

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

LA PERCEPCIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA AGENCIA DE ADUANAS
JORGE CORREA BECERRA Y CÍA. LTDA. ANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE
LAS NORMAS ISO 9001:2008 EN SU ORGANIZACIÓN

Autora

ELBA MARTA MARÍA BERRÍOS MEDINA
INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL
GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES
TÍTULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES

PROFESORA GUÍA: HELENA MONTENEGRO MAGGIO

Viña del Mar, Enero de 2012

Agradezco a mis padres todo el apoyo que me han entregado en cada paso que doy,

*A mi pareja por hacerme feliz y estar a mi lado en los momentos en que más lo he
necesitado,*

A mis amigas por ser el tipo de gente maravillosa que son y

*A mi profesora guía Helena Montenegro Maggio por la dedicación y cariño con que me
guió en el desarrollo del presente informe.*

ÍNDICE

<u>INTRODUCCIÓN</u>	6
<u>CAPITULO 1:</u>	
<u>ANTECEDENTES DE LA PRÁCTICA</u>	8
<u>1.1 Caracterización de la Empresa</u>	8
<u>1.1.1 Datos generales</u>	8
<u>1.1.2 Reseña histórica</u>	9
<u>1.1.3 Proceso administrativo</u>	11
<u>1.1.4 Servicios que la agencia presta a sus clientes.</u>	18
<u>1.1.5 Áreas de especialización</u>	21
<u>1.2 Descripción de las Funciones Realizadas</u>	21
<u>1.2.1 Aprendizajes profesionales: funciones desempeñadas</u>	21
<u>1.2.2 Aprendizajes acerca de la gestión al interior de una organización: Las distintas reacciones ante la implementación de las normas ISO</u>	28
<u>CAPÍTULO 2:</u>	
<u>MARCO TEÓRICO</u>	32
<u>2.1 La Norma ISO 9001:2008</u>	32
<u>2.1.1 El nacimiento de la familia de normas ISO 9000</u>	32
<u>2.1.2 La actual composición de la familia ISO 9000</u>	33
<u>2.1.3 Metodología usada en los procesos de la empresa para el óptimo desempeño de la norma ISO 9001:2008</u>	34
<u>2.1.4 Etapas de la implementación de las normas ISO 9001:2008</u>	35
<u>2.1.5 Funcionamiento del sistema de gestión de la calidad post-implementación</u>	37
<u>2.2 Cambio Organizacional</u>	38
<u>2.2.1 El concepto de cambio organizacional</u>	39
<u>2.2.2 Formas de cambio organizacional</u>	39
<u>2.2.3 Factores que motivan el cambio organizacional</u>	41
<u>2.2.4 Grados y momento de realización del cambio organizacional</u>	42
<u>2.2.5 El agente de cambio</u>	44
<u>2.2.6 El cambio organizacional y la implementación de las normas ISO 9001:2008 en la Agencia de Aduanas Jorge Correa Becerra y Cía. Ltda.</u>	45
<u>2.3 La Resistencia Frente al Cambio Organizacional</u>	46
<u>2.3.1 La resistencia al cambio</u>	47
<u>2.3.2 ¿Por qué los individuos se oponen al cambio? Algunas de las razones y formas que adquiere esta condición</u>	50
<u>CAPÍTULO 3:</u>	
<u>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</u>	56
<u>3.1 Planteamiento del Tema</u>	56
<u>3.2. Objetivos Generales</u>	56
<u>3.3. Objetivos Específicos</u>	56

<u>CAPÍTULO 4:</u>	
<u>METODOLOGÍA</u>	58
<u>4.1 Diseño de la Investigación</u>	58
<u>4.2 Instrumento de Recolección de Datos y Muestra</u>	58
4.2.1 Desarrollo del guión de entrevista	59
<u>4.3 Procedimiento de Recolección de Datos</u>	61
<u>4.4 Técnica Utilizada en el Análisis de Datos</u>	62
<u>CAPÍTULO 5:</u>	
<u>ANÁLISIS DE RESULTADOS</u>	63
<u>5.1 Análisis de Respuestas Explícitas en el Discurso</u>	63
<u>5.2 Análisis de Respuestas Implícitas en el Discurso</u>	74
<u>CAPÍTULO 6:</u>	
<u>CONCLUSIONES</u>	79
<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	85
<u>ANEXOS</u>	87
<u>Anexo N° 1: Formato de Declaración jurada del valor y sus elementos.</u>	87
<u>Anexo N° 2: Formato de Declaración jurada de antecedentes financieros.</u>	88
<u>Anexo N° 3: Formato de Seguro teórico.</u>	89
<u>Anexo N° 4: Formato de Rebaja por concepto de flete.</u>	90
<u>Anexo N° 5: Formato de Certificado de origen Chile-Estados Unidos.</u>	91
<u>Anexo N° 6: Formato de Declaración de bien de capital.</u>	92
<u>Anexo N° 7: Formato de Declaración jurada de almacén particular.</u>	93
<u>Anexo N° 8: Formato de Guía entrega de documento y movimiento interno.</u>	94
<u>Anexo N° 9: Formato de Certificado de destinación aduanera para productos agropecuarios.</u>	95
<u>Anexo N° 10: Formato de Formulario único para trámite de destinación aduanera y/o internación.</u>	96
<u>Anexo N° 11: Formato de Hoja anexa de detalle de vehículos.</u>	97
<u>Anexo N° 12: Formato de Hoja anexa de chassis, camiones y otras maquinarias.</u>	97
<u>Anexo N° 13: Guión de Entrevista Inicial.</u>	98
<u>Anexo N° 14: Guión de Entrevista Final.</u>	100

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

<u>Figura N° 1. Organigrama de la Agencia de Aduanas Jorge Correa Becerra y Cía. Ltda.</u>	
14	
<u>Figura N° 2. Familia de normas ISO 9000</u>	34
<u>Figura N° 3. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos</u>	38
<u>Figura N° 4. Tipos de cambio.</u>	41
<u>Figura N° 5. Factores que motivan el cambio.</u>	42
<u>Figura N° 6. Matriz de grado y momento para la realización del cambio organizacional</u>	
44	
<u>Figura N° 7. Sector de la matriz de grado y momento del cambio correspondiente a la Agencia de Aduanas Jorge Correa Becerra y Cía. Ltda.</u>	46
<u>Figura N° 8. Teoría del cambio de Lewin.</u>	46
<u>Figura N° 9. Etapas del proceso de resolución de la resistencia al cambio</u>	48
<u>Figura N° 10. Los factores que influyen en la adopción de una posición ante un cambio organizacional.</u>	51
<u>Figura N° 11. Pirámide de las necesidades de Maslow v/s Pirámide de las necesidades organizacionales de Rodríguez</u>	53
<u>Tabla N° 1: Respuestas asociadas a la aceptación de las normas ISO.</u>	64
<u>Tabla N° 2: Efectos asociados a la implementación de las normas ISO en la empresa.</u>	65
<u>Tabla N° 3: Efectos de la implementación de las normas ISO en el rendimiento laboral.</u>	
67	
<u>Tabla N° 4: Respuestas asociadas a la participación en el Comité de Gestión.</u>	68
<u>Tabla N° 5: Cambios de percepción respecto de la implementación de las normas ISO.</u>	70
<u>Tabla N° 6: Atribución a las mejoras en el rendimiento de los indicadores.</u>	72

INTRODUCCIÓN

Cada año una serie de empresas de nuestro país y el mundo buscan la obtención de la certificación de las normas ISO 9001:2008 sobre Sistemas de Gestión de Calidad con el fin de demostrar eficiencia en sus procesos. Llevar a cabo la implementación no es una tarea fácil ya que cada una de las labores de la organización que se busca certificar debe ser revisada y alineada a los requisitos de la norma.

En la Agencia de Aduanas Jorge Correa Becerra y Cía. Ltda. el proceso de implementación de las normas ISO duró tres años, obteniendo la certificación en marzo de 2011. Sin embargo, la alineación a las normas significó una serie de cambios a las funciones que los trabajadores de la empresa solían realizar habitualmente. Estos cambios, de acuerdo a lo expuesto en conversaciones con algunos integrantes de la organización durante mi práctica profesional, fueron asimilados con cierto rechazo por algunos trabajadores de la institución.

La situación antes mencionada me motivó a investigar sobre las percepciones que los trabajadores de la Agencia de Aduanas Jorge Correa y Cía. Ltda. tienen en relación a la incorporación de las normas ISO con la finalidad de comprender el comportamiento de los funcionarios frente a procesos de esta naturaleza.

Este tema cobra relevancia si se toma en cuenta que los cambios son fenómenos cada vez más habituales en los tiempos que vivimos. Comprender que estos no siempre son asimilados de buena manera me prepara para desempeñar mi profesión de

Administradora de Negocios Internacionales con mayor cautela, ya que me desafía en la tarea de innovar tratando de evitar conflictos al interior de la organización.

Este informe se encuentra compuesto por seis grandes capítulos. En el Capítulo 1 se describe la organización donde realicé mi práctica profesional en el periodo de Enero a Febrero del año 2011, los aprendizajes que vivencié durante ella y las motivaciones para la realización del tema que se expone. Luego, el Capítulo 2 presenta un marco teórico que comprende información relevante sobre las normas ISO, cambio organizacional y la resistencia frente al cambio organizacional, temas claves para la comprensión de los tópicos abordados en el presente informe. En el Capítulo 3 se plantea el tema de la investigación así como también se definen los objetivos generales y específicos de ella. El Capítulo 4 establece la metodología aplicada en el proceso de estudio especificando el diseño, instrumento, muestra y procedimiento de recolección de datos y una presentación de las técnicas utilizadas en el análisis de la información. En el Capítulo 5 se establece el análisis de los resultados siguiendo dos modelos distintos: a) Análisis de respuestas explícitas en el discurso y b) Análisis de respuestas implícitas en el discurso de las personas entrevistadas en el presente estudio. Por último el Capítulo 6 comprende las conclusiones en donde se relacionan los resultados del análisis con los objetivos de la investigación.

CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES DE LA PRÁCTICA

Para comenzar, es preciso conocer algunos antecedentes que motivaron el tema a tratar en este informe.

Este primer capítulo, contempla definir con datos generales la empresa Agencia de Aduanas Jorge Correa Becerra y Cía. Ltda., lugar en donde realicé mi práctica profesional y en base a la cual surge el tema a desarrollar. Luego, se realiza una descripción total de las funciones y aprendizajes generados durante mi estadía en la organización permitiendo conocer cómo se desempeñan algunas de las labores que se conciben en las organizaciones de este rubro. Para finalizar, se explican las razones que impulsaron a desarrollar el tema del presente informe en conjunto con la relación existente entre éste y la práctica realizada.

1.1 Caracterización de la Empresa

1.1.1 Datos generales

- **Razón Social** : Agencia de Aduanas Jorge Correa Becerra y Cía. Ltda.

- **Rubro** : Agencia de Aduanas.

- **Tamaño** : Pequeña empresa (SOFOFA, 2005). Para mayo del 2011 contaba con 27 trabajadores.

- **Casa Matriz** : Cochrane N° 639, oficinas 104-105-106, Valparaíso.

- **Sucursales** : San Antonio, Pudahuel, Santiago Centro y Los Andes. Sin embargo, si el cliente así lo requiere, la agencia puede proceder en su representación en otros puertos en donde no posea oficina, enviando a algunos de sus trabajadores a ese lugar. Por ejemplo, ha efectuado dicha modalidad con trámites realizados en las ciudades de Antofagasta y Talcahuano.

1.1.2 Reseña histórica

Se realizó una entrevista a Don Jorge Correa Becerra quien es el Agente de Aduanas, fundador y uno de los actuales socios de la empresa para conocer la historia y otros antecedentes de la organización. Él relató lo siguiente:

Durante su juventud Don Jorge trabajó en una Agencia de Aduanas de la región, lugar en donde le fue posible ampliar sus conocimientos. Luego de un tiempo fue escogido para reemplazar a su empleador provisoriamente, momento en el cual advirtió que poseía las habilidades necesarias para desempeñar dicho cargo por su propia cuenta. Gracias a que poseía los estudios previos de Comercio Exterior y Licenciatura en Matemáticas, el día 15 de abril de 1980 y bajo la resolución N° 1073 de la Dirección Nacional de Aduanas es nombrado oficialmente Agente de Aduanas. De esta manera la Agencia de Aduanas Jorge Manuel Correa Becerra inicia sus actividades en mayo de 1980.

De acuerdo a lo mencionado por Don Jorge los primeros años de funcionamiento fueron difíciles. La complejidad comenzó con la búsqueda de clientes que confiaran en el servicio de una empresa que empezaba a adquirir experiencia. Sin embargo el negocio fue creciendo paulatinamente. Año tras año se fueron sumando nuevos clientes producto de los buenos comentarios de aquellos importadores y/o exportadores que la agencia atendía, llegando un momento en el cual fue posible contar con empresas de mayor cobertura. Esto favoreció que la empresa pudiera crecer y emprender nuevos desafíos como fue mejorar la infraestructura, ampliar la cobertura e incorporar personal con mayores competencias.

Una vez que la empresa cumplió 25 años y que ya había conseguido un reconocimiento dentro de sus clientes, Don Jorge siente la necesidad de que la agencia tenga una perpetuidad en el tiempo y que en el futuro pueda pasar a manos de sus hijos. De este modo en junio de 2006 se convirtió en Sociedad de Responsabilidad Limitada compuesta por Don Jorge Correa Becerra y dos de sus hijos, Claudia y Jorge Correa Catalán.

Durante el año 2007 una de las funcionarias señala a sus superiores sobre la importancia de obtener la incorporación de las normas ISO en la agencia. Al mismo tiempo, dado el nivel de desarrollo alcanzado por la empresa, la directiva ya tenía en mente dicha idea por lo que ese comentario los convenció de buscar la implementación de tales normas en la empresa. De esta manera el proceso de incorporación duró tres años. Llegado el mes de marzo del 2011, la agencia es notificada oficialmente como empresa certificada bajo la norma ISO 9001:2008 en Sistema de Gestión de Calidad con

alcance en Gestión de Despachos Aduaneros. Esta distinción fue otorgada por el Instituto Argentino de Normalización y Certificación IRAM para los siguientes tres años con posibilidad de recertificación cumplido dicho plazo. Además la empresa auditora deberá realizar una vez al año una nueva auditoría para verificar el constante cumplimiento de las normas y el mejoramiento paulatino de las operaciones en la organización.

1.1.3 Proceso administrativo

Se entiende que el proceso administrativo “es una metodología que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario o cualquier otra persona, manejar eficazmente una organización” (Munch, 2007, pág. 36). La empresa, hasta el año 2010 y antes de ser certificada, no poseía una definición concreta de sus procesos administrativos presentando una serie de dificultades. Esta idea se puede ejemplificar con la apreciación de los dueños de la agencia quienes han planteado que existían actividades que se realizaban de manera confusa ya que no se lograba visualizar claramente la dirección que persigue la organización, las labores de sus integrantes, rangos jerárquicos, métodos de control, etc. Esto desencadenaba complicaciones al resto de los trabajadores, perjudicando así los resultados generales de la organización.

Por otro lado se apreciaba una imagen desorganizada de la agencia para sus clientes. Estos últimos necesitaban tener la seguridad de trabajar con una empresa que respondiera minuciosamente en las transacciones del comercio exterior por el

compromiso que involucra tanto el responder correctamente a la contraparte en el extranjero como a las organizaciones en el territorio nacional para así no aumentar los costos y pérdidas por errores.

Solucionar los inconvenientes anteriormente descritos fueron algunos de los requisitos por mejorar de la agencia para obtener la certificación de las normas ISO 9001:2008. Para conseguirlo la empresa recurrió a un asesor especialista en el tema y además creó un grupo de trabajo llamado Comité de Gestión compuesto por algunos integrantes de la organización en donde sus labores, en un principio, corresponden en llevar a cabo la etapa de implementación de la normas ISO además de informar con respecto a ella al resto de los trabajadores.

La etapa inicial implicó constituir los fundamentos de la organización de manera ordenada. A continuación se presentan algunas de las mejoras incorporadas:

a) Planificación: El Comité de Gestión redactó la visión, misión, políticas de calidad y objetivos ya que son algunos puntos inherentes a esta etapa. Esto se realizó tanto para plasmar por escrito las directrices que persigue la organización como también para cumplir con parte de los requisitos que la implementación de la norma exige.

▪ **Visión:** “Ser la más confiable alternativa en comercio internacional del país”

(Comité de Gestión, 2010).

▪ **Misión:** “Nuestra empresa está orientada a la atención del comercio

internacional. Su propósito es satisfacer los requerimientos de sus clientes para

lo cual cuenta con un servicio personalizado, proporcionado por un personal competente y experimentado, lo que se suma a un eficaz sistema de información que le permite desarrollarse junto a sus clientes en una relación de largo plazo” (Comité de Gestión, 2010).

▪ **Políticas de calidad:** “Agencia de Aduanas Jorge Correa Becerra y Cía. Ltda., empresa del giro de su denominación, es una organización orientada a la atención del comercio internacional, que mediante el mejoramiento continuo de su sistema de gestión de la calidad busca satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes en una relación de mutuo beneficio. La gerencia vela por el fiel cumplimiento de esta política en toda la organización” (Comité de Gestión, 2010).

▪ **Objetivos:** “Nuestros objetivos están orientados a alcanzar nuestra política de calidad, siendo cada uno de ellos alcanzables y evaluables en los procesos principales de la empresa que genera valor para el cliente. Siendo estos los siguientes:

- 1) Cumplir los requisitos del cliente velando por sus intereses.
- 2) Mejorar las competencias del personal.
- 3) Aumentar la eficiencia de los procesos de gestión.
- 4) Controlar el eficaz funcionamiento del sistema de gestión.” (Comité de Gestión, 2010).

b) Organización: La empresa ha sufrido diversas transformaciones durante su trayectoria. Sin embargo temas básicos como los procedimientos de cada área o el organigrama nunca habían sido definidos por escrito, lo que en ocasiones generaba confusión. Para evitar esto el Comité de Gestión diseñó una descripción de ellos.

- **Procedimientos:** Es una guía que fue generada con el fin de delimitar y agrupar las actividades, funciones y responsabilidades de cada cargo para así facilitar el trabajo y la eficiencia satisfaciendo los requerimientos de los clientes y las normativas vigentes.
- **Organigrama:** El primer organigrama de la empresa fue desarrollado durante el mes de febrero de 2011 con el objetivo de reflejar claramente las unidades existentes dentro de la organización y los rangos jerárquicos de cada área. A continuación la Figura N° 1 muestra el organigrama que la Agencia de Aduanas Jorge Correa Becerra y Cía. Ltda. presentó en febrero de 2011:





La Figura N° 1 grafica un organigrama de tipo vertical con una alta dirección a la cabeza y luego dos gerencias ejercidas por los socios de la organización:

- **Alta dirección:** El principal puesto corresponde al del Agente de Aduanas Don Jorge Correa Becerra, quien por poseer dicha distinción legal es quien figura como cabeza y representante de la agencia frente a cualquier trámite que sea presentado ante la Aduana.
- **Staff:** La empresa cuenta con un staff de apoyo para el desarrollo de las distintas áreas. Se encuentra conformado por dos tipos de funcionarios:

1) **Internos:** Son aquellos integrantes de la agencia que además de poseer algún cargo en ella ocupan un lugar en el staff. Por ejemplo:

- **Asesor Contable:** Es la persona que proporciona toda la información de relevancia que la contabilidad genera y que además está al día con todas la normas vigentes.
- **Apoderado:** Empleado que reemplaza al Agente cuando éste se ausenta por largos períodos con una previa autorización del SNA.
- **Encargado de Sistema de Gestión de Calidad (ESGC):** Lidera el Comité de Gestión e informa sobre el sistema de gestión de calidad.
- **Secretaria:** Brinda al Agente de Aduanas apoyo incondicional en las tareas que él desempeña.

2) **Externo:** Participante ocasional de la empresa que asiste en el desarrollo de una labor específica:

- **Asesor de Gestión:** Encargado de la implementación, mantención y proyección de las normas ISO dentro de la organización.

▪ **Departamento de operaciones y comunicaciones:** A grandes rasgos esta área

cumple con dos funciones:

1) Generar una oportuna atención a los clientes nuevos y antiguos, respondiendo a sus requerimientos y orientando sus inquietudes.

2) Elaborar y organizar la documentación pertinente a cada transacción con máxima acuciosidad para así llevar a cabo una correcta representación de los interesados ante la Aduana.

- **Departamento de administración y finanzas:** Básicamente esta gerencia se encarga de la recepción de los dineros de los clientes para luego realizar los pagos a las entidades que corresponda según la transacción; del manejo de la contabilidad de la empresa; de la contratación de nuevos integrantes y del pago de remuneraciones a los empleados.

c) Dirección: Los flujos de información fueron mejorados. Hoy cada acontecimiento que atañe al total de los empleados es comunicado por los gerentes vía correo electrónico ya que todos los trabajadores poseen una cuenta Outlook de la empresa con acceso diario. Además fue instalado un diario mural en el área de la recepción para ubicar en él cualquier situación o programación que no debe ser olvidada.

Por otro lado, se incorporó la realización de capacitaciones cuatrimestrales en distintas áreas las cuales están destinadas a mejorar las habilidades del personal.

d) Control: Las tareas incorporadas para esta etapa están dirigidas a la mantención del sistema de gestión de calidad de manera que sea asegurado el buen desarrollo de la gestión de cada puesto de trabajo y el cumplimiento constante de las normas. El Comité de Gestión es el encargado de llevar a cabo estas labores revisando periódicamente los indicadores de gestión y los procedimientos.

- **Indicadores de gestión:** Desde el año 2011 determinados trabajadores comenzaron a generar indicadores de gestión mensual para el proceso en el cual se desempeñan diariamente. Una vez al mes se realiza una reunión en la que deben presentar los datos correspondientes al último mes con sus respectivos gráficos en donde “se busca verificar las metas alcanzadas, definir nuevas metas para los siguientes períodos, resolver las no conformidades que puedan estar impidiendo alcanzar los objetivos propuestos y afianzar aquellos que puedan estar impidiendo que los indicadores adviertan los resultados positivos” (Comité de Gestión, 2011).

- **Revisión de procedimientos:** Se definió una reunión mensual con los encargados de los diferentes procesos para “revisar la documentación, en especial los procedimientos del sistema; corregirlos y elaborar los que no se han realizado” (Comité de Gestión, 2011). Esto fue programado ya que “existen procesos que no se encuentran documentados o sólo se mencionan sin indicar la forma en que deben realizarse dichas actividades con el detalle necesario. En otros casos no existe por parte de los trabajadores un conocimiento de dichos procedimientos” (Comité de Gestión, 2011). De esta manera se asegura actualización y mejora continua de la gestión llevada a cabo en la organización.

1.1.4 Servicios que la agencia presta a sus clientes (Agencia de Aduanas, 2010).

A continuación se presentan cada uno de los servicios que la empresa presta junto con una breve descripción de ellos:

- **Seguimiento de embarque hasta la llegada al puerto chileno:** Luego de que llega a la agencia la documentación inherente a la transacción, se procede a verificar la Compañía Naviera o Forwarder, existencia de transbordo, motonave y puerto al cual la mercancía llega Chile, según corresponda.
- **Aclaración de conocimientos de embarque y guías aéreas:** Una vez que la mercancía arriba, las compañías proceden a rectificar la información declarada en los conocimientos de embarque o guías aéreas, ya sea fecha del manifiesto y cantidad de bultos o peso de ellos, de acuerdo a la realidad presentada durante la llegada.
- **Tramitación de declaraciones vía Internet:** Al momento en que se cuenta con toda la documentación definitiva correspondiente a la transacción, se procede a la confección de sus respectivas declaraciones, para luego realizar vía Internet su tramitación ante la Aduana.
- **Reconocimiento de mercancías:** En caso de existir duda razonable por parte del importador o consignatario de la concordancia entre la mercadería indicada en la documentación y la efectivamente arribada, la agencia puede proceder, bajo

solicitud de éste, a realizar un reconocimiento y verificación de las mercancías antes de tramitar la destinación aduanera definitiva.

- **Determinación de aranceles preferenciales para productos negociados por**

Chile en distintos acuerdos internacionales: La mercancía es clasificada cada vez que se procede a confeccionar algún tipo de declaración, considerando los aranceles preferenciales existentes en los distintos acuerdos que han sido negociados por Chile.

- **Garantía a contenedores y tramitación de TACT para retiro de mercancías:**

Toda operación, tanto de importación como de exportación, requiere del pago de autorizaciones para la manipulación del contenedor que transporta la mercancía en cuestión. Por otro lado, si así corresponde, se deben cancelar garantías y seguros que certifiquen la correcta maniobrabilidad de los mismos.

- **Facturación on-line (una vez aceptada por SII llega una copia al cliente):**

Una vez que las mercaderías arribadas se encuentran en bodega de los clientes, se procede a realizar la facturación electrónica de cada una de las operaciones realizadas. Lo mismo ocurre con las mercancías que abandonan el país. Así al cliente le llega una copia de la factura por su operación casi de forma instantánea, enviándosele más tarde un duplicado físico de ésta, con copias de toda la documentación que respalda la misma.

- **Mensajería:** La agencia mantiene servicios de valijas con una empresa externa, la cual diariamente se encarga de fluir la documentación a través de todas las sucursales lo que facilita el intercambio de papeles con los clientes.
- **Cotización y contratación de fletes:** Cada vez que un cliente lo solicita, la agencia sirve de contacto e intermediario entre él y alguna empresa de transportes que se desee utilizar para el oportuno y correcto traslado de la mercancía.
- **Obtención de autorizaciones de los servicios tales como Aduana, SAG, Servicio de Salud, Sernapesca:** Cada vez que el arancel aduanero indique que se trata de mercancías que deben contar con certificación de destinación aduanera de estamentos públicos, como SAG, Seremi de salud, Sernapesca, etc., la empresa procede a realizar la confección de la documentación correspondiente y la posterior tramitación de ellos ante dichos servicios públicos.
- **Apoyo legal:** La empresa cuenta con el apoyo de una oficina legal independiente que asesora a la agencia y a sus clientes ante cualquier requerimiento relacionado con temas aduaneros.

- **Información respecto de los despachos realizados trimestralmente:** La organización se encuentra certificada bajo la norma ISO 9001:2008. Esto exige que se cuente con información trimestral de despachos aceptados por la Aduana.

- **Servicio con Banco Chile, Banco Crédito e Inversiones, pago electrónico derecho de aduanas, pagos en otros sitios Web como SII y Tesorería General de la Republica:** La empresa mantiene convenios con distintos bancos para realizar el pago de los derechos de aduana de manera electrónica o directamente en caja. Además, se mantiene una conexión constante vía Internet con los sitios web del SII y la Tesorería General de la Republica para la realización de consultas, obtención de información y/o para proceder al pago electrónico de derechos de aduana por declaraciones de importación.

1.1.5 Áreas de especialización

Si bien la agencia, como cualquier otra, realiza todos los trámites de destinación aduanera existentes, la mayoría de sus transacciones se encuentran relacionadas con las importaciones de uno de sus principales clientes. Este es Maco Industrial y Comercial S.A. y Maco International S.A., quienes internan productos automotrices como repuestos de vehículos, vehículos, camiones, etc. durante todo el año.

1.2 Descripción de las Funciones Realizadas

1.2.1 Aprendizajes profesionales: funciones desempeñadas

La labor que realicé durante el transcurso de mi práctica fue desplegada a través del apoyo a algunos integrantes del departamento de operaciones, principalmente del área de importaciones.

En principio, para conseguir una correcta familiarización con el trabajo que se desempeña en la empresa, fue necesario conocer cada uno de los documentos con los que se trabajan en el área. Esto fue logrado realizando las siguientes actividades:

a) Primera etapa: Reconocimiento de la documentación

- **Examen de la documentación perteneciente a cada despacho; orden y**

timbraje: La agencia asigna un número a cada transacción llamado despacho (ya sea de importación, de exportación, almacén particular, etc.) el cual será presentado en una declaración ante la aduana. Este número, además, es incluido en una carpeta en donde se pueden encontrar todos los documentos correspondientes a dicho movimiento, los cuales deben situarse en un orden específico, en original o legalizado y además con timbres que señalicen que pertenecen a trámites realizados por la empresa. Los documentos incluidos en un despacho dependen netamente de la naturaleza de la transacción. A continuación presento algunos documentos que son comunes de encontrar en un despacho de importación, los cuales deben encontrarse en el orden en que se presentan:

- Bill of lading, AirWay Bill o Carta de Porte.

- Factura
 - Packing List
 - Seguro
 - Declaraciones Juradas
 - Certificado de origen
 - Manifiesto
- **Reemplazo de copias por originales:** En la casa matriz se trabaja con la documentación de todas las sucursales. En un principio los papeles llegan en copias para así adelantar trabajo. Luego llegan los documentos originales, ya sea enviados desde las sucursales o por los clientes, los cuales deben ser reemplazados con sumo cuidado en el despacho correspondiente.

b) Segunda etapa: Elaboración de documentos

Una vez que ya conseguí identificar la estructura de cada carpeta, el siguiente paso fue aprender a elaborar la documentación que se realiza directamente en la agencia y que se incluye en algunos despachos de acuerdo a su naturaleza. A continuación cada uno será descrito brevemente:

- **Declaración jurada del valor y sus elementos:** “Toda declaración de importación deberá ser respaldada, además de la documentación necesaria y exigida por la reglamentación vigente para su aceptación por la Aduana, de una “Declaración Jurada del Valor y sus Elementos”, confeccionada por el importador” (Servicio Nacional de Aduanas, 2002).

Este formulario debe ser incluido con la documentación de todas aquellas transacciones de importación de mercancías de carácter comercial, nuevas o usadas, cuyo valor de transacción sea igual o superior a US\$ 5.000 FOB (Ver Anexo N° 1)

- **Declaración jurada de antecedentes financieros:** Este formulario debe ser incluido con la documentación de todas aquellas transacciones de importación de mercancías de carácter comercial, nuevas o usadas, cuyo valor de transacción sea igual o superior a US\$ 500 FOB (Ver Anexo N° 2).

- **Seguro teórico:** En caso de no haber un seguro contratado, para poder llegar al valor CIF que permita hacer el cálculo de pago de derechos de aduana se debe

aplicar un seguro ficticio con una autorización de uso de “seguro teórico”, correspondiente al 2% del valor FOB de las mercancías (Ver Anexo N° 3).

- **Rebajas por concepto de flete:** Este documento se elabora cuando se trata de despachos parciales, es decir, cuando dos despachos comparten entre ellos un mismo B/L, Guía Aérea o CRT y, por ende, comparten el flete. En él debe ser indicado el total de documentos amparados por ese B/L, Guía o CRT, el detalle de bultos en general y flete individual de cada despacho. Se indica en otro recuadro el saldo que del mismo va quedando hasta la cancelación total del flete (Ver Anexo N° 4).
- **Certificado de origen Chile-Estados Unidos:** Este TLC cuenta con un formulario predeterminado que procede como certificado de origen el cual sólo debe “ser llenado de manera legible y completa por el importador, exportador o productor de la mercancía, según proceda” (Servicio Nacional de Aduanas, 2003), no existiendo así ninguna exigencia que solicite su extensión por parte de algún organismo especializado en la emisión de este documento como ocurre en el caso de otros acuerdos (Ver Anexo N° 5).
- **Declaración de bien de capital:** Documento que se elabora para la internación de “aquellas máquinas, vehículos, equipos y herramientas que estén destinados directa o indirectamente a la producción de bienes o servicios o a la

comercialización de los mismos” (Biblioteca del Congreso Nacional, 2010) y que además no debe perder su capacidad de producción con su primer uso sino que de manera paulatina en un plazo mínimo de tres años (Ver Anexo N° 6).

- **Declaración jurada de almacén particular:** En nuestro país está permitido que el importador o consignatario guarde las mercancías ingresadas bajo la modalidad de almacén particular en algún depósito propio o determinado, siempre y cuando haya entregado esta declaración firmada de manera previa a la importación de las mercaderías. En dicho lugar se mantienen bajo potestad aduanera sin pagar impuestos o derechos que causen su importación durante noventa días sino que sólo un interés diario desde el día treinta. Además las mercancías depositadas en el Almacén Particular no pueden ser objeto de uso, modificación, traslado, venta, arreglo o acondicionamiento hasta que no sean pagados sus derechos (Ver Anexo N° 7).
- **Manifiestos:** Para cualquier medio de transporte la agencia tiene la posibilidad de imprimir el manifiesto directamente desde la página de la Aduana; yo aprendí a descargar los de ingreso marítimo y carretero.

c) Tercera etapa: Sistematización de la documentación

Una vez ya logrado identificar con más facilidad la mayor parte de los papeles con los cuales se gestiona un despacho, procedí a preparar carpetas de las distintas

sucursales para ser presentadas en sus respectivos aforos luego de que se ha recibido la notificación de la aduana, haciéndolo de la siguiente manera:

- **Preparación de las carpetas de importación, exportación y almacén**

particular para presentarlas en su respectivo aforo: Se realiza ordenando los papeles según corresponda, luego se incorporan los documentos que se elaboran en la agencia, y más tarde se adjunta una copia de la Din, Dus o Dapi, según corresponda. Los documentos, una vez timbrados, son enumerados cada uno de ellos y se archivan en una carpeta distintiva para estos casos.

- **Elaboración de Guía de entrega de documento y movimiento interno:** Este

documento se elabora una vez conocido el número total de papeles correspondientes al despacho, para así poder presentar formalmente la carpeta del aforo a la Aduana (Ver Anexo N° 8).

d) Cuarta etapa: Elaboración de declaraciones

Finalmente, aprendí a elaborar distintas declaraciones que deben ser presentadas a otros organismos para completar los documentos del despacho. Estas son las siguientes:

- **Certificado de destinación aduanera para productos:** Documento que debe

ser presentado al SAG para que el importador sea autorizado a ingresar al país

algunos productos alimenticios, pesticidas (de uso agrícola), derivados de animales, muebles, artículos manufacturados o enchapados en madera, maquinarias para uso agrícola, siempre que se especifique que haya sido usada previamente, para luego almacenarlos en una bodega específica de destino, a través de medios y rutas de transporte definidos, hasta que se emita una autorización definitiva para la utilización de dicha mercadería (Ver Anexo N° 9).

▪ **Formulario único para trámite de destinación aduanera y/o internación:**

Documento que debe ser presentado al Seremi de Salud correspondiente para que el importador sea autorizado a ingresar al país algunos productos alimenticios, suplementos alimenticios, tóxicos, instrumental, accesorios e insumos médicos. Este trámite se finaliza con una resolución de Uso y Disposición o Consumo luego de la cual recién puede el importador hacer uso de su mercadería (Ver Anexo N° 10).

- **Hoja anexa de detalle de vehículos:** Para algunos vehículos automotores, ya sea Automóvil, Station Wagon, Minibus, Furgón, Camioneta y Jeep que sean importados nuevos se debe elaborar una Hoja Anexa de Detalle Vehículos. “Dicha hoja debe ser enviada vía Web a la Aduana dentro de un plazo de dos días hábiles contados desde la fecha de aceptación del trámite de la declaración de ingreso. Luego, esta Hoja Anexa deberá ser impresa por el despachador, debiendo contener los datos mínimos establecidos, que permitan individualizar

físicamente a los vehículos al momento del retiro de ellos desde la zona primaria aduanera” (Servicio Nacional de Aduanas, 2002). (Ver Anexo N° 11).

- **Hoja anexa de chasis, camiones y otras maquinarias:** Para este tipo de vehículos también se debe confeccionar una Hoja Anexa de Detalle de Vehículos (llamada anexo N° 90), la que es ingresada al sistema por el Funcionario de Aduana para luego ser retirada la carga desde los distintos puertos del país (Ver Anexo N° 12).

1.2.2 Aprendizajes acerca de la gestión al interior de una organización: Las distintas reacciones ante la implementación de las normas ISO

El primer día de práctica me fue comunicado que la empresa se encontraba en la fase final del proceso de certificación de las normas ISO 9001:2008, en donde la última etapa por cumplir sería la visita del auditor representante de la empresa certificadora.

Luego, a mediados de enero de 2011 se me invitó a participar de la última capacitación general de sensibilización antes de la auditoría. Esta fue dirigida por el Asesor de Gestión, Don Roberto Merino, quien instruyó a los trabajadores de la agencia sobre cómo se llevaría a cabo la inspección, cómo sería la entrevista a los trabajadores, etc. Además recaló la importancia de la obtención de la certificación para la empresa.

El día 14 de febrero del año 2011 fue desarrollada la auditoría en medio del nerviosismo de los trabajadores quienes temían cometer algún error que llegase a perjudicar el resultado del proceso. Al final del día el auditor comunicó que la inspección había sido buena, pero que debían realizarse algunos cambios para mejorar un par de debilidades encontradas. Un mes después el auditor concurrió nuevamente a la empresa a verificar las mejoras, y tres días más tarde, el 17 de marzo del 2011 fue recibida la notificación vía correo electrónico de que la agencia se encontraba certificada.

Sin embargo, no fue difícil percibir que no todos los trabajadores veían de igual manera la incorporación de las normas ISO. Por un lado encontramos al Agente de Aduanas y a los Gerentes quienes en toda instancia se han declarado partidarios de este proceso siendo además participantes activos de las labores del Comité de Gestión. Y por

otra tenemos grupos de trabajadores que en ausencia de los directivos manifestaron recurrentemente indiferencia o rechazo a las normas ISO.

Por ejemplo durante espacios informales tales como son el desayuno o el almuerzo escuché en reiteradas ocasiones cómo el personal con el cual yo compartía se expresaba en contra de la implementación argumentando falta de utilidad, pérdida de tiempo en reuniones y capacitaciones que podría ser utilizado en labores del rubro de la empresa, aumento de la carga laboral que ya consideraban elevada, pérdida de dinero para la organización por los pagos al Asesor de Gestión o por la adquisición de herramientas de apoyo, contradicciones entre la realidad y los procedimientos redactados, falta de consideración de la opinión de los trabajadores, entre otros.

También percibí cómo algunos trabajadores, una vez que se acercaba la fecha de la presentación de los indicadores de gestión, comenzaban a mencionar con más frecuencia el tema indicando que tendrían que dedicar un día laboral completo para realizar tal labor teniendo que destinar el día sábado siguiente (el cual no es parte de la jornada normal) para normalizar el trabajo aplazado.

Por otro lado, cuando les comenté a mis compañeros acerca del interés por realizar mi informe de práctica relacionado con la incorporación de las normas ISO en la empresa recibí a cambio consejos tales como “no lo hagas porque no te servirá para nada” o “tendrás que ir a las reuniones, te aburrirás y perderás tiempo”.

Además en una entrevista realizada al Asesor de Gestión y a la Encargada del Sistema de Gestión de Calidad ambos reconocieron la existencia de resistencia por parte de algunos trabajadores ya que la empresa llevaba muchos años trabajando de una

determinada manera. Sin embargo revelan que últimamente ha habido una evolución en la recepción. Ellos perciben que durante los últimos meses ha mejorado la respuesta lo que se ha reflejado en la superación de las metas de cada área. Esto se puede atribuir a que desde el momento de la certificación se decidió incorporar lentamente a una mayor cantidad de integrantes al Comité de Gestión ya que en un principio el grupo era reducido a modo de estrategia para lograr acuerdos fácilmente.

En vista de lo descrito anteriormente surgen en mí diversas inquietudes:

- ¿Las mejoras en los resultados presentados por los trabajadores radican en que existe un real compromiso o es porque temen evidenciar sus errores frente a sus compañeros de trabajo?
- ¿Los motivos señalados por algunos trabajadores para resistirse a la incorporación de las normas en la empresa son los únicos existentes o hay más que aún no han sido expresados?
- ¿Qué tipo de amenazas perciben los trabajadores cuando se incorporan las normas ISO en una empresa?

Tomando en cuenta los antecedentes anteriormente descritos en este informe se propone investigar la resistencia al cambio que a veces se experimenta al interior de una organización cuando se implementan las normas ISO.

La relevancia de este trabajo se sustenta en dos ideas claves:

- 1) Me parece interesante investigar sobre los factores dentro de la organización que conllevaron a que se generara esta brecha entre las intenciones de la gerencia y las respuestas de los trabajadores. Información de esta naturaleza puede contribuir a mejorar los procesos de cambio e innovación al interior de cualquier organización.
- 2) Este tema es un fenómeno que existe de manera transversal en toda el área organizacional. Por ende, investigar el tema constituye un enriquecimiento a los conocimientos de un Administrador de Negocios Internacionales para la implementación de cambios o propuestas innovadoras en otras áreas.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

Ya descrita la organización, a continuación se realizará una presentación teórica de temas que resultan ser relevantes para la comprensión del estudio realizado. En primer lugar se compartirá una descripción general de las normas ISO 9001:2008. Posteriormente se profundizará en el concepto de cambio organizacional ya que, para efectos de este estudio, la implementación de normas ISO se asocia a la implementación de un tipo de cambio organizacional. Por último se analizará el concepto de resistencia al cambio como una forma de comprender cómo los trabajadores de una organización responden a los procesos de cambio.

2.1 La Norma ISO 9001:2008

2.1.1 El nacimiento de la familia de normas ISO 9000

La Organización Internacional de Normalización (ISO) nació en Ginebra, Suiza, y es una federación mundial que se dedica a la preparación de normas internacionales (ISO 9001, 2008). Desde el año 1947 variados organismos a lo largo del planeta han trabajado con esta organización (ISO, 2011).

La primera versión de la ISO 9000 fue publicada en 1987 y corresponde a “un conjunto de guías y normas que son modelos para desarrollar un sistema de gestión de la calidad, independientemente del enfoque de la compañía” (Green, 2008, pág.36-37). Estas nacen en base a dos necesidades:

- 1) **Estandarización de los procesos:** Después de la segunda guerra mundial diversos organismos crean normas que respondan a los sistemas de inspección de los gobiernos. Sin embargo, la precursora de las normas ISO 9000 es la BS 5750 la cual nace en 1979 y fue creada por el British Standard Institute quien las publicó como “método enfocado a controlar la aplicación de un protocolo de producción” (Green, 2008, pág. 36). Esto conllevó a la idea de estandarizar diferentes ámbitos del mundo empresarial para mejorar la eficiencia.
- 2) **La gestión orientada al cliente:** Durante la década de los ochentas las organizaciones sólo se preocupaban de vender lo que era fabricado ya que los consumidores no se encargaban de seleccionar lo que compraban. La aparición de productos sustitutos otorgó a los clientes el conocimiento sobre su poder de decisión haciendo con ello evolucionar la gestión a través de la aplicación de la gestión de la calidad. Esta representa un proceso de mejora continua en donde todas las áreas de la empresa participan activamente en el desarrollo de productos o servicios (Álvarez, Álvarez & Bullón, 2006).

2.1.2 La actual composición de la familia ISO 9000

La norma es mejorada continuamente. Cada última versión anula y sustituye la anterior (ISO 9001, 2008). Cuando se habla de ella los primeros cuatro dígitos corresponden a la norma integrante de la familia y los últimos cuatro a su año de

publicación. La Figura N° 2 muestra como se compone en la actualidad la familia de las normas ISO 9000:



Figura N° SEQ Figura_N° * ARABIC 2. Familia de normas ISO 9000 (Fontalvo & Vergara, 2010, pág. 63).

2.1.3 Metodología usada en los procesos de la empresa para el óptimo desempeño de la norma ISO 9001:2008

Según la traducción oficial de la norma ella promueve la adopción de un enfoque basado en procesos con la finalidad de aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos de la norma (ISO 9001, 2008). Esto se consigue aplicando la metodología PHVA a los procesos de la empresa la cual se detallará a continuación:

- **Planificar:** Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo a los requisitos del cliente y políticas de la organización.
- **Hacer:** Implementar los procesos.

- **Verificar:** Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y productos respecto de las políticas, objetivos y requisitos para el producto, informando sobre los resultados.
- **Actuar:** Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

Otro autor, Harold Koontz (2004), define la ISO 9000 como una norma que coloca acento a la elaboración de documentación en donde la empresa puede mostrar a sus clientes los procedimientos que sigue para capacitar a sus trabajadores, probar productos y resolver problemas. Sin embargo, “no evalúa la eficiencia de las operaciones, las tendencias de mejoras ni el nivel de calidad del producto” (Koontz, 2004, pág. 100).

2.1.4 Etapas de la implementación de las normas ISO 9001:2008

Según lo planteado por Cuatrecasas (2010) el modelo general para la implementación de las normas ISO 9001:2008 en una empresa está compuesto por las siguientes etapas:

- 1) **Decisión de implantar el sistema de calidad:** Esto recae en los altos mandos, teniendo claras las dificultades, ventajas, inconvenientes, etapas, costos, mantenimiento y requerimientos que implica llevar a cabo el proceso.

- 2) **Análisis de la situación actual de la organización y sus procesos:** Se recomienda la ayuda de un consultor externo quien debe examinar la empresa: sus estilos de dirección, clima, relación con los clientes y aspectos tecnológicos, entre otros.
- 3) **Creación de una comisión para llevar adelante la implantación:** Este grupo debe encontrarse integrado por miembros de la organización y el consultor externo. En base a los conocimientos de la empresa ellos fijan plazos, objetivos, determinan el plan a seguir, difunden información, preparan la documentación siguiendo la norma, establecen grupos de trabajo, estudian y evalúan los documentos redactados por los grupos de trabajo, llevan a cabo el seguimiento y controlan la implementación, entre otros.
- 4) **Motivación y formación de las personas involucradas en la implantación:** Esta es una etapa clave ya que el éxito de la implementación se relaciona con la sensibilización y motivación de todo el personal.
- 5) **Puesta en práctica del plan de implantación:** Tiene como propósito que la norma se adapte a las necesidades y características de la empresa, llevándose a cabo la redacción de manuales de procedimientos, documentos y circuitos.
- 6) **Análisis y diagnóstico de los resultados. Rectificaciones para la mejora continua:** Para ello se realizarán las auditorías que se estimen oportunas. De acuerdo con los primeros resultados obtenidos se planificarán y tomarán las acciones necesarias para corregir las posibles desviaciones.

Una vez que la empresa es oficialmente certificada, debe emprenderse el camino de la mejora continua del sistema de gestión de la calidad “mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorias, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección” (ISO 9001, 2008, pág. 16).

Según lo señalado por Roberto Merino, Asesor de Gestión de la Agencia de Aduanas Jorge Correa y Cía. Ltda., la implementación de la ISO 9001 en organizaciones de esta naturaleza no implica etapas diferentes en comparación a empresas de otros sectores ya que la norma se encuentra diseñada para ser aplicada en organizaciones de distintos tamaños. Sin embargo el punto 7.6 de la norma sobre “Control de los equipos de seguimiento y de medición” no es aplicable ya que por la naturaleza del servicio no se ocupan instrumentos que requieran de calibración.

2.1.5 Funcionamiento del sistema de gestión de la calidad post-implementación

La Figura N° 3 nos enseña una sección de la traducción oficial de la norma la cual refleja cómo debería ser el funcionamiento de un sistema de gestión de la calidad basada en procesos. Ella demuestra el rol significativo que presentan los clientes. A partir de los flujos de entrada, la atención a sus requisitos conlleva a que la empresa utilice información para la generación de valor sobre el producto o servicio que presta, generando un ciclo de mejora continua que busca colocar atención a cada uno de sus procesos para conseguir la satisfacción final del cliente.



Figura N° SEQ Figura_N° * ARABIC 3. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos (ISO 9001, 2008, pág. VII).

2.2 Cambio Organizacional

Durante los últimos años hemos sido testigos de la rápida evolución del planeta en que vivimos, teniendo que adaptarnos constantemente a él para poder sobrevivir. Esto no deja exento a las organizaciones. Ellas deben luchar diariamente con sus competidores para mantenerse vigentes con sus clientes y además cumplir con las pretensiones de los dueños. Esta lucha en ocasiones implica generar cambios que conlleven a la adaptación de la empresa a las actuales exigencias del mercado. Sin embargo los cambios organizacionales, ya sean grandes o pequeños, siempre tienen un punto de partida, y diversas formas y momentos para ser llevados a cabo. Entender cómo nace y de qué se trata el cambio organizacional es lo que se verá a continuación.

2.2.1 El concepto de cambio organizacional

Hellriegel, Jackson & Slocum (2002) definen el concepto de cambio organizacional denominándolo como “cualquier transformación en el diseño o funcionamiento de una organización” (pág.316).

Las organizaciones realizan cambios en sus actividades con el objetivo de conseguir mejoras que permitan reorientar a la empresa en favor del cumplimiento de sus objetivos. Los cambios ocurren principalmente porque las organizaciones se encuentran en ambientes dinámicos que exigen mantener activa su capacidad de adaptación para seguir siendo competitivas.

Desde esta perspectiva se considera que la implementación de las normas ISO en una empresa es un tipo de cambio organizacional ya que implica la incorporación de nuevas tareas y modificación constante del trabajo realizado debido a que se busca la mejora continua de los procesos.

2.2.2 Formas de cambio organizacional

Existen diversas formas de llevar a cabo los cambios en las organizaciones. Por ejemplo Ronco & Lladó (2000) señalan dos:

- 1) **Cambios espontáneos:** No existe la intervención directa de un agente de cambio, sino que se produce por alguna causa que actúa como desencadenante generando respuestas de reacción o de adaptación en la organización.

2) **Cambios planificados o intervención del cambio:** Existe la intervención de un agente de cambio quien busca conducir el proceso según un plan de acción concreto que pretende llegar a un estado deseado. Planificar el cambio no asegura obtener los resultados esperados, pero siempre se conseguirá mejor rendimiento que si no se hubiese hecho ninguna planificación de él. A su vez, este tipo de cambio puede seguir una de las siguientes dos formas:

- a) **Cambios impuestos:** Corresponden a aquellos cambios que se encuentran programados para ser impuestos jerárquicamente, de arriba hacia abajo sin posibilidad de modificación por parte de las personas que intervienen en él. Se relacionan con procedimientos o normas preestablecidas y sus ventajas son seguridad, uniformidad y estandarización.
- b) **Cambios participativos:** Son aquellos cambios en donde la planificación de sus procesos es flexible ya que puede ser modificado por las personas que intervienen en él. La dirección que sigue es hacia adelante y atrás y sus ventajas son el fomento de la participación, la capacidad de reacción y la disminución de resistencias.

A modo de síntesis, a continuación se presenta la Figura N° 4 la cual refleja la sistematización de estos tipos de cambio.

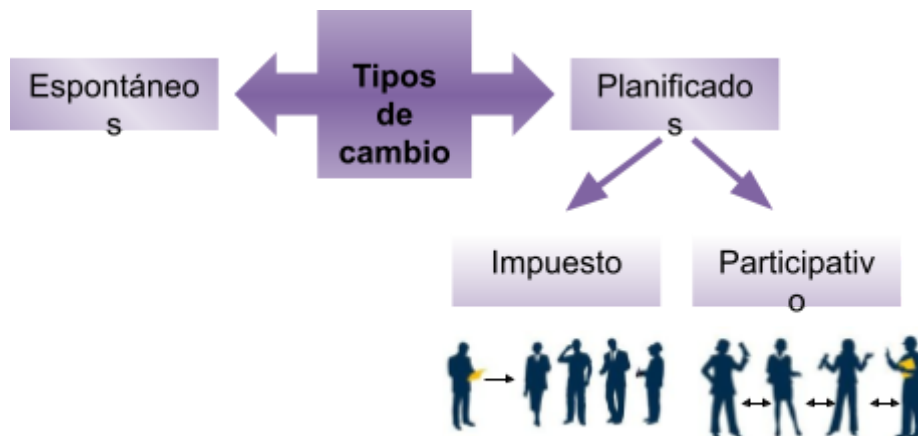


Figura N° SEQ Figura_N° *
ARABIC 4. Tipos de cambio.

Cabe señalar que Robbins (2004) cita el concepto de desarrollo organizacional de una manera muy similar al concepto de cambio planificado mencionado anteriormente por Ronco & Lladó. Lo denomina como un “conjunto de intervenciones de cambio planeado, fundadas en valores humanistas y democráticos, para mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de los empleados” (pág. 566). Esta definición se acerca mucho a lo que sería un cambio planificado-participativo.

2.2.3 Factores que motivan el cambio organizacional

Existen distintos factores que motivan a la realización cambios en las organizaciones. Daft & Marcic (2006) distinguen las fuerzas internas y las ambientales:

- **Fuerzas internas:** Los cambios pueden ser generados por factores al interior de la organización como por ejemplo planes o metas, exigencias del personal, problemas de la empresa u otras necesidades.

- **Fuerzas ambientales:** La generación de cambios puede provenir de diversas necesidades externas a la organización como son cumplir con las exigencias de los clientes, generar respuesta a las estrategias de los competidores, mitigar los cambios en las tecnologías, cumplir con estándares internacionales y contrarrestar los cambios en las fuerzas económicas, entre otras.

La Figura N° 5 sintetiza la comprensión de la distribución de los factores que motivan el cambio:



Figura N° SEQ Figura_N° * ARABIC 5. Factores que motivan el cambio.

2.2.4 Grados y momento para la realización del cambio organizacional

Hellriegel, Jackson & Slocum (2002) dicen que en la realidad los cambios suelen realizarse en pequeñas etapas. Menciona dos tipos de grados de cambio:

- **Cambio radical:** Se da cuando las organizaciones llevan a cabo ajustes importantes en la forma de realizar negocios. Por ejemplo adoptando nuevas

estructuras, generando una fusión con otra empresa o pasando de ser una organización privada a una pública.

- **Cambio gradual:** Consiste en un proceso de evolución temporal en la cual ocurren modificaciones menores. En algunos casos es posible que luego de transcurrido un tiempo importante desde el inicio del cambio debido a la suma de ellos sea posible visualizar una organización completamente diferente.

Los mismos autores también proponen dos tipos de momentos del cambio:

- **Cambio reactivo:** Este tipo de cambio se da cuando la empresa se encuentra en la obligación de realizar algún tipo de transformación inmediata en respuesta a acontecimientos internos o externos.
- **Cambio anticipatorio:** Radica en la planificación de modificaciones a la organización adelantándose a sucesos que se pronostican ocurrir o durante las primeras etapas de una nueva tendencia.

Tomando en cuenta estas cuatro formas de cambio organizacional señaladas Hellriegel, Jackson & Slocum (2002) proponen la matriz de la Figura N° 6 de grado y momento del cambio para entender cuándo y cómo realizar el cambio organizacional:

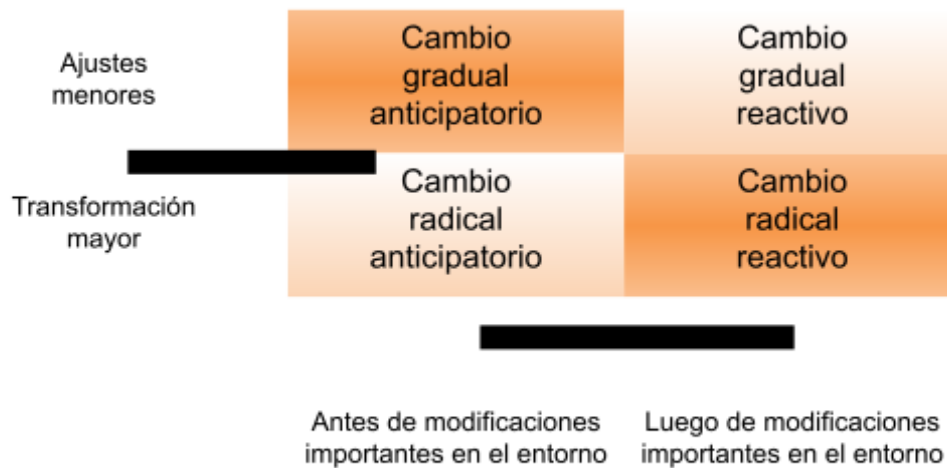


Figura N° SEQ Figura_N° * ARABIC 6. Matriz de grado y momento para la realización del cambio organizacional (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2002, pág. 318).

2.2.5 El agente de cambio

Por otro lado es preciso conocer el encargado de la tarea de realizar el cambio dentro de una organización. Robbins & Coulter (2005) mencionan que este proceso debe ser llevado a cabo por una persona denominada agente de cambio: él asume la responsabilidad de gestionar y coordinar el proceso de cambio.

El agente de cambio puede ser algún integrante interno de la empresa (por ejemplo un gerente) aunque es común que se contraten consultores externos para cambios importantes ya que representan una postura objetiva de la situación. No obstante los autores señalan que existen desventajas al contratar un asesor ya que ellos desconocen la historia, el funcionamiento y la cultura de la organización lo que podría repercutir en que el cambio no sea llevado de la manera adecuada a la realidad de la empresa.

2.2.6 El cambio organizacional y la implementación de las normas ISO 9001:2008 en la Agencia de Aduanas Jorge Correa Becerra y Cía. Ltda.

En base a los antecedentes descritos de las diversas representaciones que puede adquirir el cambio organizacional se propone que la incorporación de las normas ISO 9001:2008 en la Agencia de Aduanas Jorge Correa Becerra y Cía. Ltda. corresponde a:

- **Cambio planificado e impuesto:** Existe la clara intención del alto mando de realizar el cambio, llevándose a cabo siguiendo las instrucciones del manual.
- **Motivado por fuerzas internas y ambientales:** El alto mando decidió incorporar las normas ISO ya que consideraban la certificación como una nueva meta para la organización ya que otorgaba prestigio ante sus clientes y diferenciación frente a otras empresas del mismo rubro.
- **Realizado de manera gradual y anticipatorio:** La norma implica una mejora continua de los procesos, por lo que los cambios son paulatinos y la vez son anticipatorios a las exigencias de los clientes de la organización. La Figura N° 7 muestra el sector de la matriz de grado y momento del cambio correspondiente a la Agencia de Aduanas Jorge Correa Becerra y Cía. Ltda. en su incorporación de normas ISO 9001:2008.

- **Consultor externo como agente de cambio:** La empresa optó por contar con los servicios de un consultor externo para desempeñar el rol de agente de cambio recurriendo a las prestaciones de un profesional con experiencia en implementación de normas ISO en Agencias de Aduana.

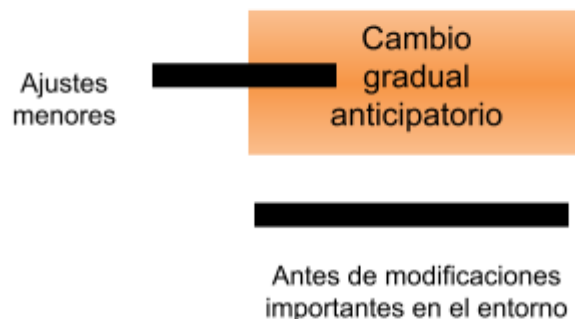


Figura N° SEQ Figura_N° * ARABIC 7. Sector de la matriz de grado y momento del cambio correspondiente a la Agencia de Aduanas Jorge Correa Becerra y Cía. Ltda.

2.3 La Resistencia Frente al Cambio Organizacional

Cummings & Worley (2007) proponen el modelo del cambio que Kurt Lewin elaboró a mediados del siglo veinte como un marco general que nos ayuda a comprender el comportamiento de los integrantes de una organización ante el cambio organizacional. Lewin señala que dentro de un sistema, al realizar modificaciones, existen fuerzas de impulso que ejercen presión hacia el lado positivo (en pro del cambio) y fuerzas de restricción que ejercen presión en el sentido contrario. Esto último ocurre debido a que el cambio implica la modificación del estado actual el cual es considerado como normal,

trayendo consigo incertidumbre. Estas fuerzas se comportan de la siguiente manera en el proceso de cambio, graficadas en la Figura N° 8.

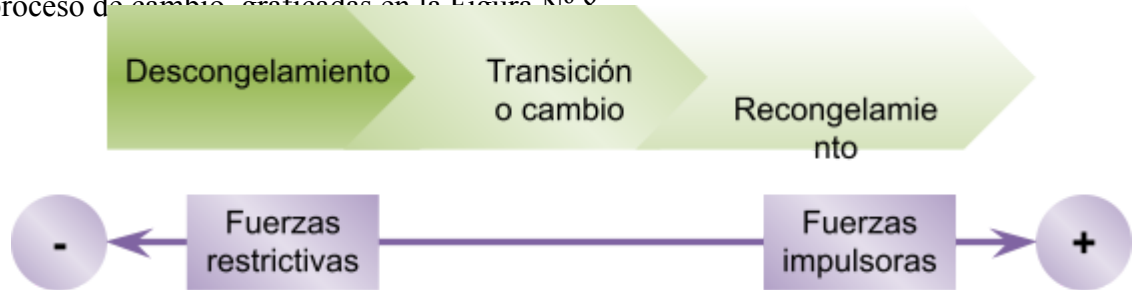


Figura N° SEQ Figura_N° * ARABIC 8. Teoría del cambio de Lewin.

- **Descongelamiento:** En esta primera etapa se busca convencer sobre la necesidad de realizar el cambio con el fin de evitar que las fuerzas de restricción intenten mantener el estado organizacional en el nivel actual (status quo). Ellas pueden ser disminuidas aumentando las fuerzas de impulso de manera de eliminar la tensión y disminuir la resistencia.
- **Transición o cambio:** Es llevado a cabo el cambio dentro de la empresa.
- **Recongelamiento:** Una vez implementado el cambio se busca congelar las tareas en la nueva situación aunque diversos estudios realizados por Lewin señalaron que algunas organizaciones tienden a volver al estado anterior en la medida en que las fuerzas de restricción no pudieron hacer propio el cambio.

2.3.1 La resistencia al cambio

La resistencia al cambio puede significar grandes repercusiones para la empresa que planea efectuar modificaciones en alguna parte de su organización. La peor consecuencia que ella puede causar es contrarrestar por completo el esfuerzo por implementar el cambio, produciendo con ello pérdidas de tiempo y dinero.

Sin embargo Hellriegel, Jackson & Slocum (2002) señalan que la resistencia al cambio también tiene un lado positivo: puede resultar útil para una organización debido a que los trabajadores operan como mecanismos de revisión y equilibrio haciendo que la planificación sea realizada con mayor cuidado generando así la toma de mejores decisiones.

Varios autores han investigado la resistencia al cambio llegando con ello a la identificación de distintas etapas. Aguilar (2003) elaboró un modelo que complementa su visión personal con la de otros autores (Figura N° 9) en el cual propone que este tipo de comportamiento posee inherente consigo un proceso de transición en donde la persona va acomodando su percepción paulatinamente hasta lograr adaptarse a la nueva realidad. Sin embargo la rapidez en que esto ocurra va a depender de la forma con que el trabajador maneja la situación. Las etapas que este autor propone son las siguientes:

Etapa*	Etapa**	Percepción de competencia	Dentro de la organización			
			Relaciones Interpersonales	Relaciones Intergrupales	Comunicación	Problema Base
Shock	Shock	<i>De baja o muy baja</i>	<i>Fragmentadas</i>	<i>Desconectadas</i>	<i>Aleatoria</i>	<i>Como accionar la realidad</i>

Retirada a la defensiva	Negación	<i>Alta (falsa)</i>	<i>Cohesión de protección</i>	<i>Extrañamiento</i>	<i>Ritualizadas</i>	<i>Como protegerse</i>
	Darse Cuenta	<i>Media a baja</i>				
Reconocimiento	Aceptación de la realidad	<i>Muy baja</i>	<i>Confrontación de apoyo</i>	<i>Ayuda mutua</i>	<i>Búsqueda</i>	<i>Como explorar (intentar con seguridad)</i>
	Experimentación	<i>De baja a media</i>				
Adaptación y cambio	Búsqueda de significado	<i>Alta</i>	<i>Interdependiente</i>	<i>Coordinada</i>	<i>Congruente</i>	<i>Como integrar un nuevo significado para el futuro</i>
	Integración de habilidades y conductas	<i>Muy alta</i>				

Figura N° SEQ Figura_N° * ARABIC 9. Etapas del proceso de resolución de la resistencia al cambio (Aguilar, 2003, pág. 192).

Basado en: *S.Fink; J. Beak: K. Taddeo / **T. Chapman y J. Jupp

A continuación se explica el cuadro de la Figura N° 9 sobre las etapas del proceso de resolución de resistencia al cambio:

- **Shock:** Corresponde a la reacción inicial ante la noticia de que se iniciarán procesos de cambio. La persona recibe esto con impacto, aún no ha asociado dicha información por lo que todavía no posee algún plan de acción para afrontarlo ni una opinión formada del tema lo que genera que su percepción acerca de su nivel de competencia sea bajo y que sus relaciones interpersonales e intergrupales sean esporádicas.
- **Negación** Surge como un mecanismo defensivo una vez que disminuye la confusión. En esta etapa la tendencia es considerar ciegamente que el cambio no incurrirá algún tipo de impacto para de esta manera evitar el conflicto con la situación y generar tranquilidad.

- **Retirada a la defensiva:** En esta etapa se busca mantener controlada la amenaza recurriendo arraigadamente a las actividades laborales que habitualmente se solían llevar a cabo. Sin embargo ahora se busca sostener el rechazo con el apoyo de terceros que compartan su pensamiento sobre la situación para crear así un grupo de protección de la idea.
- **Aceptación de la realidad:** En esta fase se comienza a generar una desligación del pasado lo que ocurre debido a que la persona comienza a incorporar elementos de la nueva situación a su realidad ya que toma conciencia de que estos le podrían resultar útiles.
- **Experimentación:** Existe una gran sensibilidad al reencontrarse con la realidad, por lo que es de vital importancia que esto sea realizado de manera sutil y con el apoyo de otros durante la exploración para no generar un quiebre en la confianza que se crea hacia la nueva situación.
- **Búsqueda de significado:** En esta etapa se busca generar una integración entre los nuevos conocimientos y los adquiridos con anterioridad para así generar mejoras para el futuro.
- **Integración de habilidades y conductas:** En esta última fase la persona ya ha adquirido correctamente las habilidades por lo que cuenta con la capacidad de

manejar los conocimientos a tal nivel que los puede controlar de manera independiente, volviendo así al nivel alto de confianza con las labores que se les ha asignado.

2.3.2 ¿Por qué los individuos se oponen al cambio? Algunas de las razones y formas que adquiere esta condición

Hellriegel, Jackson & Slocum (2002) señalan que son pocos los esfuerzos de cambio organizacional recepcionados con la suavidad que desearía el alto mando ya que la mayoría de las veces ocurre cierto grado de resistencia.

La resistencia se genera como mecanismo de reacción ante la imprevisibilidad del futuro en donde la persona teme perder el control de la situación. De este modo, su nivel de resistencia dependerá de la magnitud del cambio que se pretende llevar a cabo. El gran problema es que este tipo de circunstancias no afectan tan solo a los individuos en particular si no que también el clima laboral propiciando los conflictos interpersonales. Esto genera una baja en la productividad producto de la desviación de la atención hacia la situación que se vivencia (Andrade, 2005, pág. 81).

Por lo antes mencionado debemos tener en cuenta cuáles son los factores intrínsecos que intervienen para que la persona tome una posición ante la modificación realizada en su organización. Con anterioridad fue señalado lo común que es pensar en el ambiente de trabajo y los grupos que rodean a la persona como factores influyentes en la adopción de una posición. Sin embargo también existen otros dos factores como son

la historia personal del trabajador y las experiencias sociales acontecidas durante su vida (Chang, 1999, pág. 89). A continuación la Figura N° 10 sistematiza los tres factores anteriormente señalados.



Figura N° SEQ Figura_N° \^ ARABIC 10. Los factores que influyen en la adopción de una posición ante un cambio organizacional.

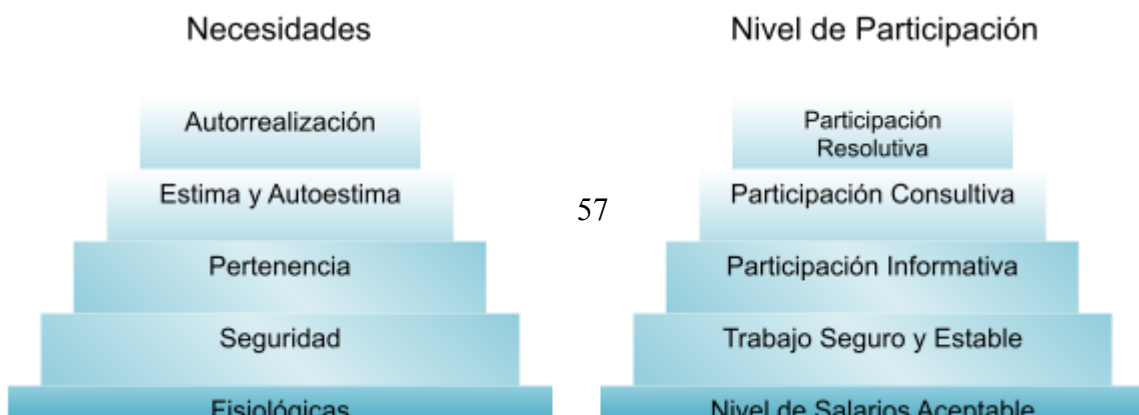
Para complementar la idea de Chang, Hellriegel, Jackson & Slocum (2002) explican cuatro razones por las que las personas y a veces hasta organizaciones completas se resisten al cambio:

- **Temor:** Las personas temen no lograr desarrollar las habilidades exigidas por la nueva situación.
- **Intereses creados:** Ocurre cuando las personas sienten que la situación debe seguir como está. En ocasiones se tiene el presentimiento de que los antiguos

acuerdos no serán respetados, esperando mayores cargas de trabajo y horarios laborales más prolongados.

- **Malentendidos:** Las personas se resisten al cambio ya que no comprenden sus repercusiones.
- **Cinismo:** Los empleados sienten que la verdadera intención del cambio es para dejar una huella por parte de los gerentes más que por generar mejoras para la organización, por lo que se niegan a respaldarlas.

Rodríguez (2002) diseñó una pirámide análoga a la pirámide de necesidades de Maslow pero adaptada a las necesidades organizacionales de un trabajador. Dentro de esta pirámide Rodríguez señala que la participación informativa es uno de los factores esenciales para lograr que el trabajador se sienta parte de los procesos organizacionales. Como se puede apreciar en la Figura N° 11 cada trabajador tiene cinco niveles de necesidades laborales, pudiendo pasar al nivel superior sólo una vez cumplido los niveles inferiores. Cuando el trabajador completa toda la jerarquía llega a un estado similar al de la autorrealización mencionada por Maslow el cual en este caso corresponde a la participación resolutive.



- **Nivel de salarios aceptable:** Esta primera etapa corresponde a la necesidad de recibir un nivel básico de remuneración, socialmente aceptable y que permita al mismo tiempo al trabajador poder satisfacer sus necesidades fisiológicas y las de su núcleo familiar.

- **Trabajo seguro y estable:** Para poder satisfacer esta segunda necesidad laboral el trabajador debe mantener una sensación de empleabilidad que le permita conservar una cierta tranquilidad con respecto a su situación futura. Sin embargo la impresión de empleabilidad no solo la otorga la empresa a la cual pertenece el funcionario, sino que también se encuentra relacionada con los niveles de equilibrio social y económico que vive el país.

- **Participación informativa:** Las personas necesitan sentirse informadas permanentemente de las distintas situaciones por la que pasa la organización a la cual pertenecen para sentirse miembros de ella. Cumplir este requisito otorga al

trabajador una sensación de pertenencia de la empresa, lo que en definitiva significa que al sentirla propia se esforzará para conseguir que esta alcance los logros planteados.

- **Participación consultiva:** Aquellos integrantes de la organización que sean conocedores de la información inherente a ella y que se sientan miembros a su vez querrán aportar con sus ideas. Valorarlas les otorgará satisfacción ya que tendrán la sensación de que sus opiniones son tomadas en consideración para la toma de decisiones.
- **Participación resolutive:** Este nivel se encuentra relacionado con el ser partícipe de la toma de decisiones independientemente al cargo que ocupe en funcionario ya que refiere a las actividades que a cada uno le toca desempeñar.

De esta manera la insatisfacción de la etapa de participación informativa implicará estancar las aspiraciones del trabajador para aportar en el proceso organizacional de cambio ya que no existe para él un agente que lo motive a sentir propia la búsqueda de mejoras para la empresa.

Finalmente la negatividad ante el cambio puede adoptar diferentes formas. Hellriegel, Jackson & Slocum (2002) mencionan algunas:

-
- | | |
|-------------------------|-------------------|
| ▪ Crítica inmediata | ▪ Silencio |
| ▪ Conformidad maliciosa | ▪ Desviación |
| ▪ Sabotaje | ▪ Desafío frontal |
| ▪ Acuerdo Falso | |
- Silencio
 - Desviación

Por último, Chang (1999) señala además que al encontrarse seres humanos con sentimientos involucrados dentro del cambio podremos encontrar las siguientes posibles reacciones:

▪ Ausentismo	▪ Pedidos de transferencia
▪ Ausencia de motivación	▪ Llegar antes al trabajo
▪ Quejas y/o interrogantes verbales	▪ Solicitar mayores responsabilidades
▪ Motivación y/o esfuerzo incrementado	▪ Renuncia

CAPÍTULO 3: OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Planteamiento del Tema

La percepción de los trabajadores de la Agencia de Aduanas Jorge Correa Becerra y Cía. Ltda. ante la implementación de las normas ISO 9001:2008 en su organización.

3.2. Objetivos Generales

- Analizar la percepción de los trabajadores de la Agencia de Aduanas Jorge Correa Becerra y Cía. Ltda. respecto de la incorporación de las normas ISO 9001:2008 en la institución.

3.3. Objetivos Específicos

- Identificar la percepción actual de distintos grupos de trabajadores de la empresa con respecto a la implementación de las normas ISO 9001:2008 en ella.
- Enunciar los motivos a la base que generan el sentimiento de rechazo por parte de algunos trabajadores de la agencia.

- Definir las razones por las que los trabajadores resistentes de la Agencia de Aduanas Jorge Correa Becerra y Cía. Ltda. han mejorado sus resultados a pesar de continuar manifestando su rechazo a las normas ISO.

- Establecer la existencia de algún tipo de evolución o cambio en el punto de vista en que los trabajadores perciben la implementación de las normas ISO en la empresa.

- Determinar estrategias que sirvan de apoyo para mejorar la situación de rechazo que presentan en la actualidad algunos trabajadores.

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA

4.1 Diseño de la Investigación

El presente estudio es una investigación de tipo cualitativa ya que su finalidad es la obtención de las percepciones por parte de los consultados para su comprensión. Estos datos ayudarán a conocer las opiniones, juicios e ideas que poseen los entrevistados acerca de la implementación de las normas ISO 9001:2008 en la organización.

4.2 Instrumento de Recolección de Datos y Muestra

La recolección de datos fue llevada a cabo a través de una entrevista estructurada cuya característica principal es de ser estándar para todos los entrevistados de manera de obtener con ello la percepción acerca de los mismos temas consultados. A la vez, las entrevistas fueron realizadas de manera individual con cada uno de ellos con el fin de crear condiciones de confidencialidad que les permitan contar distendidamente su experiencia personal.

La muestra se encuentra compuesta por cuatro trabajadores de la Agencia de Aduanas Jorge Correa Becerra y Cía. Ltda. que participaron de manera voluntaria y que además hayan sido integrantes de la organización durante todo el proceso de implementación de las normas ISO 9001:2008 en la empresa. Al mismo tiempo, los entrevistados debieron ser clasificados en dos grupos que nos permitieran la contrastación de datos:

- Grupo A: Profesionales que trabajaron de manera indirecta con la autora de este informe.
- Grupo B: Profesionales que trabajaron de manera directa con la autora de este informe.

Dicha clasificación fue realizada ya que los trabajadores directos que compartieron con la alumna en práctica tendían explícitamente a resistirse a la implementación de las normas ISO en la empresa. Sin embargo, se desconocía la percepción de otros profesionales por lo que incluirlos en el estudio nos permitiría diversificar el abanico de percepciones de los trabajadores de la empresa. Además cabe señalar que debido a que no hubo mayor interacción entre la alumna en práctica y los trabajadores de las sucursales de la empresa estos quedaron excluidos de la presente investigación.

4.2.1 Desarrollo del guión de entrevista

Para llevar a cabo la investigación fue redactado un guión preliminar de la entrevista estructurada (Ver Anexo N° 13). Este guión tenía como propósito obtener distintas opiniones y percepciones de los entrevistados sobre la implementación de las normas ISO 9001:2008 en la organización. Fue sometido al juicio de 3 expertos profesionales del área para verificar la validez de contenido entre las preguntas

planteadas y los objetivos perseguidos con la realización de tal pregunta (Nunnally & Bernstein, 1995).

Los expertos consultados son profesionales de las ciencias económicas y administrativas con estudio de postgrado (MBA, Magíster y Doctorado) y que imparten clases en la carrera de Administración de Negocios Internacionales. A cada uno de ellos se le entregó una copia del guión preliminar, en donde se especificaban los objetivos a la base de cada una de las preguntas. Se les pidió que revisaran cada una de las preguntas del guión y su coherencia con el objetivo propuesto, adjuntado comentarios en una pauta elaborada especialmente para estos fines.

Luego de ser recibidas las observaciones y propuestas realizadas por los expertos se reelaboró el guión de la entrevista. El trabajo realizado consideró las siguientes ideas planteadas por cada uno de ellos:

- **Experto N° 1:** Sugirió la realización de cambios en algunas palabras para ayudar a clarificar la pregunta. A su vez indicó que se revisara la pregunta N° 8 ya que esta asume progresos que no estaban claros de identificar.
Se hizo cambios en las palabras tal como el experto lo mencionó. Sobre la pregunta N° 8 ésta se mantuvo ya que efectivamente ocurren de acuerdo a lo expuesto en las reuniones del Comité de Gestión, lo cual al mismo tiempo se encuentra en conocimiento de todos los trabajadores de la agencia.

- **Experto N° 2:** Sugirió revisar la pregunta N° 4, dado que se observa inconsistencias entre lo consultado y el objetivo a la base.

En virtud de ello se modificó la pregunta para identificar la diferencia entre las personas que participan del Comité y aquellos que no participan.

- **Experto N° 3:** Sugirió extender el tiempo de las entrevistas y fusionar las pregunta 1 y 2 debido a que consideró que el número de ellas es elevado en consideración al tiempo estimado de entrevistas (15 minutos). Asimismo, indicó que las preguntas eran demasiado directas por lo que sugirió que fueran semi dirigidas para no presionar al entrevistado (Por ejemplo, “Me gustaría que me contara...”, “Si ha Ud. le ocurriera X ¿Qué respondería?...”, etc.). Además propuso una revisión del lenguaje técnico para una mejor comprensión de las preguntas.

En consecuencia, se fusionaron algunas preguntas y se modificó el lenguaje utilizado.

Tomando en cuenta todos los cambios se elaboró el Guión de la Entrevista Final, el cual puede ser consultado en el Anexo N° 14.

4.3 Procedimiento de Recolección de Datos

Las entrevistas fueron llevadas a cabo al interior de las dependencias de la Agencia de Aduanas durante la semana del 11 al 14 de Octubre de 2011 de manera oral y grabadas con el consentimiento de los entrevistados para poder así realizar el posterior análisis de ellas. El tiempo máximo estipulado fue de 15 a 20 minutos para cada una de las reuniones.

4.4 Técnica Utilizada en el Análisis de Datos

Una vez realizadas las entrevistas, estas fueron transcritas y analizadas por la alumna y profesora guía de este informe siguiendo dos técnicas distintas:

- 1) **Análisis de respuestas explícitas en el discurso:** Fue posible por medio de la confección de tablas que incluyen resúmenes de cada una de ellas, facilitando las comparaciones de las respuestas emitidas. En base a dichas tablas se realizó un análisis de contenido del discurso, con la finalidad de apreciar los temas o tópicos con mayor presencia en el texto o enunciado (Abril, 1999).
- 2) **Análisis de respuestas implícitas en el discurso:** Fue llevado a cabo un seguimiento de las huellas o marcas discursivas presentes en el discurso de los entrevistados siendo seleccionadas todas aquellas palabras o frases reiteradas en variadas ocasiones por los consultados y que a la vez resultaban ser clave para la ilustración de la idea que se encontraban expresando (Abril, 1999).

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1 Análisis de Respuestas Explícitas en el Discurso

Para lograr llevar a cabo una comparación de las respuestas entregadas por los entrevistados fue construida una tabla que resume cada una de las expresiones otorgadas.

Con anterioridad, y dada la sugerencia de uno de los expertos consultados, la mayoría de las preguntas del guión fueron fusionadas con el fin de disminuir su número. Sin embargo para poder hacer una comparación detallada de las respuestas, las preguntas fueron separadas nuevamente asociadas a temas o tópicos clave. Con ello se consigue que en la tabla sea visualizada claramente la respuesta que cada entrevistado dio frente a los temas consultados.

Las tablas confeccionadas nos permiten distinguir con claridad la posición expresada por las personas hacia algún tema específico. Para una mejor comprensión, a continuación se adjuntará cada una de las tablas diseñadas con las respuestas emitidas según estas preguntas y el análisis de contenido efectuado.

Tabla N° 1: Respuestas asociadas a la aceptación de las normas ISO.

PREGUNTAS		RESPUESTA E1 ¹ (GRUPO A)	RESPUESTA E2 (GRUPO A)	RESPUESTA E3 (GRUPO B)	RESPUESTA E4 (GRUPO B)
<p>Me gustaría que me contara si le ha gustado la implementación de las normas ISO en la agencia</p> <p>¿A qué lo asocia y por qué?</p>	¿Le ha gustado la implementación?	Si.	Si.	No.	Si.
	¿A que lo asocia?	<p>A la racionalización del trabajo.</p> <p>A la precisión de las responsabilidades.</p>	<p>A un sistema nuevo que se mira con proyección hacia el futuro.</p> <p>A fijar los parámetros, si las condiciones en que estamos trabajando son óptimas o no.</p>	<p>A un cambio que le están haciendo a la agencia.</p>	<p>Las cosas antes igual se hacían bien pero se ha ordenado un poco el método de hacer las cosas.</p>
	¿Por qué?	<p>Porque existe apropiación del quehacer específico de cada trabajador.</p> <p>Porque hay claridad en los parámetros de evaluación.</p> <p>Porque hay claridad en los parámetros de aporte a la mejora de la calidad del trabajo.</p> <p>Porque crea concientización de la existencia de equipos de trabajo.</p>	<p>Porque es para ayudarnos a que las cosas salgan bien.</p> <p>No es una norma en la que tengamos presión.</p>	<p>Es un cambio grande que hay que cumplir.</p> <p>Hay que cumplir con metas.</p>	<p>Sabiendo ya la forma estructurada como se hace, a cualquiera que le hagan una consulta sabe en qué etapa va el proceso.</p>

Análisis de Contenidos

Como se observa, tres de los cuatro entrevistados indican estar de acuerdo con la implementación de las normas ISO en la empresa. Estas personas asocian dicho cambio como una forma de colocar orden en el trabajo (E4) y a la fijación de parámetros de control (E1, E2). En cambio, la persona que no está de acuerdo con la implementación de las normas ISO lo relaciona con un cambio que genera mayor presión debido a que se deben cumplir metas impuestas por otros (E3).

¹ E1: Entrevistado N° 1; E2: Entrevistado N° 2; E3: Entrevistado N° 3; E4: Entrevistado N° 4.

Tabla N° 2: Efectos asociados a la implementación de las normas ISO en la empresa.

PREGUNTAS		RESPUESTA E1 (GRUPO A)	RESPUESTA E2 (GRUPO A)	RESPUESTA E3 (GRUPO B)	RESPUESTA E4 (GRUPO B)
<p>Me interesa conocer cuáles son, a su juicio, los principales beneficios y consecuencias negativas que ha producido la implementación de las normas ISO a la empresa hasta el momento.</p>	Beneficios	<p><i>Se puede precisar todas las distintas actividades que la empresa tiene.</i></p> <p><i>Cuáles son las responsabilidades que uno tiene.</i></p> <p><i>Conocemos cuáles son los indicadores que están bajo su responsabilidad.</i></p> <p><i>En definitiva podemos producir un mejoramiento de la calidad del trabajo individual y colectivo.</i></p>	<p><i>Esto sirve para la persona que quiera en ejemplo encontrar otra labor dentro del mismo rubro. Entonces uno llega preparado. Así es fácil adecuarse a los sistemas de ellos.</i></p>	<p><i>Hay más orden.</i></p> <p><i>Ya que a todos los están midiendo disminuyen los errores en la parte técnica.</i></p>	<p><i>Se produce mayor orden en cuanto a procedimientos, en cuanto a quien hace tal y cual acción.</i></p>
	Consecuencias negativas	<p><i>Existe una tendencia a rechazar lo nuevo ya que lo hecho estaba relativamente bien hecho.</i></p> <p><i>Hay un cierto rechazo a darse cuenta que cada uno puede aportar a mejorar los propios procedimientos, los registros y a poder evaluar mejor.</i></p>	<p><i>Es que llega nuevo personal a la oficina y prácticamente no tienen conocimiento de este sistema, entonces uno tiene que enseñarles. El personal que se toma lógicamente no viene con la capacitación.</i></p> <p><i>Son largos los procesos.</i></p>	<p><i>De repente es mucha la exigencia.</i></p>	<p><i>Muchas veces se hace el trabajo porque hay un indicador que tiene que salir bueno.</i></p>

Análisis de Contenidos

De acuerdo a las respuestas emitidas, todos los entrevistados señalan consecuencias positivas y negativas en la implementación de las normas ISO. Respecto

de las consecuencias positivas, las personas indican clarificación de las responsabilidades (E1, E2); clarificación en la medición del desempeño laboral (E1, E3); aumento en el orden de la gestión (E3, E4); y un beneficio por el aumento de la cualificación técnica del empleado (E2). Respecto de las consecuencias negativas los entrevistados aluden al temor frente a lo desconocido (E1, E2); la lentitud en la implementación del proceso (E2); el desconocimiento de avances y logros por parte de los nuevos integrantes de la organización (E2); el aumento de la exigencia por parte de la organización (E3); y el cumplimiento de las metas en función del aumento del control externo (E4).

Tabla N° 3: Efectos de la implementación de las normas ISO en el rendimiento laboral.

PREGUNTAS		RESPUESTA E1 (GRUPO A)	RESPUESTA E2 (GRUPO A)	RESPUESTA E3 (GRUPO B)	RESPUESTA E4 (GRUPO B)
<p>Me interesa saber si la implementación de las normas ISO ha afectado su rendimiento laboral</p> <p>¿De qué manera ha ocurrido esto?</p> <p>¿Me podría contar cómo lo ha enfrentado?</p>	¿La implementación de las normas ISO ha afectado su rendimiento laboral?	No.	No.	La implementación no, pero los cambio sí.	Ha habido modificaciones.
	¿De qué manera?	Porque mejora el rendimiento en la medida que uno tiene claro cuáles son sus responsabilidades.	Porque ya tenía muchos conocimientos de esto.	Uno tiene que correr como se dice.	Ahora en cierta forma hay más presión porque el trabajo sin apuro no existe.
	¿Cómo lo ha enfrentado?	Ahora se debe poner el acento en su quehacer respecto de las actividades que le han sido entregadas.	Adaptándonos al sistema que nos ayuda a ordenarnos más.	Me he tenido que adaptar a diferentes cosas para poder cumplir con lo que le están pidiendo a uno para llegar a la meta.	Haciendo el trabajo no tan dispar como antes.

Análisis de Contenidos

Con relación a los efectos de la implementación de las normas ISO en el rendimiento laboral, dos de los entrevistados señalan que no observan efectos negativos en su rendimiento (E1, E2). En cambio, las otras dos personas (E3, E4), si bien no responden directamente a la pregunta, sí señalan que ha habido efectos en su rendimiento laboral. Respecto a la atribución de estos cambios, los entrevistados para el primer caso indican que la norma mejora el rendimiento debido a que clarifica las responsabilidades (E1) y ayuda a mantener el orden (E2). En cambio, en el caso de los otros dos entrevistados (E3 y E4) indican que, para adecuarse a los cambios de gestión que se generan por la implementación de las normas ISO han tenido que desarrollar mecanismos de adaptación para sobrellevar dicha situación.

Tabla N° 4: Respuestas asociadas a la participación en el Comité de Gestión.

PREGUNTAS		RESPUESTA E1 (GRUPO A)	RESPUESTA E2 (GRUPO A)	RESPUESTA E3 (GRUPO B)	RESPUESTA E4 (GRUPO B)
<p>¿Ha participado en el Comité de Gestión? Me gustaría que compartiera conmigo el por qué se motivó a participar o no participar de él</p> <p>¿Qué le ha parecido la labor de dicho comité?</p> <p>¿Qué les sugeriría a los integrantes para un mejor funcionamiento de las normas ISO en el futuro?</p>	¿Ha participado en el Comité de Gestión?	<i>Si, esporádicamente.</i>	<i>Si.</i>	<i>No.</i>	<i>No.</i>
	¿Por qué se motivó a participar o no participar?	<i>Porque permite aportar con la experiencia personal para la mejora de los procedimientos.</i>	<i>Porque es un nuevo sistema con proyección.</i> <i>Varios aspectos nos han ayudado a entender que esta cuestión tiene que modernizarse.</i>	<i>Porque yo no estoy en los que dirigen el asunto.</i>	<i>Porque el Comité de Gestión lo formaron con determinadas personas. Una persona de cada área.</i>
	¿Qué le ha parecido la labor de dicho comité?	<i>Por mi sentido del trabajo.</i>			
	¿Qué le ha parecido la labor de dicho comité?	<i>No logran avanzar con las mejoras ya que no se trabaja con grupos de trabajadores que tengan conciencia del rol que juegan en la empresa.</i>	<i>Bien, excelente. Pero hay muchas cosas que no tienen todavía.</i>	<i>Buena y mala, porque se supone que deben incluir a todo el mundo.</i>	<i>Buena.</i>

Análisis de Contenidos

Como se aprecia, dos de los cuatro entrevistados afirman haber participado del Comité de Gestión (E1, E2). Uno de ellos (E1) resalta el espacio que dicho comité otorga para desarrollar conocimientos personales y el otro (E2) lo refiere como una proyección del sistema que se está implementando. Las dos personas que señalan no haber participado del Comité (E3, E4) justifican su respuesta indicando que no se encuentran dentro de las personas designadas para trabajar en él. En cuanto a la apreciación que los entrevistados poseen de la labor del Comité de Gestión, tres señalan

que esta ha sido buena (E2, E3 y E4). Sin embargo 2 de ellos (E2, E3) mencionan sugerencias para el Comité. Por ejemplo, algunas cosas que el Comité aún no posee (E2) y la necesidad de incluir a la totalidad de personal (E3). En cuanto al entrevistado que no entregó una respuesta directa (E1) indica que el Comité no avanza debido a que no incluye a trabajadores consientes de su rol empresarial.

Tabla N° 5: Cambios de percepción respecto de la implementación de las normas ISO.

PREGUNTAS		RESPUESTA E1 (GRUPO A)	RESPUESTA E2 (GRUPO A)	RESPUESTA E3 (GRUPO B)	RESPUESTA E4 (GRUPO B)
	Si/No	No.	No.	No.	Si.
5.- Me podría contar si desde que comenzó la implementación hasta el momento ha cambiado su punto de vista con respecto a las normas ISO.	¿Por qué?	No.	No.	No.	<p><i>Al principio no era mucha la información que teníamos. Después se hizo una reunión para explicarnos de que se trataba.</i></p> <p><i>En cierta forma uno considera que es una pérdida de tiempo. Te vienen a cambiar la metodología que durante años empleaste para hacer el trabajo pero después te vas dando cuenta que en realidad no es eso, que sirve para estructurar las cosas.</i></p> <p><i>A mayor participación vas entendiendo de qué se trata, vas entendiendo más.</i></p>
					<p><i>Porque siempre he tenido una visión técnica de la ISO: mejora la calidad del trabajo en una organización, clarifica toda la estructura orgánica, etc.</i></p> <p><i>Porque prácticamente las normas son las mismas</i></p> <p><i>Costó un poco más en el principio porque todos los que veníamos de otra oficina en ejemplo no lo teníamos, entonces para uno es nuevo</i></p> <p><i>Es bueno el sistema pero hay que saberlo llevar.</i></p>

Análisis de Contenidos

De acuerdo a las respuestas analizadas, tres de los cuatro entrevistados indicaron que con el paso del tiempo no ha cambiado su percepción respecto de las normas ISO (E1, E2 y E3) siendo solo uno de ellos (E4) quien respondió que en la actualidad posee una nueva visión. Las personas que respondieron que su percepción se ha mantenido

indican como razones la visión técnica que ha tenido de ellas relacionándolas constantemente con el mejoramiento de la calidad del trabajo en una organización (E1); y que dichas normas son similares a las tareas que desarrollan (E2). El entrevistado que afirma haber vivenciado un vuelco en su percepción de las normas ISO (E4) indica como razón la importancia de la información y la participación para lograr entenderlas.

Tabla N° 6: Atribución a las mejoras en el rendimiento de los indicadores.

PREGUNTAS	RESPUESTA E1 (GRUPO A)	RESPUESTA E2 (GRUPO A)	RESPUESTA E3 (GRUPO B)	RESPUESTA E4 (GRUPO B)
<p>6.- De acuerdo a los progresos reflejados en los indicadores dígame ¿A qué atribuye la mejora en el rendimiento?</p>	<p><i>A que cada uno toma conocimiento sobre la responsabilidad que tiene, entonces pone mayor atención en las actividades que a él lo van a evaluar.</i></p> <p><i>Ahora va a aparecer fundamentalmente el error. Este lo puedo ir viendo cada día lo que me permite corregir.</i></p>	<p><i>La idea es tratar de no cometer errores porque las normas son bien claras al respecto.</i></p> <p><i>Hay un órgano que te fiscaliza, te vigila, entonces hay que cumplir con todos los requisitos.</i></p> <p><i>El indicador te sirve para parametrar lo que está bien o está mal y a su vez corregir los errores en el fondo te pasa una vez y no te vuelve a pasar.</i></p>	<p><i>Es porque a uno la están midiendo.</i></p>	<p><i>Nos hemos auto infringido presión. Antiguamente si teníamos algo que hacer lo dejábamos de lado y le dábamos prioridad a otra cosa que era más importante. Ahora no, ahora todo tiene la misma importancia y las cosas se hacen más fluidas, más rápidas.</i></p>

Análisis de Contenidos

Como se observa en las respuestas percibidas todos los trabajadores señalan la existencia del control como agente responsable de la mejora en el rendimiento de los indicadores. En este sentido, dos de ellos (E1, E2) mencionan la relevancia de la aparición de los errores que permite los indicadores para la generación de correcciones. A su vez, los otros entrevistados lo atribuyen a la constante medición de su desempeño (E3) y a la propia presión que se ejercen para cumplir con los indicadores (E4).

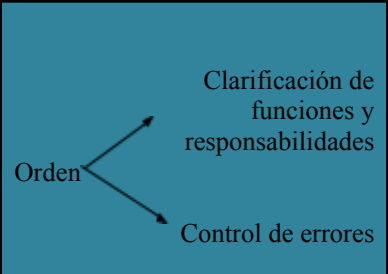
A modo de síntesis, es posible señalar que las normas ISO 9001:2008 son relacionadas explícitamente dentro de la organización como un orden en el trabajo y a la clarificación de sus responsabilidades. Esta implementación de las normas conlleva consecuencias positivas y negativas. Las consecuencias positivas se asocian al aumento del orden y cualificación técnica del empleado. En cambio, las consecuencias negativas se relacionan básicamente con el aumento de la exigencia por parte de la organización y cumplimiento de las metas producto del aumento del control externo. Con relación a los efectos de la implementación de las normas ISO en los trabajadores, en general las personas indican que no afecta de manera directa en su rendimiento laboral y que con el paso del tiempo no cambia su percepción respecto de ellas. Por último, se considera relevante destacar que la participación en el Comité de Gestión se relaciona más con la designación por parte de la organización que la motivación o interés en participar en él.

5.2 Análisis de Respuestas Implícitas en el Discurso

De acuerdo a la observación realizada de las marcas discursivas presentes en las repuestas recogidas se aprecian claramente palabras que denotan ideas y percepciones que existen en común por los entrevistados. A continuación se presenta una agrupación de ellas en virtud de cuatro temas: Asociación de la implementación de las normas ISO, Visión de las normas ISO, Efectos de las normas ISO y Lenguaje utilizado.

1) Asociación de la implementación de las normas ISO: El personal consultado asocia la implementación de las normas ISO en la organización con la presencia de un mayor orden en la empresa. Sin embargo, esta idea tiende a asociarse de dos maneras distintas:

- Las normas ISO son asociadas a la clarificación de las funciones y las responsabilidades del personal.
- Las normas ISO y sus indicadores son asociados a la presencia de control de errores cometidos por los trabajadores por sobre los aciertos en el desempeño.

 <p>Orden</p> <p>Clarificación de funciones y responsabilidades</p> <p>Control de errores</p>	<p><i>“... yo creo que <u>hace mayor claridad respecto a que es lo que hay que hacer</u>², como es lo que hay que hacer, en qué momento hay que hacerlo...” E1 (p.5).</i></p>
	<p><i>“Es bueno porque ahí <u>te da un porcentaje de cuantos errores se cometen para la mejora...</u>” E2 (p.17).</i></p>

² Lo subrayado indica la marca en el discurso.

2) **Visión de las normas ISO:** También es posible encontrar con el análisis de las marcas presentes en el discurso que se exhibe en él la existencia de una doble visión acerca del fin que persigue la implementación:

- Podemos encontrar quienes lo visualizan como un elemento interno a la empresa que busca clarificar, guiar y ordenar labores para el mejor funcionamiento organizacional.
- Existe quienes lo visualizan como un elemento externo a la organización en donde el fin es cumplir con las respectivas de terceros o con las auditorías que generan que la empresa se mantenga certificada.

Elemento	Interno	<i>“...genera que cada <u>uno tome más conciencia</u> de que forma parte de un equipo de trabajo...” E1 (p.2).</i>
	Externo	<i>“Es un cambio <u>que le están haciendo a la agencia</u>...” E3 (p.2). “...en cambio ahora en cierta forma <u>es más presión</u> porque ese sin apuro no existe...” E4 (p.4).</i>

3) **Efectos de las normas ISO:** De la misma forma es posible demostrar que los consultados logran visualizar dos tipos de efectos positivos en la implementación de las normas ISO hacia los trabajadores:

- La presencia de las normas ISO 9001:2008 en la organización implica que exista constante capacitación de los integrantes de ella en pro de la búsqueda de la mejora continua. De esta manera se ven beneficiados todos los

funcionarios de la empresa debido a que con ello cuentan con una reiterada actualización de sus conocimientos, lo que ayuda a complementar y potenciar sus habilidades.

- Conocer el proceso de implementación y funcionamiento de las normas ISO 9001:2008 en una empresa otorga al funcionario la capacidad de conseguir una inserción más expedita en otra empresa que trabaje con el mismo sistema. En este caso la persona no parte de cero con sus conocimientos acerca de las normas ISO, solo debe orientarlos al modo de operar y a la realidad de la nueva organización.

Efectos	Capacitación continua	<i>"...las normas ISO <u>nos ayuda mucho a perfeccionarnos más...</u>" E2 (p.4).</i>
	Transferencia de conocimientos	<i>"Esto sirve para la persona, o para uno en ejemplo, que quiera en ejemplo encontrar otra labor dentro del mismo rubro, entonces que sucede con eso: <u>uno llega preparado...</u>" E2 (p.11).</i>

4) Lenguaje utilizado: Además se puede visualizar que las percepciones que los trabajadores tienen hacia las normas ISO toman dos direcciones distintas de acuerdo al lenguaje utilizado:

- Por una parte encontramos un lenguaje positivo en donde las normas ISO son relacionadas con la clarificación de las funciones, a las responsabilidades asociadas a cada trabajador y al orden.

- Por otro lado encontramos un lenguaje negativo el cual se encuentra relacionado con la relevancia del error por sobre los aciertos y el aumento en la vigilancia de las labores de cada funcionario.

Lenguaje	Positivo	<i>“...creo que mejora el rendimiento en la medida que uno tiene claro en respecto a cuáles son sus responsabilidades, cuáles son sus actividades principales...” E1 (p.4).</i>
	Negativo	<i>“...muchas veces <u>uno hace el trabajo no por hacerlo bien, sino que por que hay un indicador tiene que salir bueno...</u>” E4 (p.10).</i>

5) Asimismo al realizar una visualización general de todas las entrevistas recogidas es posible distinguir la existencia de palabras específicas que son señaladas en reiteradas ocasiones:

- Se halla un alto énfasis en el control de los indicadores y en el error.
- Para algunos de los consultados la alineación a las normas se encuentra asociada a la percepción de acierto.

<p>Sugerencias del lenguaje</p> <p>Enfasis en el control y error</p> <p>Alineación asociada a la percepción de acierto</p>	<p>“...la idea nuestra <u>es no cometer errores, tratar de no cometer errores</u>, porque las normas son bien claras al respecto por algo hay un órgano prácticamente que te fiscaliza, te vigila, entonces lógicamente hay que tratar de cumplir con todos los requisitos...” E2 (p.16).</p> <p>“Con el asunto de que <u>a todo el mundo lo están midiendo disminuyen los errores en la parte técnica...</u>” E3 (p.9).</p>
	<p>“...hay que cumplir con metas y con todas esas cosas pero hay que hacerlo, hay que trabajar; <u>uno tiene que estar acostumbrada siempre a los cambios</u>, a todas las cosas pero ha sido para mejor...” E3 (p.2).</p> <p>“...en cierta forma uno considera que es como una pérdida de tiempo ósea te vienen a cambiar la metodología que durante años empleaste para sacar la pega pero después a medida que va pasando el tiempo <u>te vas dando cuenta que en realidad no es eso, que sirve para estructurar las cosas...</u>” E4 (p.12).</p>

En síntesis, de acuerdo al análisis efectuado es posible sostener que:

- a)** La implementación de las normas ISO se visualiza como un orden que se caracteriza en dos cosas: la clarificación de funciones y el control de los errores.
- b)** Este orden se relaciona con dos tipos de cambio: el interno en donde el trabajador se involucra en este proceso y el externo donde el trabajador es sometido a este proceso.
- c)** Estas asociaciones se sustentan en el lenguaje utilizado, que puede ser negativo o positivo.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES

El presente informe tuvo como propósito analizar las percepciones que los trabajadores de una Agencia de Aduanas tenían respecto de la incorporación de las normas ISO 9001:2008. Para ello se realizaron 4 entrevistas semi estructuradas y se analizaron las respuestas manifestadas por los participantes.

Los resultados encontrados permiten sostener que la implementación de las normas ISO en la Agencia de Aduanas Jorge Correa Becerra y Cía. Ltda. se relaciona con la percepción de un orden y clarificación de las responsabilidades en el trabajo que genera tanto consecuencias positivas y negativas para las personas. Con relación a las consecuencias positivas, es importante destacar la percepción de capacitación continua y transferencia de conocimiento de los trabajadores. Con relación a las consecuencias negativas, es importante destacar la percepción de orden producto del aumento del control externo, asociado más bien a la identificación de los errores más que a los aciertos que desarrollan. Finalmente, es interesante destacar que una sugerencia de los entrevistados da cuenta de la importancia de que todas las personas participen en este proceso integrándose al Comité de Gestión.

Como se observa, el camino de la implementación de las normas ISO 9001:2008 en la Agencia de Aduanas Jorge Correa Becerra y Cía. Ltda. no ha sido fácil. Esto se puede atribuir a que significó una situación impuesta por el alto mando ya que existía la sensación de que la empresa no se podía quedar atrás ante los avances de sus

competidores. Esto trajo consigo cambios que generaron incertidumbre para los trabajadores de la organización. Tal situación provocó la aparición de dos tipos de fuerzas opuestas en el comportamiento de algunos de sus trabajadores: por un lado se encontraban quienes se desenvolvían a favor del cambio y del otro lado quienes presentaban una resistencia, siendo la fuerza en contra del cambio (Teoría de Lewin, Cummings & Worley, 2007). Afortunadamente el proceso ocurrió gradualmente dando tiempo a los funcionarios para generar una adaptación, situación que fue mencionada por algunos de los trabajadores entrevistados. No obstante aún existe un cierto nivel de resistencia. Esto queda en evidencia en las respuestas de los entrevistados cuando sugieren que el total de los trabajadores sea incluido en las labores del Comité de Gestión. De acuerdo a lo planteado en la pirámide de Rodríguez (2002), vista en el marco teórico del presente informe, no completar el nivel de participación informativa significa no subir en la pirámide ya que el trabajador no se siente facultado ni para el aporte de ideas ni para la toma de decisiones por lo que no se sentirá completamente partícipe del sistema. Por lo tanto, la sugerencia que los entrevistados refieren de incluir a todas las personas en el Comité de Gestión, apuntaría a que todos los funcionarios participen consultiva y resolutivamente, lo cual podría favorecer en disminuir el nivel de resistencia organizacional en la empresa.

Si bien el tema tratado en esta investigación resultó ser interesante. Existe un par de limitaciones que podrían incidir en los resultados encontrados. Estas limitaciones son las personas entrevistadas y las instalaciones físicas en donde se realizaron las entrevistas. Con relación a la primera limitación, el haber contado con participantes solo

de la sucursal Valparaíso dificulta una apreciación adecuada de la implementación de las normas ISO en toda la agencia ya que entrega una visión sesgada de este proceso. Lo ideal hubiese sido contar con participantes de las distintas sucursales que la empresa posee, ya que hubiese entregado una visión más amplia, otorgado una mayor cantidad de datos disponibles para el análisis de los resultados. Con relación a la segunda limitación, el espacio en donde las entrevistas fueron llevadas a cabo fue la oficina central, al interior de la empresa, lo cual podría haber afectado en la veracidad de las respuestas emitidas. Cabe destacar que, de haberlas realizado en un lugar distinto, hubiese otorgado un ambiente de mayor distensión para el entrevistado debido al aumento en el nivel de anonimato de su participación.

De acuerdo al estudio realizado se puede concluir que la principal dificultad en la percepción de los trabajadores de la Agencia de Aduanas Jorge Correa Becerra y Cía. Ltda. se relaciona a la forma con que estos asocian las normas ISO 9001:2008 dentro de la organización. Al respecto, la mayoría de los trabajadores consultados perciben que la implementación de las normas ISO en la empresa ha aumentado el nivel de control y vigilancia sobre ellos generando rechazo a la nueva situación. Asimismo, el lenguaje utilizado por los entrevistados sugiere que este rechazo se relaciona con el énfasis en los errores cometidos por cada trabajador, en contraposición a los aciertos o buenas prácticas implementadas. En base a lo anteriormente mencionado se sugiere modificar el lenguaje utilizado por quienes guían el Comité de Gestión a un lenguaje positivo orientado a los aciertos.

Por otro lado, con relación a las razones de la mejora en los resultados de la empresa, se aprecia que se puede atribuir al aumento en el orden de la empresa, efecto visualizado claramente por los consultados. Además, efectivamente se reconoce que ha habido una evolución en el modo de apreciar las normas ISO debido a que contribuyen con nuevos conocimientos a los trabajadores. En este sentido, se considera fundamental otorgar capacitación continua a los funcionarios de la agencia de modo tal que se mantengan preparados para integrar cualquier tipo de organización que cuente con este tipo de certificación en sus procesos, favoreciendo en la mejora continua de ellos.

Respecto a este último punto, resulta interesante indicar que algunos de los entrevistados señalan la importancia de los conocimientos adquiridos, especificando los conceptos relacionados con las normas ISO 9001:2008. Sin embargo ¿Existirá conciencia transversal en la empresa del gran aporte de este tema? Un buen proceso de implementación de normas ISO debiese estar orientado a generar capacidad instalada a los funcionarios. Esto quiere decir que llega un punto en donde ellos se encuentran con la habilidad de replicar los conocimientos adquiridos sin la necesidad de ser guiados y con el mínimo de supervisión. Inclusive cuentan con la capacidad de hacer modificaciones que generen mejoras de manera automática, provocando una serie de beneficios para la organización: Para ello, el agente de cambio, que en este caso es un asesor externo, debería minimizar su participación en la institución ya que los trabajadores han completado el nivel de conocimientos relacionados con las normas ISO. En adelante los servicios del asesor deberían ser requeridos esporádicamente para capacitar sobre las actualizaciones realizadas a las normas ISO. Esto representaría un

beneficio económico para la empresa. Por otro lado el nivel de supervisión por parte del Comité de Gestión hacia los trabajadores debería en una primera instancia agrupar a la mayoría de los funcionarios para aumentar su nivel de participación en este proceso y disminuir paulatinamente debido a que el trabajo poco a poco debería consolidarse. Los funcionarios de la empresa generarían indicadores cada vez de manera más expedita y las reuniones del Comité se limitarían a hacer revisiones de ellos y organizar la generación de mejoras. Este ambiente otorga que el tiempo que dedica cada trabajador a calcular indicadores y a participar del Comité de Gestión sea cada vez menor, teniendo más tiempo para dedicar a sus labores habituales.

Finalmente existen un par de temáticas que resultan interesantes de tener en cuenta para la realización de futuras investigaciones dentro de la misma organización y en base al mismo tema. Por ejemplo realizar una comparación entre el lenguaje utilizado por los encargados del Comité de Gestión con el que utilizan los trabajadores de la empresa cuando se refieren a ese tema. Esto nos daría pistas respecto del origen o tendencia de la utilización de lenguaje más bien negativo (orientado a los errores) que prevalecen al interior de algunos trabajadores. A su vez, otro tema interesante de investigar se relaciona con el análisis de un estudio longitudinal de la implementación de la norma. Este estudio corresponde a una fotografía de una parte del transcurso del primer año de la empresa certificada. Sin embargo resultaría interesante poder realizar una comparación de las percepciones de los trabajadores en un par de años más con las que vemos hoy en día. Esta contrastación nos permitiría observar la evolución en el modo de visualizar las normas ISO 9001:2008 en la organización y de qué manera se ha

ido consolidando en el tiempo. Por último también se considera interesante de investigar la implementación de estas normas en otro tipo de instituciones con el propósito de visualizar si el grado de inclusión en los Comité de Gestión, lenguaje utilizado y transferencia de conocimiento son fenómenos que se dan en otras experiencias o es un fenómeno que se vio de manera particular en esta institución.

BIBLIOGRAFÍA

- Abril, G. (1999). Análisis semiótico del discurso. In J. M. Delgado & J. Gutiérrez (Eds.), *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales* (pp. 427-463). Madrid, España: Editorial Síntesis.
- Agencia de Aduanas (2010). *Servicios*. Consultado el 14 de abril de 2011 desde <http://www.agenciajcorreab.cl/servicios.html>.
- Aguilar, J. (2003). *La gestión del cambio*. Barcelona, España: Ariel.
- Álvarez, J., Álvarez, I. & Bullón, J. (2006). *Introducción a la calidad: Aproximación a los sistemas de gestión y herramientas de calidad*. Vigo, España: Ideaspropias Editorial.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: procesos, disciplina y técnica*. España: Netbiblo.
- Biblioteca del Congreso Nacional (2010). *Sistema de pago diferido de derechos de Aduana, crédito fiscal y otros beneficios de carácter tributario que indica*. Consultado el 15 de mayo de 2011 desde <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=30024&buscar=18634>.
- Chang, R. (1999). *El dominio del Management para el cambio*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Comité de Gestión (2010). *Definición Estratégica, Misión*. Consultado el 07 de abril de 2011 desde <http://www.agenciajcorreab.cl/mision.html>.
- Comité de Gestión (2010). *Definición Estratégica, Objetivos*. Consultado el 07 de abril de 2011 desde <http://www.agenciajcorreab.cl/objetivos.html>.
- Comité de Gestión (2010). *Definición Estratégica, Políticas de Calidad*. Consultado el 07 de abril de 2011 desde <http://www.agenciajcorreab.cl/definicion.html>.
- Comité de Gestión (2010). *Definición Estratégica, Visión*. Consultado el 07 de abril de 2011 desde <http://www.agenciajcorreab.cl/vision.html>.
- Comité de Gestión (2011). *Mantenimiento del sistema*. Documento de uso interno de la empresa disponible en oficina matriz. Consultado el 11 de abril de 2011.
- Comité de Gestión (2011). *Organigrama*. Documento de uso interno de la empresa disponible en oficina matriz. Consultado el 11 de abril de 2011.
- Cuatrecasas, L. (2010). *Gestión integral de la calidad*. Barcelona, España: Profit Editorial.
- Cummings T. & Worley C. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. México D.F., México: Thomson Editoriales.
- Daft R. & Marcic D. (2006). *Introducción a la administración*. México D.F., México: Thomson Editoriales.
- Fontalvo, T. & Vergara, J. (2010). *La gestión de la calidad en los servicios, ISO 9001:2008*. Málaga, España: Eumed.

- Green, R. (2008). *Nueva visión europea en los temas seguridad y calidad alimentaria*. Montevideo, Uruguay: IICA, PROCISUR.
- Hellriegel, D., Jackson, S. & Slocum, J. (2002). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. Bogotá, Colombia: Thomson Editories.
- ISO (2008). *ISO 9001: Norma Internacional, Traducción Oficial*. Geneva, Suiza: ISO.
- ISO (2011). *The ISO Story*. Consultado el 16 de junio desde http://www.iso.org/iso/about/the_iso_story.htm.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (2004). *Administración: Una perspectiva global*. México D.F., México: Editorial McGraw-Hill.
- Munch, L. (2007). *Administración: Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. Ciudad de México, México, Ciudad: Pearson Educación.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1995). *Teoría Psicométrica*. México: McGraw-Hill.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Ciudad de México, México: Pearson Educación.
- Robbins, S & Coulter M. (2005). *Administración*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Rodríguez, D. (2002). *Gestión organizacional: elementos para su estudio*. Santiago, Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Ronco E. & Lladó E. (2000). *Aprender a gestionar el cambio*. Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica.
- Servicio Nacional de Aduanas (2002). *Compendio de Normas. Capítulo 2: Valoración en Aduanas de las Mercancías 6. De la Declaración Jurada del Valor y sus Elementos*. Consultado el 30 de abril de 2011 desde http://www.aduana.cl/prontus_aduana/site/artic/20070215/pags/20070215153316.html.
- Servicio Nacional de Aduanas (2002). *Compendio de Normas. Capítulo 3: Ingreso de Mercancías 5.3.14 Mercancías con descriptores específicos, Descripción de vehículos automotrices, Tratándose de los siguientes vehículos automotores*. Consultado el 30 de abril de 2011 desde http://www.aduana.cl/prontus_aduana/site/artic/20070216/pags/20070216135454.html.
- Servicio Nacional de Aduanas (2003). *Oficio Circular N° 343, Instrucciones relativas al llenado del Certificado de origen*. Consultado el 30 de abril de 2011 desde http://www.aduana.cl/prontus_aduana/site/artic/20070711/asocfile/20070711153552/of343_usa.pdf.
- SOFOFA (2005). *Clasificación Pyme, Trabajadores*. Consultado el 20 de mayo de 2011 desde <http://www.sofofa.cl/sofofa/index.aspx?channel=4301>.

ANEXOS

Anexo N° 1: Formato de Declaración jurada del valor y sus elementos.

DECLARACION JURADA DEL VALOR Y SUS ELEMENTOS																
I IDENTIFICACION DE LAS PARTES																
1 Despachador al que se presente					Nº de identificación											
2 IMPORTADOR O COMPRADOR					3 VENDEDOR / PROVEEDOR		Vendedor		Proveedor							
Nombre / Razón social			RUT		Nombre / Razón social			Cód. País								
Dirección					Dirección											
Nivel (Marque con una X alternativa)		Usuario	Mayorista	Minorista												
II INFORMACION DE LA COMPRA VENTA																
4 Representante en Chile del vendedor extranjero					Tipo de representación											
5 Factura# N°		Fecha	Cláusula	Factura# N°		Fecha	Cláusula									
Factura# N°		Fecha	Cláusula	Factura# N°		Fecha	Cláusula									
Factura# N°		Fecha	Cláusula	Factura# N°		Fecha	Cláusula									
Factura# N°		Fecha	Cláusula	Factura# N°		Fecha	Cláusula									
III ELEMENTOS DEL VALOR																
6 VINCULACION		a. Vinculación entre comprador y vendedor (Art. 15 N° 4 y 5 Gatt)					SI	NO								
		b. Indique si la vinculación entre las partes ha influido en el precio (Art. 1 N° 1.d y 2.a)					SI	NO								
		c. Indique si el precio pagado se aproxima al criterio de valor equivalente determinado de conformidad al Art. 1 N° 2.b					SI	NO								
7 RESTRICCIONES Y CONDICIONES																
		a. Existencia de restricciones para la utilización de las mercancías por el importador (Art. 1 N° 1.a)					SI	NO								
		b. Condiciones y prestaciones no cuantificable					SI	NO								
8 ADICIONES																
a. comisiones		SI	NO	incluida en precio		SI	NO	b. corretajes	SI	NO	incluida en precio	SI	NO	c. Dctos retroactivos	SI	NO
d. cánones y derechos de licencia		SI	NO			SI	NO	Cuantificable	SI	NO	Cuantificable	SI	NO	Cuantificable	SI	NO
e. bienes y servicios suministrados por el comprador		SI	NO			SI	NO	Cuantificable	SI	NO	Cuantificable	SI	NO	Cuantificable	SI	NO
f. producto de la reventa, cesión o utilización posterior de la mercancía que revierta al vendedor		SI	NO			SI	NO	Cuantificable	SI	NO	Código					
IV METODO DE VALORACION EMPLEADO																
V OBSERVACIONES																
VI DECLARANTE																
<p>1.- Declaro bajo juramento que los datos contenidos en este documento son exactos y me responsabilizo de su efectividad, como asimismo declaro conocer las disposiciones de los artículos 168 y 169 relativos al delito de contrabando de la Ordenanza de Aduanas.</p> <p>2.- Asimismo, declaro saber que en mi calidad de importador, puedo cancelar los derechos y demás gravámenes que cause esta importación, directamente en instituciones bancarias o financieras autorizadas por el Servicio de Tesorería, como también utilizar la modalidad de pago electrónico.</p> <p>3.- La decisión de cancelar estos tributos por intermedio de un tercero o de un Despachador de Aduanas, es de mi exclusiva responsabilidad.</p>																
_____ NOMBRE Y FIRMA DEL IMPORTADOR / REPRESENTANTE LEGAL																
_____ FECHA																

Anexo N° 2: Formato de Declaración jurada de antecedentes financieros.

Anexo N° 3: Formato de Seguro teórico.

Lugar, Fecha

Señor
Nombre del Agente de Aduanas
Agente de Aduanas
Presente

REF.: AUTORIZA APLICAR SEGURO TEÓRICO DEL 2%. POR MERCADERÍA QUE SE INDICA.

Estimado señor:

Por intermedio de la presente, tengo el agrado de comunicarle, que la mercancía que a continuación se señala, no tiene seguros contratados en Chile, ni en el exterior, por consiguiente, solicito se aplique seguro teórico del 2% sobre el valor FOB:

MERCANCÍA : *Detalles de la mercancía.*

PROVEEDOR : *Proveedor de la mercancía.*

N° FACTURA Y FECHA : *Número de la o las facturas ***Fecha*

AWB ***B/L : *Numero de Airway bill, conocimiento de embarque o Carta de porte ***Fecha*

M/N ***TRANSP. : *Nombre del transporte ***Medio al cual corresponde*

CANTIDAD DE BULTOS : *Cantidad y tipo de bulto.*

KILOS BRUTOS : *Kilos brutos de la mercancía.*

Sin otro particular, salud atentamente a usted,

Nombre de la empresa importadora
Nombre de quien firma
Cargo
Firma

Anexo N° 5: Formato de Certificado de origen Chile-Estados Unidos.

CERTIFICADO DE ORIGEN					
Tratado de Libre Comercio Chile - Estados Unidos de América					
Nombre y Domicilio del Exportador XXX		Período que cubre DESDE XX.XX.20XX AL XX.XX.20XX			
N° de Rol Único Tributario XXX					
Nombre y Domicilio del Productor XXX		Nombre y Domicilio del Importador XXX			
N° de Rol Único Tributario XXX		N° de Rol Unico Tributario XXX			
Descripción de los bienes	Clasif. Aranc.	Criterio trato prefer	Productor	RVC TVR VCR	País de Origen
XXX	XXXXXX	X	XX	XX	XX
<p>Declaro bajo promesa de decir verdad que: La información contenida en este documento es verdadera y exacta y me hago responsable de comprobar lo aquí declarado. Estoy consciente que seré responsable por cualquier declaración falsa u omisión hecha en o relacionada con el presente certificado. Me comprometo a conservar y presentar, en caso de ser requerido, los documentos necesarios que respalden el contenido del presente certificado, así como a notificar por escrito a todas las personas a quienes se lo entregue de cualquier cambio que pudiera afectar la exactitud o validez del mismo. Las mercancías son originarias del territorio de las Partes y cumplen con los requisitos del origen que les son aplicables conforme al Tratado de Libre Comercio entre la República de Chile y los Estados Unidos de Norte América, no han sido objeto de procesamiento ulterior o de cualquiera otra operación fuera de los territorios de las Partes, salvo en casos establecidos en el artículo 4.11.</p>					
Observaciones:					
Firma Autorizada		Empresa Importadora			
		XXX			
Nombre: XXX		Cargo: XXX			
FECHA: XXX		Fono: XXX			
E- Mail:					

Anexo N° 6: Formato de Declaración de bien de capital.

DECLARACION JURADA

Nombre del representante, RUT *XXXXXXXX*, en representación de *Nombre empresa*, RUT *XXXXXXXX*, ambos con domicilio en *Dirección, comuna, ciudad*, declara bajo juramento lo siguiente:

- Que está importando un bien de capital consistente en:
 - *Detalle de la mercancía*

- Que este bien de capital tiene un proceso paulatino de desgaste o depreciación, y su vida útil no debe desaparecer con su primer uso, sino que ha de extenderse por un lapso no inferior a tres años.

- Que este bien de capital participará directa o indirectamente en la producción de bienes y servicios o en la comercialización de los mismos.

La presente Declaración Jurada se realiza para efectos de acoger el mencionado bien de capital a la liberación de derechos de aduana contemplada en la Ley 20.269, y para ser presentada ante el Servicio Nacional de Aduanas.

M/N: Nombre de la moto nave

DESP.: N° de despacho

Lugar, Fecha

Firma
Representante
Rut
Cargo
Fecha

Anexo N° 7: Formato de Declaración jurada de almacén particular.

DECLARACION JURADA ALMACEN
PARTICULAR

YO **NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL** C.I. N° **R.U.N.** en mi calidad de representante legal de **RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA** declaro responsablemente que, nuestra bodega ubicada en la calle **DIRECCION**, Comuna de **XXX, CIUDAD** reúne las condiciones de capacidad de seguridad para el debido depósito y resguardo de las mercancías a que se refiere el Conocimiento de Embarque N° **XXX** de fecha **XX.XX.XXXX** del Puerto de Embarque **XXX*** PAIS**, y que serán depositadas bajo régimen de Almacén particular de Importación.

También declaro bajo juramento que los datos contenidos en la presente declaración de Almacén Particular son exactos y fidedignos asumiendo la responsabilidad por ello. Asimismo declaro conocer las disposiciones de los Artículos 168º y 179º de la Ordenanza de Aduanas.

Además declaro bajo juramento que las mercancías correspondientes a la presente declaración de Almacén Particular estarán perfectamente identificadas para distinguirlas de otras en el depósito, dando a los funcionarios de aduana que fiscalicen el recinto del Almacén Particular todas las facilidades y apoyos necesarios para el cumplimiento de su cometido, manteniendo para tal efecto un inventario de las mercancías ingresadas al recinto de depósito como los antecedentes documentales de ingreso y salida de los mismos, sin perjuicio de exhibir toda la documentación contable necesaria para permitir una adecuada fiscalización.

Firma

Fecha: LUGAR, FECHA

Anexo N° 10: Formato de Formulario único para trámite de destinación aduanera y/o internación.

 GOBIERNO DE CHILE GOBIERNO DE CHILE MINISTERIO DE SALUD	SECRETARIA REGIONAL MINISTERIAL DE SALUD REGION VALPARAISO/SAN ANTONIO Formulario Único para Trámite de Destinación Aduanera y/o Internación				
	Fecha de Recepción		Número de Identificación		
Presentación Solicitada	INTERNACION		DESTINACION ADUANERA		
Clasificación: Alimento, Tóxico, Fármaco, cosmético:	Agente de Aduana, Dirección, Fono		Fecha de Solicitud		
Importador, dirección, teléfono, Rut.	País de Origen		País de Compra		
	Nave		Aduana que retira		
De acuerdo a las disposiciones de la Ley N° 18.164 solicita al Sr. Seremi de Salud Quinta Región el certificado de destinación aduanera para trasladar los artículos que se detallan a continuación: DENOMINACION DEL PRODUCTO de los productos: marca, Nombre Comercial o Químico, N° de embalajes			Kilos netos de cada tipo Identificación (Usar hoja anexa si es necesario)		
Empaques o embalajes: Identificación de bulots, N° de contenedores:					
Identificación de bodega de destino final de producto: Dirección, calle, N°, comuna, teléfono, Resolución Autorización.					
Condiciones de transporte: Identificar nombres o razón social transportista, dirección, patente del vehículo:					
Documentos anexos requeridos:		Alimentos	Fármacos	Cosméticos	Tóxicos
Bill Of. Lading (BL)					
Factura o Declaración de Importación					
Certificado de Origen					
Certificado Fitosanitario					
Hoja de Seguridad conforme a Norma Chilena					
Certific. de Análisis o composición del Producto					
Autorización de Bodega					
Me doy por notificado que este trámite no me faculta para hacer uso de los artículos señalados en este Formulario, ya que dicha autorización de uso, de acuerdo a lo establecido en la Ley N° 18.164, debe tramitarse en el Instituto de Salud Pública o en el Seremi de Salud Quinta Región, según corresponda. Así mismo, me doy por notificado que el no cumplimiento de las disposiciones me hará acreedor a las sanciones que establece la Ley 18.164 y a las demás sanciones y medidas que contempla la legislación sanitaria vigente.					
Régimen de Control (Uso Interno):					
Inspección		Muestreo (N° de muestras)		Nombre y firma del Solicitante o su Representante	
El suscrito: DR. PEDRO BODOR NAGY., por orden del Seremi de Salud Región Valparaíso, certifica haber recibido conforme la presente solicitud y procede a sancionarla con su firma, timbre y fecha.					
Aranceles Cancelados:					
CDA	Monto \$	N° C. Recaudación	Fecha	N° Cheque	
Internación	Monto \$	N° C. Recaudación	Fecha	N° Cheque	
Tóxico	Monto \$	N° C. Recaudación	Fecha	N° Cheque	

Anexo N° 11: Formato de Hoja anexa de detalle de vehículos.

Tipo Vehículo	Marca	Modelo	Color	Motor	VIN o Chassis	Serie	Año Modelo

Anexo N° 12: Formato de Hoja anexa de chasis, camiones y otras maquinarias.

Agradeciendo su disposición solicito que sus respuestas sean sinceras de manera de no afectar el resultado de esta investigación.

Tiempo estimado de duración: 15 minutos.

DATOS DEL ENTREVISTADO

Nombre:

Edad:

Cargo y departamento:

Años de antigüedad en la empresa:

GUIÓN DE LA ENTREVISTA

N°	PREGUNTAS	OBJETIVOS
1	¿Le ha gustado la implementación de las normas ISO en la agencia? ¿A qué lo asocia?	Conocer los temores que los trabajadores poseen con respecto a la implementación de las normas.
2	¿Qué es lo que más le ha complicado de la implementación de las normas ISO? ¿Cómo lo ha enfrentado?	Identificar las principales dificultades que conlleva la implementación de las normas en el trabajador.
3	¿La implementación de las normas ISO ha afectado su rendimiento laboral? ¿Cómo?	Identificar qué tipo de efectos genera en el rendimiento del trabajador la implementación de las normas ISO.
4	¿Ha participado en el Comité de Gestión? ¿Qué lo motivó a participar? ¿Qué le ha aparecido?	Conocer las motivaciones de los trabajadores para participar o no del Comité de Gestión.

N°	PREGUNTAS	OBJETIVOS
5	¿Cuáles son, a su juicio, los principales beneficios que ha causado para la	Conocer si la persona percibe beneficios para la empresa la implementación de las normas.

	empresa hasta el momento la implementación de las normas ISO?	
6	¿Cuáles son, a su juicio, las principales consecuencias negativas que considera que ha causado la implantación de las normas ISO en la agencia?	Identificar aspectos negativos que se percibe a modo global en la implementación de las normas ISO.
7	Desde que comenzó la implantación hasta el momento ¿Ha cambiado su punto de vista con respecto a las normas ISO?	Conocer si existe algún tipo de cambio de perspectiva y percepción hacia las normas una vez que se implementan.
8	De acuerdo a los progresos reflejados en los indicadores ¿A qué atribuye la mejora en el rendimiento?	Identificar los factores que inciden en la mejora de los indicadores de gestión cuando se implementan normas ISO.
9	¿Qué le sugeriría al Comité para una mejor implementación de las normas ISO en el futuro?	Profundizar en los principales agentes motivadores y expectativas de los trabajadores relacionadas con la implementación de las normas ISO.

Anexo N° 14: Guión de Entrevista Final.

ENTREVISTA

La siguiente entrevista tiene por objetivo conocer su percepción acerca de la implementación de las normas ISO 9001:2008 en la agencia y su actual funcionamiento.

Agradeciendo su disposición solicito que sus respuestas sean sinceras de manera de no afectar el resultado de esta investigación.

Tiempo estimado de duración: 15 minutos.

DATOS DEL ENTREVISTADO

Nombre:

Edad:

Cargo y departamento:

Años de antigüedad en la empresa:

GUIÓN DE LA ENTREVISTA

N°	PREGUNTAS	OBJETIVOS
1	Me gustaría que me contara si le ha gustado la implementación de las normas ISO en la agencia ¿A qué lo asocia y por qué?	Conocer los temores que los trabajadores poseen con respecto a la implementación de las normas en la empresa.
2	Me interesa saber si la implementación de las normas ISO ha afectado su rendimiento laboral ¿De qué manera ha ocurrido esto? ¿Me podría contar cómo lo ha enfrentado?	Identificar qué tipo de efectos genera en el rendimiento del trabajador la implementación de las normas ISO.
3	¿Ha participado en el Comité de Gestión? Me gustaría que compartiera conmigo el porqué se motivó a participar o no participar de él ¿Qué le ha parecido la labor de dicho comité? ¿Qué les sugeriría a los integrantes para	Conocer las motivaciones de los trabajadores para participar o no del Comité de Gestión además de saber la percepción y expectativas que se tienen de él.

	un mejor funcionamiento de las normas ISO en el futuro?	
N°	PREGUNTAS	OBJETIVOS
4	Me interesa conocer cuáles son, a su juicio, los principales beneficios y consecuencias negativas que ha producido la implementación de las normas ISO a la empresa hasta el momento.	Conocer si la persona percibe beneficios y/o aspectos negativos para la empresa con la implementación de las normas.
5	Me podría contar si desde que comenzó la implementación hasta el momento ha cambiado su punto de vista con respecto a las normas ISO.	Conocer si existe algún tipo de cambio de perspectiva y percepción hacia las normas una vez que se implementan.
6	De acuerdo a los progresos reflejados en los indicadores dígame ¿A qué atribuye la mejora en el rendimiento?	Identificar los factores que inciden en la mejora de los indicadores de gestión cuando se implementan normas ISO.