistemas empleados para determinar las necesidades y oportunidades de desarrollo de las personas y garantizar el logro de los objetivos de la organización. Las formas en que se establecen las competencias individuales y organizacionales a desarrollar, y cómo se ejecutan a través de procsos de capacitación y entrenamiento. Impacto que generan en la organización los diferentes programas de capacitación adelantados. Qué tipos de ventos de bienestar desarrolla la organización para fomentar la convivencia y sano esparcimiento personal y familiar.	25
5.- Gestión de los Procesos.	Analiza la forma en que la organización diseña, administra y mejora los productos y procesos y cómo desarrolla a sus proveedores para la creación de valor. Considera los procesos centrales, de dirección y de apoyo, de manera de asegurar los resultados de la organización y de establecer las acciones necesarias para mejorarlos.	**100**
5.1.- Estructura de Procesos.	La forma en que la organización tiene concebidos o definidos sus procesos y la manera como entiende el trabajo por procesos. Cómo se implementa el enfoque de procesos en los diferentes elementos de la gestión y la organización (capital humano, estrategia, procesos productivos y administrativos, cultura y otros). Relación de los procedsos entre sí y los mecanismos establecidos para mejorarlos y asegurar valor agregado y logro de los objetivos y metas planteados.	20
5.2.- Gestión del Trabajo Diario.	La forma en que opera el sistema de gestión de procesos y cómo funcionan las diferentes técnicas y/o herramientas para hacer realidad los productos. Cómo se determinan los responsables de los procesos y de la implementación de las técnicas y/o herramientas que soportan el sistema y cómo se establecen los indicadores para su medición y los resultados a obtener. Cómo se establecen y difunden los procedimentos de trabajo, quiénes lo elaboran y qué mecanismos se utilizan para mantenerlos y actualizarlos para que esten disponibles en el puesto de trabajo. Cómo los colaboradores en su trabajo diario aplican los elementos del sistema de gestión de procesos, cómo son capacitados y entrenados para gerenciar los procesos bajo su responsabilidad y cómo sus jefes participan y contribuyen en la gestión de los procesos. Cómo se mide, mejora e innova el sistema de gestión de los procesos.	20
5.3.- Aseguramiento de la Calidad.	La forma en que se ha concebido el sistema de gestión de la calidad y cómo funcionan las diferentes técnicas y metodologías para planear, ejecutar, controlar, garantizar y mejorar la calidad de los productos y su entrega cumpliendo los requerimientos de todas las partes interesadas. Cómo se definen y se desarrollan los procesos de planificación de la calidad y cómo se controlan los costos de calidad. Cómo se garantiza el flujo oportuno de insumos y productos en sus procesos de generación de productos. Describa el enfoque definido y las metodologías utilizadas para: estandarizar los procesos relacionados con el aseguramiento y mejoramiento de la calidad, desarrollar, controlar, mantener y administrar la documentación y registros de los procesos que aseguran la calidad de los productos, evaluar la ideoneidad y eficacia del sistema de gestión de la calidad, definir, ejecutar y controlar el mantenimiento de los equipos y puestos de trabajo, garantizar el orden, aseo y limpieza de la organización. Cómo los procesos son utilizados para asegurar la calidad de los productos de la organización.	40
5.3.- Aseguramiento de la Calidad (Continuación)...	Señale los indicadores que utiliza para garantizar el cumplimiento de los procesos mencionados. Cuál es el enfoque de la organización con respecto a las compras y la manera cómo se implementan para asegurar la calidad de los insumos y productos requeridos. Qué indicadores de efectividad y oportunidad se utilizan, cómo se evalúa el proceso de compras y las acciones correctivas y de mejoramiento que se emprenden para el logro de los objetivos. Cuál es el enfoque de la organización con respecto al manejo y desarrollo de sus proveedores. Describa las relaciones y acuerdos establecidos con los proveedores y cómo se implementan en la búsqueda del mejoramiento continuo de la calidad de la organización y sus proveedores. Cómo se mejoran permanentemente los procesos indicados.	

CRITERIO	DESCRIPCION	PUNTUACION
5.4.- Gestión de la Tecnología.	La forma en que está concebido el sistema de gestión tecnológico con sus diferentes técnicas y metodologías como factor primordial para el logro de los propósitos organizacionales. El sistema debería incluir: seguimiento, análisis y prospectiva tecnológica, planificación del desarrollo tecnológico, diseño de estrategias de desarrollo tecnológico, identificación, selección y evaluación de tecnologías, adaptación e innovación tecnológica, negociación, adquisición y contratación de tecnologías, gestión de proyectos de investigación y desarrollo, suministro y evaluación de información técnica. Cómo se utilizan estos procesos para mantener y mejorar los procesos y productos. Cómo se evalúan mejoran los procesos indicados.	20
6.- Información y Conocimiento.	La información es un insumo fundamental para el desarrollo de la organización, la toma de decisiones y el control de los procesos, basados en hechos y datos concretos. Analiza la forma en que se obtiene, estructura y comunica la información y el conocimiento para la gestión de la organización para apoyar el logro de sus estrategias y desarrollo que garanticen la consecución de resultados, permita hacer seguimiento a los procesos y facilite la realización de ejercicios de referenciación (Benchmarking).	**80**
6.1 Información.	La forma en que se administra la información para la planeación, evaluación, mejora e innovación de sus productos y procesos de la organización. Cómo se selecciona, obtiene y utiliza la información necesaria para la gestión y el seguimiento de las operaciones diarias, así como para conocer y evaluar el desempeño integral de la organización. Cómo se asegura la confiabilidad, oportunidad y consistencia de la información. Cómo se proporciona acceso apropiado de la información relevante para la toma de decisiones de sus usuarios internos y externos.	40
6.2.- Conocimiento Organizacional.	La forma en que la organización estimula la identificación, generación, documentación y aplicación generalizada del conocimiento para apoyar el logro de sus objetivos y estrategias. Cómo se identifican los conocimientos relevantes que requiere la organización. Cómo se estimula, se crea el ambiente y los mecanismos para la creación del conocimiento mediante prácticas de innovación y creatividad. Cómo se capta, documenta, controla y protege los conocimientos relevantes de la organización. Describa la forma en que se propociona acceso apropiado al conocimiento relevante para los usuarios internos y externos, de forma que puedan utilizarlos de forma efectiva, incluyendo el compartir de mejores prácticas. Cómo se aprovechan los conocimientos internos y externos para estimular el desarrollo tecnológico y competitivo de la organización.	40
7.- Responsabilidad Social.	Analiza la forma en que la organización asume su responsabilidad social para contribuir al desarrollo sustentable de su entorno, al bienestar de la comunidad inmediata, la promoción de prácticas de responsabilidad social que posibiliten la integración entre la organización, los grupos sociales objetivo, la comunidad y el medio ambiente y la promoción de una cultura de calidad.	**80**
7.1.- Ecosistemas.	La forma en que la organización asegura la existencia de recursos para las generaciones a través de un enfoque de desarrollo sustentable en su operación, considerando la realización de acciones para la recuperación de ecosistemas y la educación ambiental. Como elimina el impacto ambiental negativo ocasionado por sus procesos y productos. Cómo incorpora tecnología limpia o de bajo impacto ambiental. Cómo se optimiza el uso de energía y de recursos no renovables. Cómo se protege y promueve la recuperación de los ecosistemas. Describa la forma en que se proporciona educación ambiental al personal, clientes, proveedores y la comunidad.	40
7.2.- Desarrollo a la Comunidad.	Forma en que la organización asume un compromiso con el bienestar social de la comunidad. Cómo se promueve acciones para generar bienestar permanente de sus comunidades de influencia. Cómo promueve y participa con la comunidad en procesos de mejora continua. De qué manera comparte prácticas a favor de una mayor competitividad en l propio sector industrial o del negocio y en la economía en general.	40

Diseño: El Investigador (2008).

Categorías de participación:

Las contrataciones de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé se llevan a cabo partiendo de procesos licitatorios convocados en la prensa nacional. Como requisito se establece para cada uno el Nivel Financiero Estimado de Contratación (NFEC) mínimo requerido. Este nivel se determina en función del calculo de la Capacidad Financiera Estimada de Contratación (CFEC), el cual proviene de la información financiera de registrado por la empresa en el Servicio Nacional de Contrataciones (SNC).

El NFEC, indica el Rango de Contratación dentro del cual los contratistas pueden participar en los procesos de contratación. Estos pueden variar según la siguiente tabla:

Tabla Nro. 8 -
Niveles Financieros Estimados de Contratación

Nivel I	0	100.000.000
Nivel II	100.000.001	200.000.000
Nivel III	200.000.001	300.000.000
Nivel IV	300.000.001	400.000.000
Nivel V	400.000.001	500.000.000
Nivel VI	500.000.001	700.000.000
Nivel VII	700..000.001	900.000.000
Nivel VIII	900.000.001	1.100.000.000
Nivel IX	1.100.000.001	1.300.000.0000
Nivel X	1.300.000.001	1.500.000.000
Nivel XI	1.500.000.001	1.800.000.001
Nivel XII	1.800.000.001	2.100.000.000
Nivel XIII	2.100.000.001	2.400.000.000
Nivel XIV	2.400.000.001	2.700.000.0000
Nivel XV	2.700.000.001	3.000.000.000
Nivel XVI	3.000.000.001	3.500.000.000
Nivel XVII	3.500.000.001	4.000.000.000
Nivel XVIII	4.000.000. 001	4.500.000.000
Nivel XIX	4.500.000.001	5.000.000.000
Nivel XX	5.000.000.001	Más

Fuente: Servicio Nacional de Contrataciones (2008).

Por los Niveles Financieros Estimados de Contratación para los servicios de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé, las categorías de participación que se proponen son las pequeñas y medianas contratistas, clasificadas según la siguiente tabla:

Tabla Nro. 9 -
Categorías de Participación.

CATEGORIA	TAMAÑO Y FACTURACION
Pequeña Contratista	≤ 50 personas y Nivel X < NFEC ≤ Nivel XVI
Mediana Contratista	>50 y ≤ 500 personas y NFEC ≥ XVII

Diseño: El investigador (2008).

Requisitos para la participación.

Las pequeñas y medianas empresas contratistas deberán cumplir los siguientes requisitos para poder postularse al premio:

1. Estar inscrita en el Sistema Nacional de Contratistas (SNC).
2. Haber ejecutado al menos un proyecto en los últimos dos años con la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé.
3. Las organizaciones participantes deberán presentar copias del RIF y de las solvencias de pago de la última declaración del impuesto sobre la renta, patente, solvencia del INCE, solvencia del Seguro Social Obligatorio, último pago a Ley de Política Habitacional, registro actualizado en el Sistema Nacional de Contratistas (SNC).
4. Presentar un Informe de Postulación con un resumen de cómo se le da respuesta a los criterios y subcriterios del Premio.

Elaboración del Informe de Postulación.

El Informe de Postulación deberá entregarse al momento de la inscripción y deberá cumplir los siguientes requisitos:

1. Contenido: historia de la organización, descripción de los servicios que presta, resumen de los criterios, últimos resultados de los indicadores en cuanto a clientes, personal, responsabilidad social y accionistas.
2. La historia de la organización y descripción de los servicios no debe ser mayor de 10 páginas.
3. En el resumen de los criterios y subcriterios del Modelo de Premio a la Excelencia, referenciar a documentos u otras evidencias relacionadas en cada uno de ellos.
4. Incluir tablas, gráficos y análisis de tendencias comparativas de los últimos dos años en la presentación de los resultados de los indicadores de clientes, personal, responsabilidad social y accionistas.
5. Tamaño y tipo de letra: arial 11.
6. Número total de Páginas del Informe de Postulación: 100.

Proceso de Evaluación y Premiación.

Luego de que las pequeñas y medianas contratistas de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé hayan hecho efectiva la inscripción, con la respectiva entrega de documentos legales y el Informe de Postulación, el Coordinador General del Premio procede a proponer la asignación de evaluadores al Comité Central de Calidad para su respectiva aprobación.

El Coordinador General del Premio elabora el Calendario para las Evaluaciones Documentales e informa a los evaluadores. Los evaluadores se reúnen en mesas de trabajo durante un lapso de tres (3) días para evaluar el Informe de Postulación. Si el Informe de Postulación cumple con el enfoque requerido, tiene coherencia y da respuesta a los requerimientos del premio, el

equipo evaluador propone a la empresa contratista para pasar a la evaluación in situ o en campo.

El Coordinador General del Premio elabora el Calendario de Evaluaciones in Situ o de Campo fijando los días de evaluación para cada empresa contratista e informa a los evaluadores, quienes deben hacer la Agenda de Evaluación y enviarla a la Dirección de la organización a ser evaluada.

Llegada la fecha de la Evaluación in Situ o de Campo, se procede a desarrollar la misma considerando como fases la apertura, ejecución y cierre de la evaluación. Durante la apertura se presenta el equipo evaluador y expone la Agenda de la Evaluación a la Dirección de la organización, acuerdan cambios de la misma si los hubiere y se solicita un guía perteneciente a la organización como acompañamiento del equipo evaluador durante la fase de ejecución de la evaluación. Para el desarrollo de todas las fases de la evaluación, hasta la elaboración del informe se puede utilizar como referencia la norma ISO 19011: 2002 Directrices para la Auditoría de los Sistemas de Gestión de la Calidad y/o Ambiental.

La fase de ejecución tiene como finalidad evaluar el grado de cumplimiento sistemático de los criterios y subcriterios del Modelo de Premio a la Excelencia en las operaciones diarias de la organización, tal como está descrito en el Informe de Postulación.

Una vez culminada la fase de ejecución de la evaluación in situ y visto evidencias representativas de los aspectos evaluados, el equipo de evaluadores procede a hacer el Cierre de la Evaluación agradeciendo la colaboración prestada por todo el personal de la organización y sin comentar apreciación alguna sobre los aspectos evaluados.

El equipo evaluador procede a reunirse por un lapso de dos (2) días para calificar a la organización evaluada y elaborar el Informe de Evaluación. La calificación de la organización se define según los criterios expuestos en la siguiente tabla:

Tabla Nro. 10 -
Bandas de Evaluación.

a	b	c	d	e
0% 0	25% (1 – 40)	50% (41 – 71)	75% (71 – 99)	100% 100
-No- Nada, la empresa no realiza actividades de esta naturaleza - No existe - No hay evidencias - No hay indicios	-Poco-Algo, actividades ó métodos esporádicos, puntuales - Favorable en algunos resultados - Algunos indicios - No hay tendencias positivas - No hay seguimiento sistemático	-Intermedio, existen métodos, son sistemáticos -Favorable en muchos resultados - Existen muchas pruebas e indicios - Hay tendencias positivas -Hay seguimiento sistemático en muchas áreas	- Bastante, existen métodos, son sistemáticos, evaluados, mejorados - Hay tendencias positivas mantenidas - Hay seguimiento sistemático en toda la empresa - Favorable en todos los resultados	-Se aplica en toda la organización. -Excelente en todos los resultados - Hay tendencias positivas, crecientes y mantenidas - Hay innovación

Fuente: Premio a la Calidad del Estado Bolívar.(2004)

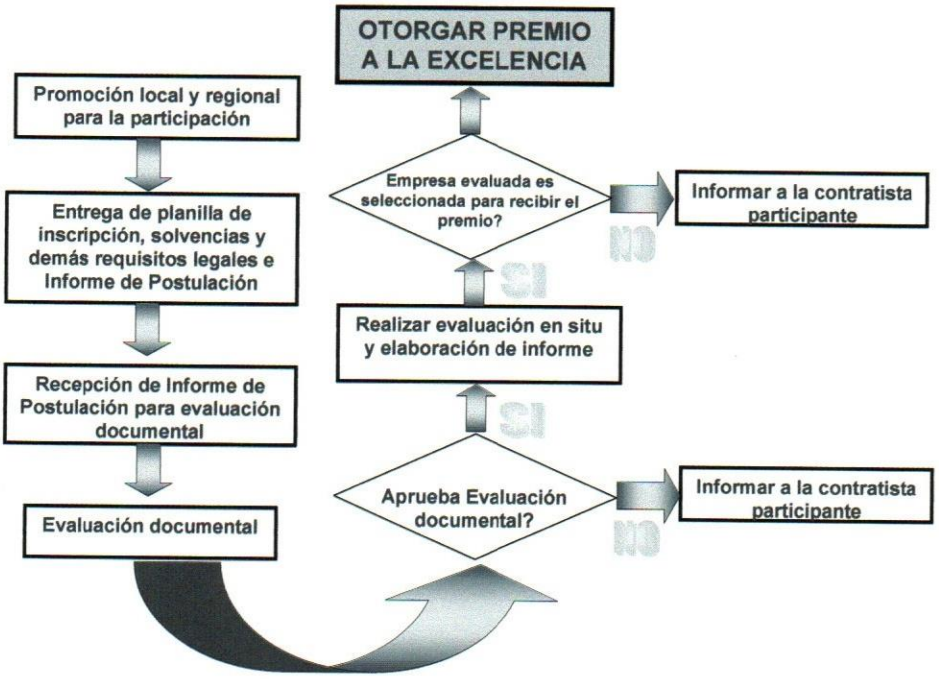
Los Informes de Evaluación son enviados en sobre cerrado al Comité Central de Calidad quien convoca a una reunión con asistencia de todos los miembros del Comité Central de Calidad, el Coordinador General y los Coordinadores de los Equipos Evaluadores una (1) hora antes del acto de otorgamiento del Premio a la Excelencia propuesto.

Se procede a abrir los sobres y, según los resultados, la organización ganadora del Premio a la Excelencia propuesto será la que, habiendo obtenido una calificación superior a los 710 puntos, alcance la mayor puntuación dentro de cada categoría (pequeña y mediana empresa contratista). De no cumplirse ambas condiciones, se declarará desierto el Premio a la Excelencia y se procede a otorgar reconocimientos especiales a las organizaciones en ambas categorías que hayan logrado la máxima puntuación y reconocimientos al resto de las organizaciones por su participación.

A continuación se presenta en la figura 11 un resumen del proceso de premiación para el modelo de Premio a la Excelencia propuesto, el cual se inicia con el lanzamiento de la edición del premio y promoción para la participación de las pequeñas y medianas contratistas de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de

Superficie de PDVSA Distrito San Tomé y culmina con la ceremonia de otorgamiento de los premios a las organizaciones ganadoras.

FIGURA 11. –
PROCESO DE PREMIACIÓN.



Fuente: El Investigador (2008).

CAPÍTULO V

VALIDAR EL MODELO DE PREMIO A LA EXCELENCIA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS CONTRATISTAS DE LA GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS DE SUPERFICIE DE PDVSA DISTRITO SAN TOMÉ CON LAS PARTES INTERESADAS.

Este capítulo desarrolla la propuesta final de la investigación con un resumen de los puntos más importantes junto con la justificación y la factibilidad de la propuesta. La presentación de esta información cumple con el quinto objetivo de la investigación.

Objetivo de la propuesta

El objetivo de la propuesta tiene como finalidad validar el Modelo de Premio a la Excelencia planteado con una contratista de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé, con la Dirección de dicha Gerencia y con un especialista en materia de premios de excelencia como partes interesadas del presente estudio para confirmar que el modelo planteado puede ser utilizado para motivar y reconocer los esfuerzos en materia de calidad de las pequeñas y medianas empresas contratistas.

Justificación de la Propuesta

Una vez desarrollado el Modelo de Premio a la Excelencia, es de suma importancia su validación como paso previo a la implementación del mismo como herramienta de motivación y reconocimiento a la mejora continua de las pequeñas y medianas empresas contratistas de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé. La validación permitirá:

1. Demostrar la aplicabilidad del modelo en una empresa contratista de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé y así facilitar una referencia para futuras aplicaciones del mismo.
2. Someter el Modelo de Premio a la Excelencia planteado a la aprobación de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé y así confirmar que el mismo cumple con el objetivo de motivar y reconocer la mejora continua de las pequeñas y medianas empresas contratistas de la Gerencia y la factibilidad de su aplicación para este fin a las mismas.
3. Someter el Modelo de Premio a la Excelencia planteado a la revisión por parte de un especialista en la materia, para confirmar que el modelo cumple con los requisitos mínimos necesarios para ser considerado modelo de premio a la excelencia de las pequeñas y medianas empresas contratistas de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé.

Estructura

Los métodos de validación del Modelo de Premio a la Excelencia propuesto, son los siguientes:

1. Aplicación del Modelo de Premio a la Excelencia a una mediana contratista de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé.

2. Presentación del Modelo de Premio a la Excelencia propuesto a la Superintendencia de Servicios Técnicos de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé como Representante de la Dirección del Sistema de Gestión de la Calidad y miembro del Comité Central de Calidad, para su respectivo análisis y

aprobación como herramienta para motivar y reconocer los esfuerzos en materia de calidad de las pequeñas y medianas contratistas de servicios.

3. Aprobación por parte de un especialista en Premios a la Calidad del Modelo de Premio a la Excelencia propuesto.

Estrategia de transformación:

Facilitar un Modelo de Premio a la Excelencia que permita motivar y reconocer los esfuerzos en materia de calidad de las pequeñas y medianas contratistas de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé, apoyando la mejora continua de dichas organizaciones y su crecimiento robusto.

Estrategia de Fortalecimiento:

Asegurar mejores resultados en los servicios que prestan las pequeñas y medianas contratistas de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé y disminuir, de esta manera, los esfuerzos de supervisión e inspección que actualmente lleva a cabo dicha Gerencia antes, durante y al término de los proyectos desarrollados por las pequeñas y medianas empresas contratistas.

A continuación se presentan los resultados de la validación del Modelo de Premio a la Excelencia planteado:

Aplicación del Modelo de Premio a la Excelencia a una mediana contratista de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé.

Para aplicar el Modelo de Premio a la Excelencia propuesto se utilizo el estudio de Trabajo Especial de Grado "**Diseño de un Plan de Mejora del Sistema de Gestión de la Calidad para una Empresa de Construcción de Tanques y**

Sistemas de Tuberías, en el Sector Petrolero. Caso: Constructora Tampa, C.A." (Bucarito, Leonor. 2007). En esta investigación se aplicó el cuestionario de auto evaluación propuesto en la norma ISO 9004: 2000 Sistemas de Gestión de la Calidad. Directrices para la Mejora del Desempeño, cuyos resultados se pueden observar en el anexo I del presenta Trabajo Especial de Grado. Los resultados del cuestionario de auto evaluación se utilizaron para evaluar con la herramienta propuesta como modelo de excelencia.

Constructora Tampa, C.A. es una mediana contratista de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé con un Sistema de Gestión de la Calidad certificado ISO 9001:2000.

A continuación se presenta en la tabla 11 la Matriz de Relaciones del Modelo de Premio a la Excelencia propuesto con respecto a las preguntas del cuestionario de Auto Evaluación planteado por la norma ISO 9004:2000.

Tabla Nro. 11 -
Matriz de Relaciones Modelo de Premio Vs Cuestionario de Auto Evaluación ISO 9004:2000.

CRITERIO	DESCRIPCION	# PREGUNTA ISO 9004:2000 CONSIDERADA
1.- Clientes	La razón de ser de toda organización debe girar en torno a los clientes y sus necesidades actuales y futuras, para convertirlas en atributos de calidad de los productos y, así, desarrollar y consolidar mecanismos y herramientas orientados a responderles adecuadamente y a generar altos niveles de satisfacción.	
1.1.- Conocimiento del Cliente y Mercado.	Metodologías que utiliza la organización para identificar y conocer a sus clientes y mercados. La forma en que la organización conoce y actualiza su conocimiento sobre las necesidades y preferencias de sus clientes, así como ls oportunidades para adelantarse a las expectativas de sus clientes y su posición frente a la competencia. También influye la forma en que su organización evalúa su participación en el mercado y la satisfacción y lealtad de sus clientes.	4 a)
1.2.- Gestión de las Relaciones con los Clientes.	La forma en que la organización administra la respuesta a las necesidades y oportunidades detectadas y promueve la construcción y fortalecimiento de relaciones positivas y de largo plazo con sus clientes.	18 a), 24 a)
2.- Gestión Estratégica.	Analiza cómo la organización desarrolla su Misión y Visión y las pone en práctica a través de una clara estrategia orientada hacia los distintos agentes con los que interactúa (clientes, personal, proveedores, relaciones gubernamentales, alianzas, otros) y está apoyada con planes adecuados. Es la manera en que la organización define su rumbo estratégico buscando incrementar su competitividad y asegurar su permanencia en el tiempo.	
2.1.- Formulación del Direccionamiento Estratégico.	Definiciones claves de la organización reflejadas en su delaración de Misión, Visión, Principios y Valores y proceso de formulación. La forma en que la organización define sus objetivos y estrategias prioritarios, para aprovechar las oportunidades del entorno, obtener un mejor desempeño integral, una mejor posición competitiva y permanencia en el largo plazo. Definición de Planes Estratégicos.	6 a)
2.2.- Despliegue, Implementación y Seguimiento del Direccionamiento Estratégico.	La forma en que se lleva a cabo el despliegue del direccionamiento estratégico, tanto de las definiciones claves como de los objetivos, directrices y metas generales derivados del mismo. Participación de todos los niveles de la organización en el proceso de planeación y definición de objetivos específicos alineados con los generales. Incluye la evaluación y mejora de la integración de los planes y del despliegue del direccionamiento estratégico. El papel de la alta dirección en el seguimiento del direccionamiento estratégico y las acciones para asegurar el cumplimiento de los resultados organizacionales. Metodologías utilizadas para lograr los resultados deseados cuando se identifican brechas en el desempeño. Evaluación, actualización y mejora continua del direccionamiento estratégico, en la búsqueda de la proyección y la continuidad de la organización hacia el futuro.	6 b), 8 b), 24 c)

CRITERIO	DESCRIPCION	# PREGUNTA ISO 9004:2000 CONSIDERADA
2.3.- Alineación de Estrategia, Estructura y Cultura.	La forma en que la organización asegura el avance hacia los propósitos de futuro planteados, alineando la estructura organizacional (perfiles, relaciones, competencias, procesos de decisión, solución de conflictos) con la estrategia definida. Metodología utilizada por la organización para diseñar la cultura deseada (marco de valores y principios y conjunto de prácticas y conductas) compararla con la realidad e identificar los rasgos que se deben moldear para ejecutar la estrategias de manera efectiva. Procesos gerenciales utilizados por la organización para asegurar la alineación entre la estrategia, la estructura y la cultura.	7 a), 10 a)
3.- Liderazgo.	Analiza cómo se desarrollan y ponen en práctica la cultura y los valores necesarios para el éxito a largo plazo, mediante adecuados comportamientos y acciones de todos los líderes. La manera en que se ejerce un liderazgo visionario, participativo y ético, que fomente una cultura que sustente la competitividad y la viabilidad de la organización a largo plazo.	
3.1.- Estilo de Liderazgo.	Estilo de liderazgo definido por la organización y la forma cómo se despliega y reconoce en términos de principios, creencias, valores, conductas y comportamientos. Cuál es el papel de la alta dirección en el diseño e implementación de un sistema de gestión integral, la construcción de las definiciones estratégicas, el establecimiento de metas y objetivos, y el control estrategico para el seguimiento y aseguramiento de los resultados.	3 a), 4 b)
3.2.- Cultura Organizacional.	Elementos básicos de la cultura organizacional deseada (principios, creencias y valores) y cómo se describen en conductas y comportamientos visibles de los miembros de la organización. Establecimiento de las brechas entre las conductas y comportamientos de la cultura organizacional actual y la cultura deseada y las acciones para cerrar esas brechas.	10 a)
4.- Gestión de las Personas.	Analiza cómo la organización gestiona, conduce y hace aflorar el pleno potencial de las personas de forma individual, en equipo o de la organización en conjunto, con el fin de contribuir con la eficaz y eficiente gestión.	
4.1.- Procesos de Administración de Personal.	La forma en que se definen los cargos, perfiles y competencias requeridas en la organización para la contribución en la creación de valor a sus grupos sociales objetivo. Cómo se definen los factores de selección y los procesos de vinculación, inducción y reinducción del personal. Formas de contratación utilizadas por la organización que contribuyan a la generación de compromiso y la efectividad organizacional. Establecimiento y ejecución de los programas de capacitación y la medición del impacto causado por ellos. Descripción de los procesos de administración de beneficios legales y extralegales del personal. Diseño e implementación de sistemas de evaluación, reconocimiento y retribución del desempeño.	7, 10 b), 4 d)
4.2.- Calidad de Vida en el Trabajo.	Cuáles son y cómo se identifican los factores críticos de bienestar, seguridad industrial, salud ocupacional, manejo de conflictos, calidad de vida laboral y los programas para mejorarlos. Metodología para determinar la satisfacción de las personas en su trabajo y las acciones emprendidas en casos de insatisfacción. Cómo se diseñan e implementan sistemas de trabajo que propicien la participación individual y en equipo, el fortalecimiento del compromiso, así como la responsabilidad, el empoderamiento y el alto desempeño para el logro de los objetivos y el mejoramiento de los procesos. Cuáles son los mecanismos formales y explícitos que tiene la organización para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de las personas y cómo se reconocen estos esfuerzos. Si existe sindicato y otras formas asociativas, señale las acciones y medios de concertación diseñados para trabajar conjuntamente por los objetivos organizacionales.	12, 4 b), 18 b)

CRITERIO	DESCRIPCION	# PREGUNTA ISO 9004:2000 CONSIDERADA
4.3- Desarrollo Integral de las Personas.	Sistemas empleados para determinar las necesidades y oportunidades de desarrollo de las personas y garantizar el logro de los objetivos de la organización. Las formas en que se establecen las competencias individuales y organizacionales a desarrollar, y cómo se ejecutan a través de procsos de capacitación y entrenamiento. Impacto que generan en la organización los diferentes programas de capacitación adelantados. Qué tipos de ventos de bienestar desarrolla la organización para fomentar la convivencia y sano esparcimiento personal y familiar.	10 b), 12
5.- Gestión de los Procesos.	Analiza la forma en que la organización diseña, administra y mejora los productos y procesos y cómo desarrolla a sus proveedores para la creación de valor. Considera los procesos centrales, de dirección y de apoyo, de manera de asegurar los resultados de la organización y de establecer las acciones necesarias para mejorarlos.	
5.1.- Estructura de Procesos.	La forma en que la organización tiene concebidos o definidos sus procesos y la manera como entiende el trabajo por procesos. Cómo se implementa el enfoque de procesos en los diferentes elementos de la gestión y la organización (capital humano, estrategia, procesos productivos y administrativos, cultura y otros). Relación de los procesos entre sí y los mecanismos establecidos para mejorarlos y asegurar valor agregado y logro de los objetivos y metas planteados.	1, 17, 18, 27
5.2.- Gestión del Trabajo Diario.	La forma en que opera el sistema de gestión de procesos y cómo funcionan las diferentes técnicas y/o herramientas para hacer realidad los productos. Cómo se determinan los responsables de los procesos y de la implementación de las técnicas y/o herramientas que soportan el sistema y cómo se establecen los indicadores para su medición y los resultados a obtener. Cómo se establecen y difunden los procedimentos de trabajo, quiénes lo elaboran y qué mecanismos se utilizan para mantenerlos y actualizarlos para que esten disponibles en el puesto de trabajo. Cómo los colaboradores en su trabajo diario aplican los elementos del sistema de gestión de procesos, cómo son capacitados y entrenados para gerenciar los procesos bajo su responsabilidad y cómo sus jefes participan y contribuyen en la gestión de los procesos. Cómo se mide, mejora e innova el sistema de gestión de los procesos.	1, 17, 18, 27, 10 b), 21
5.3.- Aseguramiento de la Calidad.	La forma en que se ha concebido el sistema de gestión de la calidad y cómo funcionan las diferentes técnicas y metodologías para planear, ejecutar, controlar, garantizar y mejorar la calidad de los productos y su entrega cumpliendo los requerimientos de todas las partes interesadas. Cómo se definen y se desarrollan los procesos de planificación de la calidad y cómo se controlan los costos de calidad. Cómo se garantiza el flujo oportuno de insumos y productos en sus procesos de generación de productos. Describa el enfoque definido y las metodologías utilizadas para: estandarizar los procesos relacionados con el aseguramiento y mejoramiento de la calidad, desarrollar, controlar, mantener y administrar la documentación y registros de los procesos que aseguran la calidad de los productos, evaluar la ideoneidad y eficacia del sistema de gestión de la calidad, definir, ejecutar y controlar el mantenimiento de los equipos y puestos de trabajo, garantizar el orden, aseo y limpieza de la organización. Cómo los procesos son utilizados para asegurar la calidad de los productos de la organización.	2, 6, 9, 14, 17, 20, 21, 22, 27, 24 c)
5.3.- Aseguramiento de la Calidad (Continuación)...	Señale los indicadores que utiliza para garantizar el cumplimiento de los procesos mencionados. Cuál es el enfoque de la organización con respecto a las compras y la manera cómo se implementan para asegurar la calidad de los insumos y productos requeridos. Qué indicadores de efectividad y oportunidad se utilizan, cómo se evalúa el proceso de compras y las acciones correctivas y de mejoramiento que se emprenden para el logro de los objetivos. Cuál es el enfoque de la organización con respecto al manejo y desarrollo de sus proveedores. Describa las relaciones y acuerdos establecidos con los proveedores y cómo se implementan en la búsqueda del mejoramiento continuo de la calidad de la organización y sus proveedores. Cómo se mejoran permanentemente los procesos indicados.	

CRITERIO	DESCRIPCION	# PREGUNTA ISO 9004:2000 CONSIDERADA
5.4.- Gestión de la Tecnología.	La forma en que está concebido el sistema de gestión tecnológico con sus diferentes técnicas y metodologías como factor primordial para el logro de los propósitos organizacionales. El sistema debería incluir: seguimiento, análisis y prospectiva tecnológica, planificación del desarrollo tecnológico, diseño de estrategias de desarrollo tecnológico, identificación, selección y evaluación de tecnologías, adaptación e innovación tecnológica, negociación, adquisición y contratación de tecnologías, gestión de proyectos de investigación y desarrollo, suministro y evaluación de información técnica. Cómo se utilizan estos procesos para mantener y mejorar los procesos y productos. Cómo se evalúan mejoran los procesos indicados.	11 a), 27 c)
6.- Información y Conocimiento.	La información es un insumo fundamental para el desarrollo de la organización, la **toma de decisiones y el control de los procesos, basados en hechos y datos concretos.** Analiza la forma en que se obtiene, estructura y comunica la información y el conocimiento para la gestión de la organización para apoyar el logro de sus estrategias y desarrollo que garanticen la consecución de resultados, permita hacer seguimiento a los procesos y facilite la realización de ejercicios de referenciación (Benchmarking).	
6.1 Información.	**La forma en que se administra la información para la planeación, evaluación, mejora e** innovación de sus productos y procesos de la organización. Cómo se selecciona, obtiene y utiliza la información necesaria para la gestión y el seguimiento de las operaciones diarias, así como para conocer y evaluar el desempeño integral de la organización. Cómo se asegura la confiabilidad, oportunidad y consistencia de la información. Cómo se proporciona acceso apropiado de la información relevante para la toma de decisiones de sus usuarios internos y externos.	13, 8 a)
6.2.- Conocimiento Organizacional.	La forma en que la organización estimula la identificación, generación, documentación y aplicación generalizada del conocimiento para apoyar el logro de sus objetivos y estrategias. Cómo se identifican los conocimientos relevantes que requiere la organización. Cómo se estimula, se crea el ambiente y los mecanismos para la creación del conocimiento mediante prácticas de innovación y creatividad. Cómo se capta, documenta, controla y protege los conocimientos relevantes de la organización. Describa la forma en que se propociona acceso apropiado al conocimiento relevante para los usuarios internos y externos, de forma que puedan utilizarlos de forma efectiva, incluyendo el compartir de mejores prácticas. Cómo se aprovechan los conocimientos internos y externos para estimular el desarrollo tecnológico y competitivo de la organización.	2, 25 c), 27
7.- Responsabilidad Social.	Analiza la forma en que la organización asume su responsabilidad social para contribuir al desarrollo sustentable de su entorno, al bienestar de la comunidad inmediata, la promoción de prácticas de responsabilidad social que posibiliten la integración entre la organización, los grupos sociales objetivo, la comunidad y el medio ambiente y la promoción de una cultura de calidad.	
7.1.- Ecosistemas.	La forma en que la organización asegura la existencia de recursos para las generaciones a través de un enfoque de desarrollo sustentable en su operación, considerando la realización de acciones para la recuperación de ecosistemas y la **educación ambiental. Como elimina el impacto ambiental negativo ocasionado por sus** procesos y productos. Cómo incorpora tecnología limpia o de bajo impacto ambiental. Cómo se optimiza el uso de energía y de recursos no renovables. Cómo se protege y promueve la recuperación de los ecosistemas. Describa la forma en que se proporciona educación ambiental al personal, clientes, proveedores y la comunidad.	11 b), 15, 18 b)
7.2.- Desarrollo a la Comunidad.	Forma en que la organización asume un compromiso con el bienestar social de la comunidad. Cómo se promueve acciones para generar bienestar permanente de sus **comunidades de influencia. Cómo promueve y participa con la comunidad en procesos** de mejora continua. De qué manera comparte prácticas a favor de una mayor competitividad en el propio sector industrial o del negocio y en la economía en general.	4 d), 18, 21 a), 24 b),

CRITERIO	DESCRIPCION	# PREGUNTA ISO 9004:2000 CONSIDERADA
8.- Resultados.	Analiza la forma en que la organización define acciones gerenciales de evaluación y seguimiento que permitan identificar y mostrar los avances y logros obtenidos en las distintas áreas y procesos, así como los avances globales de la organización para visualizar el cumplimiento del direccionamiento estratégico definido, estrechamente ligados a un proceso de mejoramiento continuo. Se consideran los resultados sobre los clientes, las personas, financieros y la sociedad.	
8.1.- Resultados de los Clientes.	Resultados de valor creado para los clientes y la relación causal con los procesos, sistemas y la competitividad alcanzada. Incluir conceptos relacionados con: la satisfacción de los clientes, valor creado para los clientes, desempeño e incremento de participación en mercados, lealtad demostrada de los clientes, desempeño de productos, referencias positivas y competitividad de sus productos en el mercado nacional e internacional (cuando aplique).	23, 24, 26, 27
8.2 Resultados de Personal.	Resultados de valor creado para el personal y la relación causal con los procesos, sistemas y la competitividad alcanzada. Incluir conceptos relacionados con: participación individual y grupal, desarrollo y crecimiento, satisfacción del personal en el trabajo y por el trabajo, estabilidad laboral, seguridad e higiene, reconocimiento, capacitación y aprendizaje intensivo, mejor calidad de vida.	23, 24, 26, 28
8.3.- Resultados de Responsabilidad Social.	Resultados de valor creado para la sociedad y la relación causal con los procesos, sistemas y la competitividad alcanzada. Incluir aspectos tales como: Impacto ambiental, ecoeficiencia, recuperación de ecosistemas, desarrollo de una cultura de calidad en la comunidad, beneficios cualitativos y cuantitativos para la comunidad.	23, 24, 26, 29
8.4.- Resultados de los Accionistas.	Resultados de valor creado para los accionistas y la relación causal con los procesos, sistemas y la competitividad alcanzada. Incluir aspectos tales como: mayor rentabilidad, mejor margen de utilidad, mayores utilidades, un flujo de efectivo más sano, mejor uso del capital de trabajo, mayores ventas e ingresos, otros índices financieros.	23, 24, 26, 30

Fuente: El Investigador (2008)

A continuación en la tabla 12 se presentan los resultados de la aplicación del Modelo de Premio a la Excelencia propuesto a la mediana contratista Constructora Tampa, C.A.

Tabla Nro. 12 -
Resultados de la aplicación del Modelo de Premio a la Excelencia a la mediana contratista Constructora Tampa, C.A.

CRITERIO	DESCRIPCION	PUNTUACION	BANDAS DE EVAL.					RESUL-TADOS
			a	b	c	d	e	
1.- Clientes	La razón de ser de toda organización debe girar en torno a los clientes y sus necesidades actuales y futuras, para convertirlas en atributos de calidad de los productos y, así, desarrollar y consolidar mecanismos y herramientas orientados a responderles adecuadamente y a generar altos niveles de satisfacción.	**100**						**62,5**
1.1.- Conocimiento del Cliente y Mercado.	Metodologías que utiliza la organización para identificar y conocer a sus clientes y mercados. La forma en que la organización conoce y actualiza su conocimiento sobre las necesidades y preferencias de sus clientes, así como las oportunidades para adelantarse a las expectativas de sus clientes y su posición frente a la competencia. También influye la forma en que su organización evalúa su participación en el mercado y la satisfacción y lealtad de sus clientes.	50			X			25
1.2.- Gestión de las Relaciones con los Clientes.	La forma en que la organización administra la respuesta a las necesidades y oportunidades detectadas y promueve la construcción y fortalecimiento de relaciones positivas y de largo plazo con sus clientes.	50				X		37,5
2.- Gestión Estratégica.	Analiza cómo la organización desarrolla su Misión y Visión y las pone en práctica a través de una clara estrategia orientada hacia los distintos agentes con los que interactúa (clientes, personal, proveedores, relaciones gubernamentales, alianzas, otros) y está apoyada con planes adecuados. Es la manera en que la organización define su rumbo estratégico buscando incrementar su competitividad y asegurar su permanencia en el tiempo.	**100**						**25**
2.1.- Formulación del Direccionamiento Estratégico.	Definiciones claves de la organización reflejadas en su delaración de Misión, Visión, Principios y Valores y proceso de formualción. La forma en que la organización define sus objetivos y estrategias prioritarios, para aprovechar las oportunidades del entorno, obtener un mejor desempeño integral, una mejor posición competitiva y permanencia en el largo plazo. Definición de Planes Estratégicos.	50		X				12,5
2.2.- Despliegue, Implementación y Seguimiento del Direccionamiento Estratégico.	La forma en que se lleva a cabo el despliegue del direccionamiento estratégico, tanto de las definiciones claves como de los objetivos, directrices y metas generales derivados del mismo. Participación de todos los niveles de la organización en el proceso de planeación y definición de objetivos específicos alineados con los generales. Incluye la evaluación y mejora de la integración de los planes y del despliegue del direccionamiento estratégico. El papel de la alta dirección en el seguimiento del direccionamiento estratégico y las acciones para asegurar el cumplimiento de los resultados organizacionales. Metodologías utilizadas para lograr los resultados deseados cuando se identifican brechas en el desempeño. Evaluación, actualización y mejora continua del direccionamiento estratégico, en la búsqueda de la proyección y la continuidad de la organización hacia el futuro.	25		X				6,25

CRITERIO	DESCRIPCION	PUNTUACION	BANDAS DE EVAL.					RESUL-TADOS
			a	b	c	d	e	
2.3.- Alineación de Estrategia, Estructura y Cultura.	La forma en que la organización asegura el avance hacia los propósitos de futuro planteados, alineando la estructura organizacional (perfiles, relaciones, competencias, procesos de decisión, solución de conflictos) con la estrategia definida. Metodología utilizada por la organización para diseñar la cultura deseada (marco de valores y principios y conjunto de prácticas y conductas) compararla con la realidad e identificar los rasgos que se deben moldear para ejecutar la estrategias de manera efectiva. Procesos gerenciales utilizados por la organización para asegurar la alineación entre la estrategia, la estructura y la cultura.	25		X				6,25
3.- Liderazgo.	Analiza cómo se desarrollan y ponen en práctica la cultura y los valores necesarios para el éxito a largo plazo, mediante adecuados comportamientos y acciones de todos los líderes. La manera en que se ejerce un liderazgo visionario, participativo y ético, que fomente una cultura que sustente la competitividad y la viabilidad de la organización a largo plazo.	**100**						**37,5**
3.1.- Estilo de Liderazgo.	Estilo de liderazgo defnido por la organización y la forma cómo se despliega y reconoce en términos de principios, creencias, valores, conductas y comportamientos. Cuál es el papel de la alta dirección en el diseño e implementación de un sistema de gestión integral, la construcción de las definiciones estratégicas, el establecimiento de metas y objetivos, y el control estrategico para el seguimiento y aseguramiento de los resultados.	50			X			25
3.2.- Cultura Organizacional.	Elementos básicos de la cultura organizacional deseada (principios, creencias y valores) y cómo se describen en conductas y comportamientos visibles de los miembros de la organización. Establecimiento de las brechas entre las conductas y comportamientos de la cultura organizacional actual y la cultura deseada y las acciones para cerrar esas brechas.	50		X				12,5
4.- Gestión de las Personas.	Analiza cómo la organización gestiona, conduce y hace aflorar el pleno potencial de las personas de forma individual, en equipo o de la organización en conjunto, con el fin de contribuir con la eficaz y eficiente gestión.	**100**						**50**
4.1.- Procesos de Administración de Personal.	La forma en que se definen los cargos, perfiles y competencias requeridas en la organización para la contribución en la creación de valor a sus grupos sociales objetivo. Cómo se definen los factores de selección y los procesos de vinculación, inducción y reinducción del personal. Formas de contratación utlizadas por la organización que contribuyan a la generación de compromiso y la efectividad organizacional. Establecimiento y ejecución de los programas de capacitación y la medición del impacto causado por ellos. Descripción de los procesos de administración de beneficios legales y extralegales del personal. Diseño e implementación de sistemas de evaluación, reconocimiento y retribución del desempeño.	50			X			25
4.2.- Calidad de Vida en el Trabajo.	Cuáles son y cómo se identifican los factores críticos de bienestar, seguridad industrial, salud ocupacional, manejo de conflictos, calidad de vida laboral y los programas para mejorarlos. Metodología para determinar la satisfacción de las personas en su trabajo y las acciones emprendidas en casos de insatisfacción. Cómo se diseñan e implementan sistemas de trabajo que propicien la participación individual y en equipo, el fortalecimiento del compromiso, así como la responsabilidad, el empoderamiento y el alto desempeño para el logro de los objetivos y el mejoramiento de los procesos. Cuáles son los mecanismos formales y explícitos que tiene la organización para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de las personas y cómo se reconocen estos esfuerzos. Si existe sindicato y otras formas asociativas, señale las acciones y medios de concertación diseñados para trabajar conjuntamente por los objetivos organizacionales.	25			X			12,5

CRITERIO	DESCRIPCION	PUNTUACION	BANDA DE EVAL.					RESUL-TADOS
			a	b	c	d	e	
4.3- Desarrollo Integral de las Personas.	Sistemas empleados para determinar las necesidades y oportunidades de desarrollo **de las personas y garantizar el logro de los objetivos de la organización. Las formas en** que se establecen las competencias individuales y organizacionales a desarrollar, y cómo se ejecutan a través de procesos de capacitación y entrenamiento. Impacto que generan en la organización los diferentes programas de capacitación adelantados. Qué tipos de ventos de bienestar desarrolla la organización para fomentar la convivencia y sano esparcimiento personal y familiar.	25			X			12,5
5.- Gestión de los Procesos.	Analiza la forma en que la organización diseña, administra y mejora los productos y **procesos y cómo desarrolla a sus proveedores para la creación de valor. Considera los** procesos centrales, de dirección y de apoyo, de manera de asegurar los resultados de la organización y de establecer las acciones necesarias para mejorarlos.	**100**						**45**
5.1.- Estructura de Procesos.	La forma en que la organización tiene concebidos o definidos sus procesos y la manera como entiende el trabajo por procesos. Cómo se implementa el enfoque de procesos en los diferentes elementos de la gestión y la organización (capital humano, estrategia, procesos productivos y administrativos, cultura y otros). Relación de los procesos entre sí y los mecanismos establecidos para mejorarlos y asegurar valor agregado y logro de los objetivos y metas planteados.	20			X			10
5.2.- Gestión del Trabajo Diario.	La forma en que opera el sistema de gestión de procesos y cómo funcionan las diferentes técnicas y/o herramientas para hacer realidad los productos. Cómo se determinan los responsables de los procesos y de la implementación de las técnicas y/o herramientas que soportan el sistema y cómo se establecen los indicadores para su medición y los resultados a obtener. Cómo se establecen y difunden los procedimentos de trabajo, quiénes lo elaboran y qué mecanismos se utilizan para mantenerlos y actualizarlos para que esten disponibles en el puesto de trabajo. Cómo los colaboradores en su trabajo diario aplican los elementos del sistema de gestión de procesos, cómo son capacitados y entrenados para gerenciar los procesos bajo su responsabilidad y cómo sus jefes participan y contribuyen en la gestión de los procesos. Cómo se mide, mejora e innova el sistema de gestión de los procesos.	20			X			10
5.3.- Aseguramiento de la Calidad.	**La forma en que se ha concebido el sistema de gestión de la calidad y cómo funcionan** las diferentes técnicas y metodologías para planear, ejecutar, controlar, garantizar y mejorar la calidad de los productos y su entrega cumpliendo los requerimientos de todas las partes interesadas. Cómo se definen y se desarrollan los procesos de planificación de la calidad y cómo se controlan los costos de calidad. Cómo se garantiza el flujo oportuno de insumos y productos en sus procesos de generación de productos. Describa el enfoque definido y las metodologías utilizadas para: estandarizar los procesos relacionados con el aseguramiento y mejoramiento de la calidad, desarrollar, controlar, mantener y administrar la documentación y registros de **los procesos que aseguran la calidad de los productos, evaluar la ideoneidad y eficacia** del sistema de gestión de la calidad, definir, ejecutar y controlar el mantenimiento de los equipos y puestos de trabajo, garantizar el orden, aseo y limpieza de la organización. Cómo los procesos son utilizados para asegurar la calidad de los productos de la organización.	40			X			20
5.3.- Aseguramiento de la Calidad (Continuación)...	Señale los indicadores que utiliza para garantizar el cumplimiento de los procesos mencionados. Cuál es el enfoque de la organización con respecto a las compras y la manera cómo se implementan para asegurar la calidad de los insumos y productos requeridos. Qué indicadores de efectividad y oportunidad se utilizan, cómo se evalúa el proceso de compras y las acciones correctivas y de mejoramiento que se emprenden para el logro de los objetivos. Cuál es el enfoque de la organización con respecto al manejo y desarrollo de sus proveedores. Describa las relaciones y acuerdos establecidos con los proveedores y cómo se implementan en la búsqueda del mejoramiento continuo de la calidad de la organización y sus proveedores. Cómo se mejoran permanentemente los procesos indicados.				X			

CRITERIO	DESCRIPCION	PUNTUACION	BANDA DE EVAL.					RESUL-TADOS
			a	b	c	d	e	
5.4.- Gestión de la Tecnología.	La forma en que está concebido el sistema de gestión tecnológico con sus diferentes técnicas y metodologías como factor primordial para el logro de los propósitos organizacionales. El sistema debería incluir: seguimiento, análisis y prospectiva tecnológica, planificación del desarrollo tecnológico, diseño de estrategias de desarrollo tecnológico, identificación, selección y evaluación de tecnologías, adaptación e innovación tecnológica, negociación, adquisición y contratación de tecnologías, gestión de proyectos de investigación y desarrollo, suministro y evaluación de información técnica. Cómo se utilizan estos procesos para mantener y mejorar los procesos y productos. Cómo se evalúan mejoran los procesos indicados.	20		X				5
6.- Información y Conocimiento.	**La información es un insumo fundamental para el desarrollo de la organización**, la toma de decisiones y el control de los procesos, basados en hechos y datos concretos. Analiza la forma en que se obtiene, estructura y comunica la información y el conocimiento para la gestión de la organización para apoyar el **logro de sus estrategias y desarrollo que garanticen la consecución de resultados**, permita hacer seguimiento a los procesos y facilite la realización de ejercicios de referenciación (Benchmarking).	**80**						**20**
6.1 Información.	La forma en que se administra la información para la planeación, evaluación, mejora e innovación de sus productos y procesos de la organización. Cómo se selecciona, obtiene y utiliza la información necesaria para la gestión y el seguimiento de las operaciones diarias, así como para conocer y evaluar el desempeño integral de la organización. Cómo se asegura la confiabilidad, oportunidad y consistencia de la información. Cómo se proporciona acceso apropiado de la información relevante para la toma de decisiones de sus usuarios internos y externos.	40		X				10
6.2.- Conocimiento Organizacional.	La forma en que la organización estimula la identificación, generación, documentación y aplicación generalizada del conocimiento para apoyar el logro de sus objetivos y estrategias. Cómo se identifican los conocimientos relevantes que requiere la organización. Cómo se estimula, se crea el ambiente y los mecanismos para la creación del conocimiento mediante prácticas de innovación y creatividad. Cómo se capta, documenta, controla y protege los conocimientos relevantes de la organización. Describa la forma en que se propociona acceso apropiado al conocimiento relevante para los usuarios internos y externos, de forma que puedan utilizarlos de forma efectiva, incluyendo el compartir de mejores prácticas. Cómo se aprovechan los conocimientos internos y externos para estimular el desarrollo tecnológico y competitivo de la organización.	40		X				10
7.- Responsabilidad Social.	Analiza la forma en que la organización asume su responsabilidad social para contribuir al desarrollo sustentable de su entorno, al bienestar de la comunidad inmediata, la promoción de prácticas de responsabilidad social que posibiliten la integración entre la organización, los grupos sociales objetivo, la comunidad y el medio ambiente y la promoción de una cultura de calidad.	**80**						**30**
7.1.- Ecosistemas.	La forma en que la organización asegura la existencia de recursos para las generaciones a través de un enfoque de desarrollo sustentable en su operación, considerando la realización de acciones para la recuperación de ecosistemas y la educación ambiental. Como elimina el impacto ambiental negativo ocasionado por sus procesos y productos. Cómo incorpora tecnología limpia o de bajo impacto ambiental. Cómo se optimiza el uso de energía y de recursos no renovables. Cómo se protege y promueve la recuperación de los ecosistemas. Describa la forma en que se proporciona educación ambiental al personal, clientes, proveedores y la comunidad.	40		X				10
7.2.- Desarrollo a la Comunidad.	**Forma en que la organización asume un compromiso con el bienestar social de la** comunidad. Cómo se promueve acciones para generar bienestar permanente de sus comunidades de influencia. Cómo promueve y participa con la comunidad en procesos de mejora continua. De qué manera comparte prácticas a favor de una **mayor competitividad en el propio sector industrial o del negocio y en la economía** en general.	40			X			20

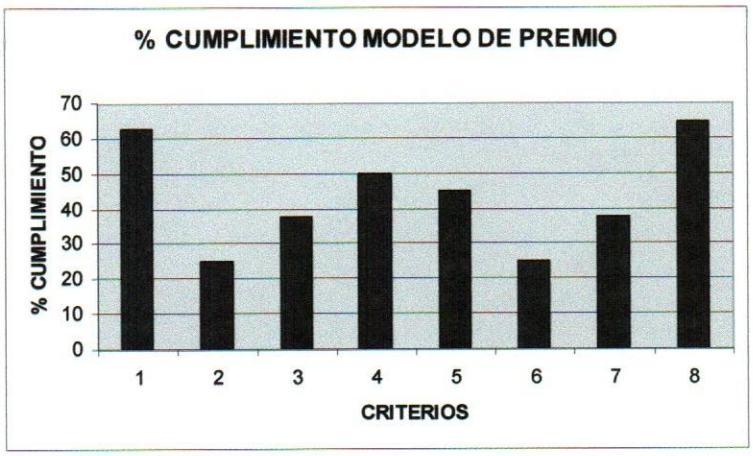
CRITERIO	DESCRIPCION	PUNTUACION	BANDA DE EVAL.					RESUL-TADOS
			a	b	c	d	e	
8.- Resultados.	Analiza la forma en que la organización define acciones gerenciales de evaluación y seguimiento que permitan identificar y mostrar los avances y logros obtenidos en las distintas áreas y procesos, así como los avances globales de la organización para visualizar el cumplimiento del direccionamiento estratégico definido, estrechamente ligados a un proceso de mejoramiento continuo. Se consideran los resultados sobre los clientes, las personas, financieros y la sociedad.	**340**						**220**
8.1.- Resultados de los Clientes.	Resultados de valor creado para los clientes y la relación causal con los procesos, sistemas y la competitividad alcanzada. Incluir conceptos relacionados con: la **satisfacción de los clientes, valor creado para los clientes, desempeño e incremento de** participación en mercados, lealtad demostrada de los clientes, desempeño de productos, referencias positivas y competitividad de sus productos en el mercado nacional e internacional (cuando aplique).	100			X			50
8.2 Resultados de Personal.	Resultados de valor creado para el personal y la relación causal con los procesos, sistemas y la competitividad alcanzada. Incluir conceptos relacionados con: participación individual y grupal, desarrollo y crecimiento, satisfacción del personal en el trabajo y por el trabajo, estabilidad laboral, seguridad e higiene, reconocimiento, capacitación y aprendizaje intensivo, mejor calidad de vida.	100				X		75
8.3.- Resultados de Responsabilidad Social.	Resultados de valor creado para la sociedad y la relación causal con los procesos, sistemas y la competitividad alcanzada. Incluir aspectos tales como: Impacto ambiental, ecoeficiencia, recuperación de ecosistemas, desarrollo de una cultura de calidad en la comunidad, beneficios cualitativos y cuantitativos para la comunidad.	40			X			20
8.4.- Resultados de los Accionistas.	**Resultados de valor creado para los accionistas y la relación causal con los procesos,** sistemas y la competitividad alcanzada. Incluir aspectos tales como: mayor rentabilidad, mejor margen de utilidad, mayores utilidades, un flujo de efectivo más sano, mejor uso del capital de trabajo, mayores ventas e ingresos, otros indices financieros.	100				X		75

RESULTADO GENERAL DE LA EVALUACION	490

Fuente: El Investigador (2008).

El resultado de la aplicación del Modelo de Premio a la Excelencia propuesto es de 490 puntos sobre 1000 puntos de referencia. A continuación, en el grafico 1 se muestran los resultados de todos los criterios en cuanto al porcentaje de cumplimiento:

FIGURA 11. –
% DE CUMPLIMIENTO MODELO DE PREMIO.



Fuente: El Investigador (2008).

De acuerdo a los resultados, Constructora Tampa, C.A. debe hacer mayores esfuerzos en los criterios 2 Gestión Estratégica, 3 Liderazgo, 6 Información y Conocimiento y 7 Responsabilidad Social.

Según el criterio de otorgamiento del Premio a la Excelencia sobre resultados mayores a 710 puntos, los resultados de la evaluación de Constructora Tampa, C.A. sobre el cuestionario de auto evaluación presentado en su Trabajo Especial de Grado por la Ing. Leonor Bucarito, se concluye que dicha contratista no sería acreedora del premio propuesto, siendo necesario realizar mayores esfuerzos para incorporar en su Sistema de Gestión de la Calidad los aspectos relacionados con todas las partes interesadas contemplados en el modelo propuesto.

Presentación del Modelo de Premio a la Excelencia propuesto a la Superintendencia de Servicios Técnicos de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé como Representante de la Dirección del Sistema de Gestión de la Calidad y miembro del Comité Central de Calidad, para su respectivo análisis y aprobación como herramienta para motivar y reconocer los esfuerzos en materia de calidad de las pequeñas y medianas contratistas de servicios.

Se presentó el Modelo de Premio a la Excelencia a la Superintendencia de Servicios Técnicos de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé, sus comentarios se presentan en el Anexo II del presente trabajo de investigación.

Aprobación por parte de un especialista en Premios a la Calidad del Modelo de Premio a la Excelencia propuesto.

Se presentó el Modelo de Premio a la Excelencia al especialista Lic. Jose Vals para su aprobación. Sus comentarios y resumen curricular se pueden observar en el Anexo III del presente trabajo de investigación.

Factibilidad

La implementación del Modelo de Premio a la Excelencia propuesto a las pequeñas y medianas empresas contratistas de la Superintendencia de Servicios Técnicos de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé es factible debido a:

1. La Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé es consciente de que el Modelo de Premio a la Excelencia es un medio para estimular y reconocer la competitividad y la mejora continua en las pequeñas y medianas contratistas.
2. La Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé sería referencia corporativa, estadal y nacional en la aplicación de un Modelo de Premio a la Excelencia.
3. Todas las partes interesadas resultarán beneficiadas: la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé reducirá los esfuerzos y costos de inspección antes, durante y al término de los proyectos desarrollados por las organizaciones participantes y ganadoras del Premio; las organizaciones participantes serán más eficientes y generarán confianza sobre los resultados de sus servicios;

los trabajadores y la comunidad se beneficiarán al promover organizaciones socialmente responsables, entre otros aspectos.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Se concluye lo siguiente:

El estudio llevado a cabo implicó una extensa actividad de investigación bibliográfica, documental y de campo para lograr conformar el contenido descriptivo presente en las diferentes secciones que conforman este trabajo. Todos los criterios del Modelo de Premio a la Excelencia propuesto se adecuan a las características y necesidades de las pequeñas y medianas empresas contratistas y de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé.

Según los resultados de la evaluación aplicada a una contratista de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé, se concluye una vez más que uno de los grandes beneficios de los modelos de excelencia es que permiten evaluar e incentivar la competitividad de las organizaciones, considerando el entorno y apoyando el crecimiento robusto de las mismas, fomentando, a su vez, una cultura de calidad que garantice mejores resultados para todas las partes interesadas.

Este Modelo de Premio a la Excelencia servirá de referencia para el resto de las gerencias de PDVSA como instrumento para fomentar la competitividad entre sus proveedores y así asegurar mejores servicios.

Recomendaciones

Se recomienda que:

La Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé utilice el Modelo de Premio a la Excelencia propuesto como herramienta para motivar y reconocer los esfuerzos en materia de calidad de las pequeñas y medianas empresas contratistas del sector y, así, asegurar mejores resultados en sus servicios esperándose, a su vez, una disminución en los costos de inspección, supervisión, entre otros.

En cuanto a la estructura económica necesaria para apoyar la implementación del Modelo de Premio a la Excelencia propuesto, la dirección de la Gerencia de Infraestructura y Procesos de Superficie de PDVSA Distrito San Tomé debe elaborar una planificación estratégica soportada en un presupuesto acorde que sustente el funcionamiento de la estructura organizativa e incluya aspectos de gastos operativos, promoción y publicidad, entre otros.

Bibliografía

Referencias Bibliográficas

Arias, F. (2006) ***El proyecto de investigación guía para su elaboración*** Segunda Edición. Episteme Editorial. Caracas, Venezuela.

Balestrini, M. (2002). ***Cómo se elabora el proyecto de investigación***. Sexta Edición. BL Consultores Asociados. Servicio Editorial. Caracas, Venezuela.

Bucarito, Leonor (2007). ***Diseño de un plan de mejora del sistema de gestión de la calidad para una empresa de construcción de tanques y sistemas de tuberías, en el sector petrolero. Caso: Constructora Tampa, C.A.*** UCAB, Venezuela.

ESGA (2002). ***Manual para la elaboración del Trabajo de Investigación***.

Gutiérrez Andrés. 2006 ***Calidad en las organizaciones. Fundamentos, Análisis y Reflexiones.*** Primera edición. D.R.: Universidad de Occidente. México.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (1998). ***Metodología de la Investigación,*** Segunda Edición.McGraw – Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V., México.

Hernández Sampieri, Roberto y Col. (2003) ***Metodología de la Investigación***. Editorial McGraw-Hill. México- D. F.

Hurtado, J. (2000). ***Proyecto de Investigación.*** Caracas. Fundación Sypal. Venezuela.

López, M. C.; Serrano, A.; Sarabia, M. (2001). ***Una propuesta de modelo estratégico para la gestión de la calidad del servicio.*** Congreso empresa.unizar.es/acede2001/trabajos/pr017.pdf

Mateus, Julian y Brasset David. 2004. ***La globalización: sus efectos y bondades. Fundación Universidad Autónoma de Colombia.*** Revista Economía y Desarrollo. Indexada en el sistema publindex / Colciencias Categoría C. Colombia.

Maura Mariano. 2007. ***La Excelencia como norte en la evaluación: el modelo EFQM. Cuadragésima quinta asamblea anual y conferencia de la Sociedad de Bibliotecarios de Puerto Rico.*** Oficina de prensa noticias y eventos en búsqueda de la excelencia. Puerto Rico.

Méndez, C. (1999). ***Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. (2ª ed.).*** Colombia: McGraw Hill Interamericana S. A.

Moreno-Luzón y González. 2001. ***Gestión de la Calidad y diseño de las organizaciones.*** Prentice Hall. Madrid, España.

Navarro y Nava. (1996). ***Procesos y Productos de la Investigación Documental***. Maracaibo. Venezuela. Editorial de la Universidad del Zulia.

Palacios, Jose L. 2005. León en el 2025. ***Competitividad basada en el conocimiento.*** Editorial Trillas. México.

Patiño G. 2006. ***Modelos de calidad en la formación profesional y en la educación. Análisis y complementariedad.*** Organización Internacional del Trabajo (OIT). Papeles de la Oficina Técnica, Nº18. Uruguay.

Pérez, Alexis G. (2005). ***Guía Metodológica para Anteproyectos de Investigación.*** Venezuela, Fondo Editorial de Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL).

R.W. Hoyer y Brooke B.Y. Hoyer, 2001. ***Tomado de la revista Quality Progress, Julio.USA.***

Sabino, C. (2000). ***El proceso de Investigación.*** Caracas: Editorial Panapo.

Sistemas de Gestión de la Calidad — Fundamentos y vocabulario. FONDONORMA-ISO 9000:2006, (ISO 9000:2005), 3ra. Edición.

Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos. COVENIN-ISO 9001:2000, 2da. Revisión.

Sistemas de Gestión de la Calidad. Directrices para la mejora del desempeño. COVENIN-ISO 9004:2000. 2da. Revisión.

Directrices para la Auditoría de los Sistemas de Gestión de la Calidad y/o Ambiental. ISO 19011: 2002

Tamayo y Tamayo, M. (1998), ***El Proceso de la Investigación Científica.*** Editorial Limusa. México.

Torrubiano, Juanes, Sola, Rico y Antón. 2006. ***Guías de apoyo a la calidad en la gestión pública local. Guía 5 Modelos de excelencia en el ámbito de la Administración Local.*** Ministerio de Administraciones Públicas. Madrid. España.

UCAB (2005) Pautas para la preparación de los trabajos escritos: Trabajos de investigación, Informes, Monografías, Trabajos de investigación de corte cualitativo y de Informes de Proyecto Social bajo la modalidad de la Investigación Acción.

UPEL. (2005). Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestrías y Tesis Doctorales de la UPEL.

VALS, José (2006). **Estudio comparativo de los principales modelos de evaluación organizacional. Centro de Investigación de Estudios Gerenciales de Guayana.** UNEG. Venezuela.

Referencias electrónicas

http://www.onap.gov.do.

http://www.tqm.es/TQM/ModEur/ModeloEuropeo.htm

http://64.233.167.104/search?q=cache:eGU525_g5KoJ:www.efqm.org/uploads/press/documents/PREQAFinalists2004Spanish.pdf+Premio+Europeo+de+la+Calidad&hl=es

http://www.fundibeq.org

http://www.premiocalidad.com.ar/

http://www.ccalidad.org/pccf.htm

http://www.chilecalidad.cl

ANEXO "I"

"Cuestionario de Autoevaluación"

ANEXO "II"

"Carta de Aprobación de la Gerencia de San Tomé"

GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA
Y PROCESOS DE SUPERFICIE

A QUIEN PUEDA INTERESAR

Revisado el trabajo especial de grado "**PROPUESTA DEL PREMIO A LA EXCELENCIA DE PDVSA PETROLEO COMO ESTRATEGIA PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS. CASO: DISTRITO SAN TOME**", elaborado por la Ing. Dorys Gonzalez Prato, C.I 6.917.245, se concluye que el mismo considera las características de las pequeñas y medianas contratistas de nuestra gerencia y es factible su implementación como herramienta para motivar y reconocer los esfuerzos en materia de calidad de las mencionadas organizaciones.

Constancia emitida a los veintisiete días del mes de junio de 2008.

Ing. Esp. Orangel Rivera
Supv. Servicios Técnico/Gcia IPS.

ANEXO "III"

"Carta de Aprobación y C.V del Especialista José Valls"

Lic. JOSE M. VALLS G., M.Sc.

REAS DE COMPETENCIA: Organización de Empresa, Planificación. Especialista en agnóstico Organizacional, Auditorias a los Sistemas de la Calidad. Gestión de la Calidad SO 9000). Formulación y Control de Proyectos. Docencia en las áreas de Gerencia. apacidad para desarrollar asistencia técnica e investigaciones relacionadas.

ATOS PERSONALES

cha de Nacimiento: 02 /04 / 62
lad: 46 años
acionalidad: Venezolano
do. Civil: Casado

Lugar de Nacimiento: Cd. Bolívar – Edo Bolívar - Venezuela
C.I. 8.856.348 - **PASAPORTE:** BO582472
Email: jvalls2005@yahoo.es, jvalls@canada.com ; jvalls52@hotmail.com
Tlf. **(58 - 416-6873966 – 58 (286) 9526813**
Dirección: Av. Atlántico, Urb. Akurima, senda Maruak, Casa Nº 14, al lado de Urb. Villas del Rimac, Pto. Ordaz Edo Bolívar, Venezuela.

XPERIENCIA LABORAL DOCENCIA E INVESTIGACIÓN

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE GUAYANA - UNEG, Pto. Ordaz, Venezuela.
PROFESOR DE POSTGRADO
Cursos impartidos: Diagnóstico y Evaluación de Organizacional - Ética y Responsabilidad Social Competitividad - Teoría Organizacional y Análisis Situacional
INVESTIGADOR: Producción Industrial, Competitividad y Desarrollo del **CENTRO DE INVESTIGACIÓN DE ESTUDIOS GERENCIALES DE GUAYANA - CIGEG**

ESCUELA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y HACIENDA PÚBLICA, Pto. Ordaz, Venezuela
PROFESOR DE POSTGRADO CONTRATADO
★ Cursos impartidos: Liderazgo y Visión organizacional

UNIVERSIDAD DE ORIENTE, Pto. Ordaz, Venezuela
PROFESOR DE PREGRADO CONTRATADO
★ Cursos impartidos: Introducción a las Ciencias Administrativas - Administración II

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITECNICA ANTONIO JOSÉ DE SUCRE - UNEXPO, Pto. Ordaz, Venezuela - PROFESOR DE POSGRADO CONTRATADO
★ Curso impartido: Planificación y Gestión de la Calidad.

INSTITUTO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO PEDRO EMILIO COLL, Pto. Ordaz, Venezuela.
PROFESOR CONTRATADO
★ Cursos impartidos: Procesos y Costos de Calidad. ISO 9000 - Introducción a las Ciencias Administrativas - Administración II

PERIENCIA CONSULTOR

CONSULTOR SENIOR ORGANIZACIONAL – Free Lance
★ Norma ISO 9000 y herramientas tecnológicas: Costos de la Calidad, AMEF, Kaisen y 5'S
★ Clasificado por **CONINDUSTRIA** con el Nº 598
★ Evaluador y Consultor Líder en el **Programa Desarrollo Empresarial PAIPYME PARD de la CVG**, PDVSA y Cámaras Industriales de Guayana. Manual FIM – Productividad desde 2004 hasta la fecha actual

Ingeniería, Documentación, Entrenamiento e Información C.A. – IDEI. Pto. Ordaz, Venezuela.
CONSULTOR SENIOR ASOCIADO y FACILITADOR DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Centro de Productividad y Calidad de Guayana CEPROGUAYANA
Cámara de Industriales, Pto. Ordaz, Venezuela.
CONSULTOR ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS

EVALUADOR INTERNACIONAL DE LA FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE LA CALIDAD
EDICIÓN 2008 DEL PREMIO IBEROAMERICANA A LA CALIDAD

PERIENCIA GERENTE – SUPERVISOR – TÉCNICO

SITVENCA, C.A. Pto. Ordaz – DIRECTOR GENERAL 2008 - Actual

Administración, supervisión, evaluación y control de operaciones en servicio de mantenimiento industrial.

FUNDACIÓN PREMIO DE LA CALIDAD DEL EDO. BOLÍVAR - GERENTE GENERAL 2006 - Actual

COORDINADOR DEL COMITÉ DE EVALUADORES, EDICIONES 2003 – 2005

INATECCA INNOVACIÓN Y APLICACIÓN TECNOLÓGICA, C.A. Pto. Ordaz - GERENTE GENERAL

- ★ Administración, supervisión, evaluación y control de operaciones, consultorías empresariales. Sistemas tecnológicos para el control de operaciones. **2006 – 2008**

VENPRECAR – SIVENSA, Pto. Ordaz. INGENIERO ESPECIALISTA DE PROCESO

- ★ Monitoreo y análisis de las variables del proceso de reducción directa de hierro.
- ★ Desarrollo e implantación del Sistema de Cálculo, Control y Evaluación de los Costos de la Calidad. Mantenimiento de la certificación ISO 9000. Auditor Líder.

VENPRECAR – SIVENSA, Pto. Ordaz, Venezuela. COORD. SISTEMA DE LA CALIDAD

- ★ Administración del sistema de la calidad ISO 9000. Auditor Líder Internacional Briquette Holding a VENPRECAR, CASIMA, FIOR, PIGVENSA Y ORINOCO IRON.

MILCAMAR, Cumaná, Venezuela. GERENTE PROPIETARIO

- ★ Administración, supervisión, evaluación y control de las operaciones de mantenimiento en 9 astilleros en el Estado Sucre.

RMACIÓN ACADÉMICA

ıcación Universitaria	
nbre de la institución	Universidad Bicentenaria de Aragua.
ılo obtenido	**Lic. en Administración de Empresas,** ***Cunmlaude.***
	Especialización en Administración de Empresas
ıcación Universitaria	
nbre de la institución	Universidad Experimental "Antonio José de Sucre" – UNEXPO.
ılo obtenido	**Magister Scientiarum en Ingeniería Industrial.**
	Mención: Calidad y Productividad, ***Cunmlaude.***
	Tesis con Mención Honorífica y publicación
ıcación Universitaria	
nbre de la institución	Universidad de Oriente – UDO
ılo obtenido	**Componente (Especialización) Docente**
ıcación Universitaria	
nbre de la institución	**Universidad Politécnica de Madrid - UPM**
	Diplomado en Estudios Avanzados (DEA aprobado)
	Doctorando en Gestión Tecnológica (Pendiente presentar Tesis)

ımen de renamiento	**Materia Ambiental**	**120 hrs**
	Formación Gerencial y Supervisor	**380 hrs**
	Informática	**340 hrs**
	Técnico Metalúrgico	**168 hrs**
	Seguridad e Higiene	**174 hrs**
	Administración de Sistemas y Costos de la Calidad (ISO9000).	**490 hrs**
	PNL y crecimiento personal	**112 hrs**
	Desarrollo local Endógeno	**24 hrs**
	Formación de Investigador	**194 hrs**
	Componente Docente	**180 hrs**

tos importantes		Año
conocimiento de Midrex Corporation.	(USA)	1990
conocimiento de Voest Alpine.	(Austria)	1991
mbro del Club Balanced Scorecard –	(Argentina).	2000 - actual
mbro de la Comunidad Virtual Calidad y Productividad.-	(España)	2000 - actual
sidente de Jurado en Tesis de Grado de Postgrado.	(VENEZUELA)	2002 - actual
TRUCTOR INCE - INSTITUTO NACIONAL DE COOPERACIÓN EDUCATIVA	(VENEZUELA)	2002
mbro de la Asociación Americana de la Calidad – ASQ.	(USA)	2003
ining in Corporate Management	(Japón)	2004
mber of The Association For Overseas Technical Scholarship	(Japón)	2004
mbro de la Asociación Latinoamericana de QFD	(Latinoamérica)	2007

PARTICIPACIÓN EN EVENTOS

O	Institución	SEMINARIO – CONFERENCIA - TALLER	ROL
3	Fundación Iberoamericana de la Calidad FUNDIBEQ	EVALUADOR IBEROAMERICANO en la edición 20008	**Evaluador**
3	Instituto Latinoamericano de la Calidad	FORO MUNDIAL DE LA CALIDAD	**Asistente**
7	Fundación Iberoamericana de la Calidad FUNDIBEQ	Curso "Modelos de Excelencia", dictado al Jurado del Premio a la Calidad de República Dominicana	**Asistente**
7	Fundación Iberoamericana de la Calidad	CONVENCIÓN DOMINICO IBEROAMERICANA - IX CONVENCIÓN DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN – República Dominicana	**Invitado Internacional**
7	Seguros Caroní	Taller – Reuniones efectivas	**Facilitador**
7	Seguros Caroní	Taller Identificación y Solución de Problemas	**Facilitador**
7	Seguros Caroní	Taller Integración y trabajo en Equipo	**Facilitador**
7	PDVSA	Taller – Gestión de Proyectos Sociales	**Facilitador**
,	ASOVAC – Asociación Venezolana para el Avance de la Ciencia - XXII Jornadas Científicas , tecnológicas y educativas	Necesidades de los clientes de las organizaciones responsables de los Modelos de Excelencia	**Ponente**
,	PDVSA - Jornadas de Calidad - Anzoategui	Modelo de evaluación organizacional – Premio a la Calidad del Estado Bolívar	**Ponente**
,	Fundación Premio a la Calidad	Modelo de evaluación organizacional – Premio a la Calidad del Estado Bolívar	**Ponente**
5	UNEG - Fundación Premio a la Calidad	Modelo de evaluación organizacional – Premio a la Calidad del Estado Bolívar	**Ponente**
5	Universidad Fco. De Miranda - FALCON	Modelo de evaluación organizacional – Premio a la Calidad del Estado Bolívar	**Ponente**
5	Universidad de los Andes - Mérida	Modelo de evaluación organizacional – Premio a la Calidad del Estado Bolívar	**Ponente**
5	EDELCA - Fundación Premio a la Calidad	Modelo de evaluación organizacional – Premio a la Calidad del Estado Bolívar	**Ponente**
5		Comité Regional de Discusión de Normas sobre Sistemas de Gestión de la Calidad	**Integrante**
5		Comisión Organizadora de la "Cátedra Integral de Cultura Emprendedora"	**Integrante**
5	Instituto Tecnológico del Edo. Bolívar	"Sistema de Gestión de la Calida en el sector Educativo"	**Ponente**
-	Universidad de Oriente	"La Gestión Ética como estrategia para sustentar ventajas competitivas"	**Ponente**
-	FUNDACITE GUAYANA	"La Gestión Ética y Responsabilidad Social"	**Ponente**
-	Colegio de Ingenieros	Desarrollo Empresarial a pequeños y medianos emprendedores	**Facilitador**
-	FUNDACITE GUAYANA	"Estrategias Gerenciales Japonesas"	**Ponente**

4	Universidad de Guayana	"Estrategias Gerenciales Japonesas"	**Ponente**
4	CEPROGUAYANA	Sesiones de Estudios de la Norma ISO 9002:2000	**Facilitador**
3	Universidad de Guayana	"La Gestión Ética como estrategia para sustentar ventajas competitivas - Retos del Ingeniero Industrial en el siglo XXI".	**Ponente**
3	Instituto Tecnológico del Estado Bolívar	"I Jornadas Técnicas de Sistemas Industriales" - Tema: "Las Auditorias de Calidad como Herramientas del Mejoramiento Continuo"	**Ponente**
3	Universidad de Guayana	"Gerencia del Conocimiento y la Gestión de la Calidad".	**Ponente**
3	Universidad de Oriente	"I Seminario sobre Calidad"	**Ponente**
2	Centro de Productividad Guayana	"Introducción a la norma ISO 9000" Tema: "Planificación estratégica y los ocho principios de la norma ISO 9000.	**Ponente**
2	UNEXPO	"Técnicas de Administración de Empresas".Tema: "La cultura y la Calidad"	**Ponente**
2	Centro de Productividad Guayana	Foro: Norma Covenin ISO 90001-2000. Tema: "Gestión por Procesos".	**Ponente**

Referencia de algunos entrenamientos recibidos

ıo	Institución	Denominación del Curso, Seminario o Taller
6	Banco Interamericano de Desarrollo – Organización de Estados Americanos	Ética, Capital Social y Desarrollo
5	Universidad Nacional de Guayana	Seminarios Tácticas de investigación
5	Universidad Nacional de Guayana	Metodologías para la preparación de comunicaciones técnicas destinadas a publicación
5	FUNDACITE GUAYANA	SPSS - Básico
4	Fundacite Guayana	Diseño de Páginas Web – Drean Weaver
4	**AOTS – JAPÓN**	Program on Corporate Management – **Nagoya –Tokyo** **Curso Especialización Gerencial**
3	PDVSA –INTEVEP	Taller – Formación de Consultores ISO 9001-2000
3	Universidad del Zulia	Relación e interacciones entre la Universidad y el Sector Productivo. **1er Seminario del Doctorado en Ciencias Humanas**
3	Universidad de Oriente	Componente Docente – **Especialización Docente**
3	UCV – CENDES - Universidad de Madrid	Taller sobre Desarrollo Local Endógeno
3	Universidad de Guayana Universidad de la Habana	Cambio y Liderazgo para una Gestión Exitosa
3	Universidad de Guayana	Epistemología
2	Instituto Venezolano de PNL	PRACTITIONER EN PNL (8 meses de entrenamiento)
2	INCE	PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO INCE – CEPROGUAYANA - FORMACIÓN DE INSTRUCTORES
2	ASOCALIDAD	1ER Congreso Internacional de ASOCALIDAD
2	CONINDUSTRIA	Homologación para Consultores – Diagnóstico de las PIMES
1	Universidad de Carabobo	10mo nivel de Inglés + 1er nivel de inglés Avanzado
1	M.A. Import	Visual Basic 6.0
1	UNEXPO	Hoshin Kanri – Administración de la Política de la Calidad
3 0	UNEXPO	Maestría en Ingeniería Industrial, mención Calidad, Productividad y Mercadeo.
0	Instrumac C.A.	Organización y Evaluación de laboratorios de Ensayo y Calibración.
0	UNEXPO	Suficiencia Instrumental en Inglés
0	Fundametal	Outlook 2000.
0	Fundametal	Revisión de la Norma ISO 9000 y su tendencia al año 2000.
9	Fundametal	Hidráulica aplicada a VENPRECAR.
9	CAOTAD	Taller "Drogas y Alcohol en Ambientes de Trabajo.
8	Eurocentro	Promoción del Sistema de Preferencias Generalizadas Andinas.
7	Fundametal	Fundamentos Básicos de la Metrología.
7	Fondonorma	2° Seminario Regional "Sistema de Control, Aseguramiento de la Calidad y Gestión Ambiental, Marca Norven, ISO 9000 e ISO 14000.
7	Fondonorma	II Foro Andino ISO 9000.
7	Fundametal	Programación de Formación Auditores Ambientales Internos.
7	Fundametal	Formación de Auditores Ambientales Internos.
7	Physión Tecnología Nuclear	Taller de Emergencias Radiológicas.

7	O y M Consultores	Taller " Desarrollo de Sistemas de Calidad".
6	Fondornorma	Organización y Evaluación de Laboratorios.
6	Fondonorma	Control Estadísticos de Procesos.
6	Tecnología 2010,	Formación de Auditores de la Calidad.
6	Universidad de Motorola - undametal	Utilizando los Seis Pasos Para Seis Sigma.
5	Fundametal	Primer Simposio de Calidad y Competitividad.
5	CEPROGUAYANA	Primer Seminario Regional de la Serie COVENIN / ISO 9000.
5	Fundametal	Segundo Taller Práctico " Auditoria de los Sistemas de la Calidad".
5	Fundametal	Ami- PRO for Windows
5	Fundametal	Lotus 1,2,3 for Windows, versión 5
5	Fundametal	Freelance for Windows, versión 2.
5	Universidad de Carabobo	Auditoría de Sistemas de Calidad – Serie ISO 10011:92.
5	Universidad de Carabobo	Elaboración de Manuales de Calidad Serie ISO 10013.
4	CEYDEG	Detección Analítica de Fallas.
4	Fundametal	Elaboración de Manuales.
4	Fundametal	Taller Práctico COVENIN ISO 9000.
4	Fundametal	Auditorias de los Sistemas de la Calidad.
4	CEYDEG	Trabajo en Equipo.
4	CEYDEG	Interacción Humana Positiva.
4	CEYDEG	Eficacia Supervisoria.
4	Fundametal	Ley Orgánica de Prevención, Cond. y Medio Ambiente de Trabajo.
2	ZETA Consultores	Proceso de Reducción Directa.
2	CEYDEC	Eficacia Supervisoria
0	Fundametal	Ley Org. de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.
0	Fundametal	Seguridad Industrial.
0	Fundametal	Reducción Directa.
0	Fundametal	Metodología para Análisis de Fallas.
0	Fundametal	Primeros Auxilios.
0	Fundametal	Administración de Seguridad Industrial.
0	Fundametal	Prevención y Extinción de Incendios.
0	Fundametal	Instrumentación y Control de Procesos.
8	INCE	Higiene y seguridad Ocupacional I
5	INCE	Relaciones Humanas.