

XIII. DESARROLLO DEL MODELO DE EXCELENCIA EMPRESARIAL CASO EMPRESA FAMILIAR: SISMOPETROL S.A.

*JOHN JIMMY RODRÍGUEZ ORTEGA1**

*FABIOLA SAENZ BLANCO ***

1 RESUMEN

Sismopetrol S.A. es una empresa creada a finales de 1999, dedicada a prestar servicios de adquisición sísmica en dos dimensiones (2D) y tres dimensiones (3). En estos 10 años de operación ha tenido un crecimiento promedio del 65%. Este rápido crecimiento de Sismopetrol S.A. trajo consigo estimulantes oportunidades de participar en múltiples proyectos, pero igualmente ha generado una multiplicidad de problemas organizacionales en las áreas de gestión empresarial: estratégica, clientes y mercados y desarrollo de las personas. El objetivo consistió en diseñar el modelo de gestión empresarial que promoviera la innovación y el mejoramiento de la gestión. La metodología para cumplir con el objetivo consistió en: desarrollar el diagnóstico global comparando los resultados con diagnósticos realizados a nivel nacional, intercambiar experiencias exitosas con organizaciones de categoría mundial, analizar premios nacionales de calidad a nivel mundial, formulación del modelo, los elementos y los criterios del modelo de gestión, todo lo anterior enmarcado en comunidades de práctica y laboratorios de aprendizaje empresarial como estrategia para gestionar el conocimiento y aprovechar el capital humano.

Entre los principales resultados se destacan: diseño de herramientas para el diagnóstico, identificación de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, identificación de brechas en gestión empresarial, implementación de la Metodología Japonesa 5S. Desarrollo del Modelo de Gestión. Análisis Competitivo de la empresa.

La principal conclusión que se puede extraer de la investigación es que se logró identificar en qué punto se encontraba la empresa dentro del camino hacia la excelencia.

PALABRAS CLAVE

* Ingeniero Industrial. Universidad Distrital Francisco José De Caldas, Joven Investigador e Innovador. Gestor del Modelo de Excelencia Empresarial en Sismografía y Petróleos de Colombia S.A. – Sismopetrol S.A. Evaluador del Premio Colombiano a la Calidad en Gestión versión 2008, Corporación Calidad. Grupo de Investigación en Pensamiento Estratégico y Aprendizaje Organizacional - Instituto de Ingenieros Industriales IIE – UD. ceo_jimmyrodriguez@hotmail.com.

** Ingeniera Industrial, Especialista en Ingeniería de la Producción, Especialista en Gerencia de Proyectos Educativos y Doctorado en Administración de Empresas, Gestión Empresarial e Innovación Tecnológica – GEIT – Universidad Distrital. geit@udistrital.edu.co

Diagnóstico Organizacional, Modelos de Excelencia Empresarial, Aprendizaje Organizacional, Gestión del Conocimiento, Comunidades de Práctica, Laboratorio de Aprendizaje, Brechas en Gestión, Metodología Japonesa 5S.

ABSTRACT

Sismopetrol S.A. is a company created in late 1999, dedicated to provide seismic acquisition in two dimensions (2D) and three-dimensional (3D). In these ten years of operation has had an average growth of 65%. This rapid growth of Sismopetrol S.A. brought stimulant opportunities to participate in multiple projects, but also has generated a multitude of organizational problems in the areas of management: strategic, customers and markets, development of people. The objective was to design a model of corporate governance that promotes innovation and management improvement. The methodology to meet the goal was to develop comprehensive diagnosis by comparing the results with diagnoses made at the national level, to exchange successful experiences with world-class organizations, analyzing national quality awards worldwide, making the model, the elements and criteria of the management model, the foregoing framed in communities of practice and learning laboratories business as a strategy to manage knowledge and harness human capital.

Among the major findings are: design tools for diagnosis, identifying the strengths, weaknesses, opportunities and threats, identifying gaps in business management, implementation of the methodology Japanese 5S, development Model Management and Competitive Analysis of the company.

The main conclusion that can be drawn from research is that achievement is to identify at what point is the company within the path to excellence.

KEY WORDS

Organizational Diagnostics, Management Excellence Model, Organizational Learning, Knowledge Management, Communities of practice, Laboratory Learning, Gaps In Management, 5S Methodology.

2 INTRODUCCIÓN

El presente documento relaciona los resultados del proyecto de investigación “Desarrollo de un modelo de gestión empresarial para Sismografía y Petróleos de Colombia S.A. – Sismopetrol S.A., que surge a partir de la propuesta formulada para la Convocatoria de Jóvenes Investigadores e Innovadores 2006 de la División de Formación de Recursos Humanos del Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología “Francisco José de Caldas” - Colciencias, en el marco del Convenio Especial de Cooperación No. 175 – 2006 celebrado entre Colciencias, Sismografía y Petróleos de Colombia S.A., - Sismopetrol S.A. y la Universidad Distrital Francisco José de Caldas.

La propuesta es formulada en la modalidad empresarial, donde Sismografía y Petróleos de Colombia S.A. - Sismopetrol S.A. se vincula a ella como empresa, y los Grupos de Investigación Gestión Empresarial e Innovación Tecnológica – GEIT de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas y Pensamiento Estratégico y Aprendizaje Organizacional del Instituto de Ingenieros Industriales de la Universidad Distrital – IIE-UD, acogen al Joven Investigador como integrante, lo que propicia la creación de vínculos entre la universidad, la empresa y la academia, para el desarrollo del proyecto de investigación. Éste se inscribe dentro de las líneas de investigación: Gestión Empresarial y Pensamiento Estratégico, que corresponde a las líneas de investigación desarrolladas por los grupos de investigación.

3 PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

La propuesta de investigación se describe a continuación.

3.1 Introducción

Sismopetrol S.A. es líder indiscutible en la prestación de servicios de adquisición sísmica; sus estrategias orientadas a prestar un servicio con máximos estándares de calidad, protección y conservación del medio ambiente, seguridad industrial y un fuerte sentido de responsabilidad social, hicieron que la empresa creciera de manera muy rápida, lo que posibilitó múltiples desafíos.

3.2 Planteamiento del Problema

El rápido crecimiento de Sismopetrol S.A. ha traído consigo estimulantes oportunidades de participar en diversos proyectos, pero este crecimiento ha generado una multiplicidad de problemas organizacionales en las áreas de gestión empresarial: estratégica, clientes y mercados, desarrollo de las personas, procesos, gestión de la información y el conocimiento e innovación; asimismo no se percibe de manera clara una metodología para gestionar el capital intelectual.

4 JUSTIFICACIÓN

La empresa necesita replantear su Modelo de Gestión Empresarial MGE para fortalecerse frente a los nuevos retos de la dinámica global de integración de economías, estos desafíos hacen que la empresa tenga la necesidad de aprender en forma constante y acelerada a encontrar las

soluciones necesarias que permitan su perdurabilidad y crecimiento, mejorar la productividad y competitividad, propiciar la investigación, desarrollo e innovación y ser marco de referencia para un sector en donde el conocimiento es el recurso estratégico por excelencia.

Este proyecto busca además el acercamiento de la academia, en particular la Universidad Distrital y el Instituto de Ingenieros Industriales-IIE, lo que propicia la creación de vínculos para beneficio de una empresa que necesita continuar con su nivel de liderazgo en el sector.

5 OBJETIVO

Diseñar e Implementar el MGE para Sismopetrol, que promueva la innovación y el mejoramiento de la gestión, mediante el intercambio, investigación y aprendizaje de experiencias exitosas y la validación de las inteligencias múltiples de la organización, como referencia para tener prácticas de gestión de categoría mundial que permitan gestionar su crecimiento.

6 METODOLOGÍA

- Identificar y diseñar las herramientas que serán utilizadas para realizar el diagnóstico global de la empresa.
- Realizar y analizar el diagnóstico interno de la organización desde manera holística, que permitan identificar fortalezas y debilidades en: capacidades de aprendizaje, investigación, innovación y desarrollo.
- Realizar y analizar el diagnóstico externo del entorno organizacional, que permita identificar oportunidades y amenazas.
- Identificar y analizar diferentes modelos de gestión a nivel nacional y mundial (estado del arte).
- Intercambiar y aprender de experiencias exitosas, que sirvan como marco de referencia para diseñar el MGE.
- Identificar, analizar y definir los elementos del MGE, a través de talleres, exposiciones, mesas de trabajo.
- Despliegue del Modelo, tanto de las definiciones claves como de los objetivos, directrices y metas generales derivados del mismo. Con la garantía de que todas las áreas y niveles de la organización participan en este proceso.
- Diseñar los sistemas a utilizar para identificar y gestionar el capital intelectual.

7 IDENTIFICACIÓN Y DISEÑO DE HERRAMIENTAS PARA REALIZAR EL DIAGNÓSTICO

El diagnóstico de Sismopetrol S.A. permitió saber cuál es el estado actual de su modelo de gestión empresarial y determinar que tan competitiva es la empresa. De acuerdo a las conclusiones determinadas en el diagnóstico se establece que debe ser cambiado, creado o mejorado al interior de la organización.

8 SISMOPETROL S.A. FRENTE A OTROS ESTUDIOS A NIVEL NACIONAL

En el presente capítulo se compara la situación actual de Sismopetrol S.A. frente algunos estudios realizados a nivel nacional sobre el diagnóstico de prácticas gerenciales en Colombia y el uso de herramientas de gestión, que permiten realizar el diagnóstico de la empresa y comparar como se encuentra frente al conjunto global de empresas en Colombia.

8.1 Diagnóstico de Prácticas Gerenciales en Colombia

En el año 2002 se realizó un primer diagnóstico del estado de la gerencia y del “Corporate Governance” cuyos responsables fueron la Red Especializada de Gerencia de la Red Colombia Compite, coordinada por el Departamento Nacional de Planeación y el Ministerio de Comercio Exterior, en representación del sector público, y McKinsey & Company, Confecámaras y la Corporación Calidad (2002), en representación del sector privado. Con el estudio se pretendía medir la evolución y generar iniciativas públicas y privadas para fortalecer las prácticas gerenciales de alto desempeño en las empresas colombianas y hacerlas más competitivas y productivas. La encuesta se estructuró de tal manera que pudiera medir por un parte, el estado de las prácticas gerenciales (McKinsey) y por otra parte, medir la valoración del nivel de buen Gobierno en las empresas Colombianas (Confecámaras).

De acuerdo a los resultados presentados en la Revista Dinero, “Existe una estrecha relación entre el retorno total que ofrecen a sus accionistas y una cultura de alto desempeño” (Revista Dinero, 2002, p.86). Esto fue determinado por un estudio elaborado por la firma McKinsey, en donde entrevistó a más de 1000 altos ejecutivos de 50 de las compañías más exitosas del mundo según el retorno total que ofrecían a sus accionistas (Total Return to Shareholders, TRS), que tenían un desempeño superior al promedio en los últimos 10 años. Dentro de las prácticas comunes que caracterizan las compañías de alto desempeño están: aspiraciones claras, medición del desempeño, administración por consecuencias y una cultura de empoderamiento. También, cuentan con juntas directivas independientes y un manejo transparente de la información.

A continuación se describen algunos de los aspectos importantes de cómo está la gerencia de Sismopetrol S.A. en cada uno de estos frentes.

A. Aspiraciones. Según el estudio de McKinsey, el primer elemento común en organizaciones de alto desempeño es la visión clara del negocio a largo plazo que tiene la alta gerencia. Sus objetivos son bastante agresivos (pero alcanzables) y requieren exigentes estándares de desempeño. Además, todos los miembros de la organización deben compartir esta visión. Estas compañías son capaces de alinear la visión de futuro con objetivos y metas, globales e individuales, cuantificables en rentabilidad y crecimiento en el largo plazo.

Al aplicar la herramienta de diagnóstico que se adaptó del estudio de prácticas gerenciales en Colombia, Sismopetrol S.A. aunque ha establecido una visión clara y ambiciosa aún no ha hecho el ejercicio de desplegarla en objetivos y metas a todos los niveles de la organización y de las personas.

B. Desempeño. Las empresas exitosas controlan el desempeño. Una vez definidos los objetivos y metas de la organización y de los individuos, estos deben ser constantemente monitoreados. No basta con que la empresa conozca hacia dónde va, hay que asegurarse de estar avanzando hacia la meta. De acuerdo con McKinsey (2002) el desempeño debe revisarse sistemáticamente en Comités de Seguimiento para tomar rápidamente los correctivos necesarios de presupuesto y estrategia.

En Sismopetrol S.A., por ejemplo, no se tiene un sistema para medir y calificar la mayoría de las áreas de la compañía y a sus empleados; las medidas de desempeño de la compañía, sus áreas y los individuos, no se realiza de manera sistemática ni permanentemente y no se comparan con las metas establecidas. Por lo general se realiza la evaluación al final de un período.

C. Consecuencias. Una vez medido el desempeño, es necesario administrar por consecuencias. Esto significa que si los resultados conseguidos son mejores respecto a las metas propuestas, se debe generar un incentivo (ascensos, bonos, etc.) o si están por debajo de lo esperado debe haber un castigo (incluso el despido ante un incumplimiento sucesivo de las metas). Es más, algunas empresas de alto nivel no toleran el bajo desempeño. Esto refuerza la presión de grupo y hace que en las organizaciones impere la competencia. Pero según McKinsey (2002) estos sistemas deben ser transparentes y de rápida ejecución. Entre los incentivos más importantes sujeta al cumplimiento de objetivos financieros, están los planes de carrera para los mejores ejecutivos.

La compensación atada al desempeño aún no ha sido acogida en la cultura empresarial de Sismopetrol S.A.

D. Cultura. En definitiva, McKinsey (2002) encontró que la cultura de las organizaciones de alto desempeño se podría caracterizar como de zanahoria y garrote. Dedicar grandes esfuerzos a crear y comunicar la visión y los valores corporativos entre sus empleados. Así, los empoderan y crean sentimientos de compromiso en todos los niveles. Esto permite asignar responsabilidades individuales medidas y evaluadas constantemente. Por último, un modelo de desarrollo basado en competencias para fomentar una cultura de desempeño sin consecuencias es incoherente. Hay que empoderar a los empleados y generarles responsabilidad.

Sismopetrol S.A. no invierte tiempo en comunicar sus modelos y valores, por lo cual no involucran a la organización como un todo en los procesos. Eso hace que la dirección tome las decisiones importantes, lo cual diluye la responsabilidad de las áreas y no es posible fomentar una cultura de alto desempeño.

La encuesta fue un avance importante para evaluar la gerencia en Sismopetrol S.A., en la medida que permite medir la evolución, identificar brechas de desempeño y revelar a tiempo los problemas organizacionales. En otras palabras permite identificar oportunidades de mejora para establecer los correctivos del caso.

8.2 Herramientas de Gestión en Colombia

El Centro Nacional de Productividad llevó a cabo una gran encuesta entre más de 360 empresas de manufactura, que analizó la utilización de las diferentes técnicas de gestión en productividad. El estudio empleó la metodología desarrollada por Bain & Company, que ha sido aplicada en Europa, Asia, África y Estados Unidos, para establecer si las empresas utilizan 24 tecnologías de gestión

que van desde la medición de la satisfacción del cliente hasta el análisis de valor de los accionistas, pasa por otras herramientas como el Balanced Scorecard, la diversificación del riesgo corporativo, el Benchmarking, la administración basada en actividades, la gestión del conocimiento y la gestión del cambio, entre otras. De acuerdo con el estudio, el país presenta debilidades en lo que corresponde a la gestión estratégica y los esquemas de asociatividad y muestra fortalezas en áreas operacionales, de mercadeo y ventas (Revista Dinero, 2005, p. 38).

El anterior estudio fue una importante herramienta para determinar que el reto en productividad que debe asumir Sismopetrol S.A. actualmente es muy elevado y más aún con los acuerdos económicos con otros países que se han establecido y se establecen hasta la fecha. El mundo de los negocios es altamente complejo y dinámico y claramente se demuestra que cualquier herramienta puede ser o no aplicada exitosamente. Los principios teóricos de una herramienta son generalmente correctos, pero están lejos de ofrecer soluciones milagrosas. Dado que no hay una clara diferencia de desempeño entre diferentes herramientas no es posible aconsejar ninguna. Sismopetrol S.A. debe realizar un trabajo reflexivo acerca de cuál herramienta aplicar de acuerdo a las circunstancias a las que esté enfrentándose. Para Sismopetrol S.A., será entonces importante moverse hacia la gestión estratégica y continuar creando cadenas productivas y alianzas, acercándose así a los estándares internacionales.

8.3 Innovación en la Empresa

Para realizar el diagnóstico se utilizó la herramienta sobre diagnóstico de gestión de la innovación de INASMET-Tecnalia.

Gráfica 1. Perfil del Sistema de Innovación



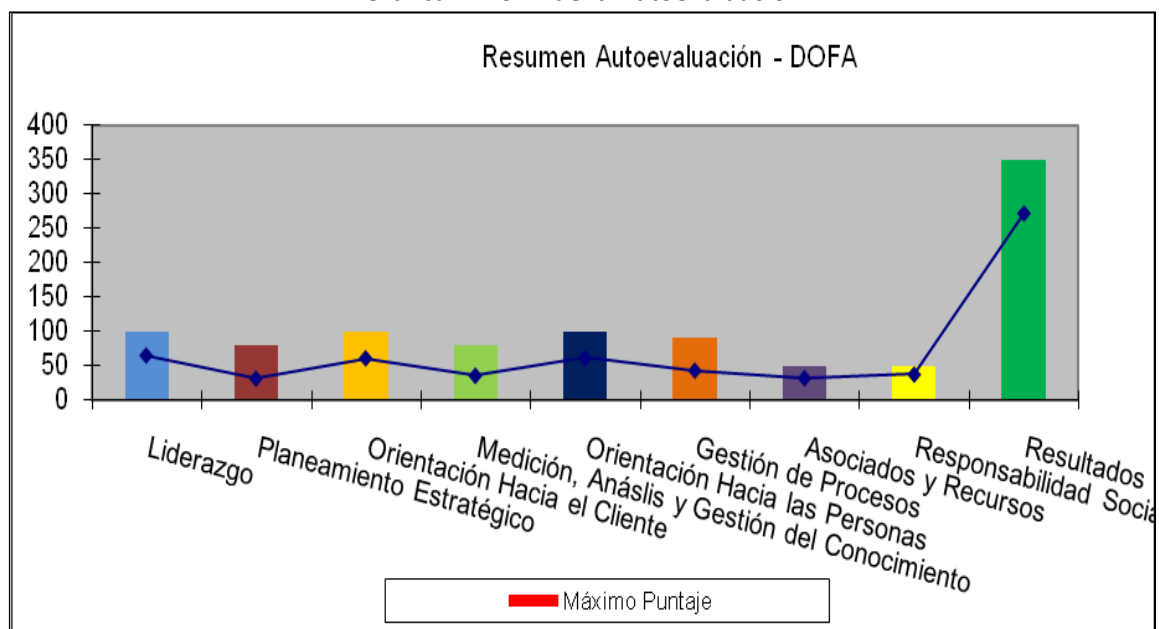
Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la tabla de puntuación, este porcentaje de desarrollo, significa que Sismopetrol S.A. está en una etapa inicial de creación de una cultura de innovación, esto se ve reflejado en las acciones de mejora emprendidas en innovación a nivel de procesos y a nivel de productos, en los últimos tres años, con la incorporación de equipos de última tecnología y la implementación de su modelo de gestión en HSE. Se evidencia un enfoque efectivo y sistemático del subcriterio pero aún se percibe una brecha significativa para llegar a ser una organización innovadora. Cada uno de los subcriterios evaluados, son una valiosa fuente de oportunidades de mejora, que en alguna medida permitirán que una vez se cierren esas brechas identificadas, Sismopetrol S.A., se consolide como una organización innovadora.

8.4 Diagnóstico del Modelo de Excelencia definido para Sismopetrol S.A.

De acuerdo a con el diagnóstico realizado, Sismopetrol S.A. presenta fortalezas en el área de Responsabilidad Social y en logro de resultados. En proceso de desarrollo se encuentran los criterios de Liderazgo, Orientación hacia el Cliente, Orientación hacia las Personas y en Asociados y Recursos. Y se identifican debilidades en los criterios de Planeamiento Estratégico, Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento y la Gestión de Procesos.

Gráfica 2. Perfil de la Autoevaluación



Fuente: elaboración propia.

Tabla 1. Criterios de Evaluación

	Criterios	Máximo Puntaje	Puntaje de Autoevaluación	Porcentaje
1,0	Liderazgo	100	65,1	65%
2,0	Planeamiento Estratégico	80	31,6	40%
3,0	Orientación Hacia el Cliente	100	61,0	61%
4,0	Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento	80	35,8	45%
5,0	Orientación Hacia las Personas	100	61,1	61%
6,0	Gestión de Procesos	90	43,2	48%
7,0	Asociados y Recursos	50	32,1	64%
8,0	Responsabilidad Social	50	37,5	75%
9,0	Resultados	350	271,3	78%
	Total Puntos	1000	639	64%

Fuente: elaboración propia.

8.5 Diagnóstico Competitivo

Otros elementos analizados durante el proyecto, fueron los siguientes:

- Benchmarking de la Industria: Análisis del Sector de Hidrocarburos y Adquisición Sísmica, Análisis de Clientes.
- Benchmarking de los competidores.
- Benchmarking Interno: Financiero, criterios de excelencia, crecimiento, experiencia, crecimiento, Línea del Tiempo: Historia y Logros principales.

9 MODELOS DE EXCELENCIA EN EL CONTEXTO MUNDIAL

Este apartado realiza un análisis comparativo de diferentes modelos nacionales y regionales de excelencia o gestión de la calidad total o premios nacionales de la calidad, que se utilizan como modelos para la gestión organizacional hacia la excelencia. El análisis se realizó con base en artículos relacionados en la temática estudiada, en los cuales se hayan analizado de manera comparativa modelos de excelencia, de tal manera que más que un análisis a cada modelo es una revisión temática o estudio del arte de investigaciones anteriores. Sin embargo, se realiza un análisis particular acorde a las necesidades del presente proyecto de investigación. El propósito del análisis comparativo realizado trata de mostrar cuáles son los elementos que pueden llegar a considerarse como los pilares del modelo de excelencia de la empresa, que contribuyen de forma definitiva a la implantación de un modelo de excelencia en gestión empresarial en Sismopetrol S.A.

Un Modelo de Excelencia o Premio de Calidad es una metodología que permite que cualquier organización tanto pequeña, mediana o grande, pueda realizar una auto evaluación o auto diagnóstico, por medio de una revisión sistemática de su modelo de negocio y prácticas de gestión.

Los modelos de excelencia están compuestos por un conjunto de conceptos fundamentales de excelencia de gestión y estructurados en criterios y requisitos ordenados por áreas de gestión y que expresan una comprensión sobre la excelencia en gestión.

Con base en el anterior ejercicio, los principios que se establecieron para regir el modelo de excelencia empresarial para Sismopetrol S.A., se identificaron por el análisis, como pilares fundamentales para alcanzar la excelencia:

1. Liderazgo
2. Talento Humano
3. Clientes
4. Aprendizaje organizacional
5. Responsabilidad Social
6. Innovación
7. Gestión basada en hechos
8. Orientación a resultados y creación de valor

10 APRENDER DE LOS MEJORES

El objetivo consistió en intercambiar y aprender de experiencias exitosas, que sirvan como marco de referencia para diseñar el MGE a partir de visitas empresariales a organizaciones que son reconocidas como triunfadoras, con el fin de aprenderlas y adaptarlas a la organización para mejorar su desempeño.

Los criterios utilizados para la selección de empresas como modelo de referencia a visitar, consistieron en empresas que obtuvieron premios nacionales o internacionales en excelencia o calidad en la gestión y que fueron otorgadas por organizaciones de prestigio. Los premios bajo los cuales se escogieron las empresas fueron el Premio Colombiano a la Calidad en Gestión y el Premio Iberoamericano de la calidad¹. Las organizaciones que aceptaron la invitación hecha por Sismopetrol S.A. fueron visitadas para conocer su modelo de gestión empresarial.²

Al analizar las empresas anteriores se extrajeron algunas de las siguientes lecciones aprendidas:

1.1. Alineación Estratégica: uno de los más importantes retos en las organizaciones es la alineación de los empleados con los objetivos estratégicos de la organización. Esta alineación es lo que permite impulsar la organización hacia el logro y cumplimiento de sus objetivos estratégicos o globales. De esta forma las organizaciones establecen procesos de focalización estratégica liderados por la dirección, las estrategias establecidas a nivel gerencial se desdoblan jerárquicamente a todos los niveles de la organización, lo que permite que todos los individuos desarrollen sus actividades debidamente alineados con las directrices globales de la organización.

1.2. Reflexión y autodiagnóstico organizacional: las organizaciones realizan mediciones rigurosas y sistemáticas de la calidad de la gestión mediante un sistema de autoevaluación, reflexión y validación externa con base a los criterios descritos en los modelos de excelencia empresarial, esto implica un proceso de mejoramiento continuo destinado a reducir las brechas detectadas en la autoevaluación mediante planes, herramientas y metodologías de calidad.

1 Algunas empresas fueron analizadas con información disponible en Internet y en sus páginas oficiales.

2 Empresas visitadas: Petrobras, Cámara de Comercio de Bogotá, Fiducolombia e Indumil.

1.3. Visualización de la organización en el largo plazo: la dirección de las organizaciones tienen una visión clara del negocio a largo plazo. Por ejemplo: Plan Estratégico de Petrobras al 2020.

11 MODELO DE EXCELENCIA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

11.1 Elementos

El Modelo de Gestión que se definió para Sismopetrol S.A., cuenta con nueve criterios, que se mencionan a continuación.

1. Gestión Estratégica
2. Liderazgo
3. Gestión de Clientes y Mercados
4. Desarrollo de las Personas
5. Responsabilidad Social
6. Gestión de Procesos
7. Asociados y Recursos
8. Gestión del Conocimiento y la información
9. Resultados

Gráfica 3. Modelo de Excelencia de Sismopetrol S.A.



Fuente: elaboración propia.

12 COMUNIDADES DE PRÁCTICA Y LABORATORIOS DE APRENDIZAJE

Como alternativas para la implementación del anterior proyecto se siguieron las siguientes estrategias:

1.4. Desarrollo de Laboratorios de Aprendizaje: cuyo objetivo consistió en crear un espacio virtual para generar aprendizaje, a través de prácticas que propician el aprendizaje en conjunto y el trabajo en equipo, con el fin de ir propiciando la construcción de una organización que aprende.

1.5. Desarrollo de Comunidades de Práctica: el objetivo consistió en potenciar y facilitar la gestión del conocimiento tanto tácito (reside en la mente de las personas) de tipo interno (generado internamente en la organización) y colectivo (resultado del trabajo en equipo) a través de las comunidades de práctica.

1.6. Metodología Japonesa 5S: el objetivo principal consistió en crear la cultura de mejoramiento continuo a través de esta metodología y buscaba también conseguir una empresa limpia, ordenada y un grato ambiente de trabajo.

13 IMPACTO Y CONCLUSIONES

Los principales impactos del anterior proyecto de investigación en Sismopetrol S.A. fueron los siguientes:

- Identificación de brechas en gestión empresarial.
- Evaluación del nivel de competitividad de Sismopetrol S.A.
- Formulación y desarrollo del modelo de excelencia empresarial para Sismopetrol S.A.
- Fomento de la cultura de mejoramiento continuo.

Algunas de las conclusiones que se extrajeron del presente proyecto de investigación fueron:

- El proyecto de investigación fue un avance que permitió evaluar el estado de la gerencia en Sismopetrol S.A., la gestión de la innovación y el uso de herramientas de gestión, puesto que permitió medir la evolución y detectar a tiempo los problemas actuales de Sismopetrol S.A., para establecer los correctivos del caso.
- La comparación con estudios o diagnósticos globales aplicados en empresas nacionales, estándares internacionales y modelos de excelencia a nivel internacional, muestra que, si bien se realizan esfuerzos tendientes a mejorar la competitividad de Sismopetrol S.A., como por ejemplo, implementar su programa de gestión en Seguridad, Salud Ocupacional NTC – OHSAS 18001, recompensar el desempeño y el cumplimiento de metas, faltan políticas más consistentes que permitan integrar a la cultura organizacional prácticas modernas de gestión empresarial y aprovecharlas en todo su potencial.
- El reto en productividad que enfrenta Sismopetrol S.A. es gigantesco, aunque sus esfuerzos han dado frutos, es necesario pasar de la gestión operativa a la gestión estratégica, avanzando en la gestión de cadenas o redes productivas y alianzas, y la adopción de estándares internacionales.
- De acuerdo con el diagnóstico realizado, las principales fortalezas de la empresa radican en la experiencia y conocimientos de su talento humano, el logro de resultados y el liderazgo de su líder principal, mientras que las oportunidades de mejora están focalizadas en los temas

relacionados con la gestión estratégica, la gestión de procesos y la Medición, análisis y gestión del conocimiento.

- Utilizar los modelos de excelencia, como el Premio Colombiano de Calidad u otros modelos de excelencia en gestión, sirven como marco de trabajo referencial y como una excelente herramienta de diagnóstico organizacional, habiéndose convertido en valiosos instrumentos de desarrollo e incentivo para el alcance de la competitividad.
- Las comunidades de práctica y los laboratorios de aprendizaje son un excelente mecanismo para generar y transferir el conocimiento tácito. Permitieron que las personas compartieran entre sí información, reflexiones, consejos e ideas, desarrollaran sus capacidades y la creación e intercambio de conocimiento entre sus miembros a través de un entorno de colaboración y de trabajo en equipo.
- La implementación de las diversas actividades de organización, orden y limpieza dentro del lugar de trabajo, que hicieron parte de la Metodología Japonesa 5S, fueron el primer paso que se realizó para poder construir una cultura orientada hacia el mejoramiento continuo y generar sentido de responsabilidad por los puestos, equipos y elementos de trabajo.

14 BIBLIOGRAFÍA

Bertrán, R., et al. (2003). Modelos De Excelencia En La Gestión: Un Análisis Comparativo. Buenos Aires: Consejo Argentino 2003 para las Relaciones Internacionales.

Chachick, M. (2001). Comparing the Brazilian National Quality Award With Some Of The Major Prizes. The TQM Magazine; p. 13,4; ABI/INFORM GLOBAL.

Chachick, M., P. A. (2005). Quality And Business Excellence Programs In The world. ASQ World Conference on Quality and improvement Proceedings; 59, ABI/INFORM Global.

Confecámaras, Mincomex, DNP y Mckinsey. (2002). Nuevo diagnóstico sobre prácticas corporativas en las empresas colombianas.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press.

Porter, M. (2001). Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Compañía Editorial Continental.

Revista Dinero. (2002). La medida de la Gerencia. Edición No. 170. Noviembre 15. p. 86.

Revista Dinero. (2005). Productividad el mejor camino. Edición No. 223, 18 de febrero.

Rodríguez, J.; Ospina, M. y Pulido, P. (2006). Diseño de un Modelo Cibernético de Gestión Empresarial. Bogotá, Colombia. 313 p. Trabajo de Grado (Ingeniería Industrial). Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Facultad de ingeniería. Proyecto curricular de Ingeniería industrial.

Senge, P. (1992). La Quinta Disciplina: como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Barcelona: Granica.

Senge, P. et al. (1995). La Quinta Disciplina en la Práctica. Estrategias y Herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje. Editorial Granica. Barcelona.

Serna G., H. (1997). Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión Estratégica. Santafé de Bogotá, Colombia: 3R Editores. Ltda.

Tan, K. (2002). C. A Comparative Study Of 16 National Quality Awards. The TQM Magazine; p.14, 3;

Vokurka, R.; J., Stading, G.L. y Brazeal, Jason. (2000). A Comparative Analysis Of National And Regional Quality Awards. Quality Porgress; 33, 8; ABI/INFORM GLOBAL.

Páginas Web:

BALDRIGE NACIONAL QUALITY PROGRAM - NIST. (2007). Criteria For Performance Excellence. [En línea]: <http://www.quality.nist.gov/Criteria.htm>. Consultado en: 09/09/2007.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Critérios de Excelência 2007. [En línea]: <http://www.fnq.org.br/site/484/default.aspx>. Consultado en: 23/08/2007

FUNDACIÓN EUROPEA PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD. Premio Europeo a la Calidad. Fundamental Concepts of Excellence. [En línea]: <http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=102>. Consultado en 06/07/2007

INASMET-TECNALIA. Diagnóstico sobre la Gestión de la Innovación en su empresa. [En línea]: <http://www.inasmet.es/home.aspx?tabid=978>. Consultado en: 27/07/07.

PRÁCTICAS GERENCIALES: Encuesta “Gobierno Corporativo y Prácticas Gerenciales” Colombia Compite. Redes especializadas: Gerencia. [En línea]: <http://www.colombiacompite.gov.co/site/redesf.asp?idsub=102>. Consultado en: 4/05/2006.

REPUBLICA DE COLOMBIA. Ministerio De Comercio, Industria Y Turismo. Premio colombiano a la Calidad de la Gestión 2007. Guía para las organizaciones. Bogotá, Colombia, 2007. [En línea]: <http://www.ccalidad.org>. Consultado en: 10/10/2007.