

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Facultad de Ciencias Empresariales
Escuela de Ingeniería Comercial



MEMORIA PARA OPTAR A TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

“EFECTOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO DE INVESTIGACIONES TECNOLÓGICAS DE LA UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN: DIAGNÓSTICO Y SUGERENCIAS PARA ENFRENTAR PROCESOS FUTUROS”.

ALUMNOS : Carolina Henríquez Bravo.

Alexis Vidal Zapata.

PROFESOR GUÍA : Sr. Adolfo Albornoz Acosta.

CONCEPCION, 31 de Julio de 2017



INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	7
INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO I: INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA EN ESTUDIO	10
1.1. RESEÑA UNIVERSIDAD DE CONCEPCION	10
1.2. RESEÑA FACULTAD DE INGENIERIA UDEC	11
1.3. INSTITUTO DE INVESTIGACIONES TECNOLÓGICAS UDEC	12
1.3.1. Datos de la Empresa	12
1.3.2. Organigrama del IIT UDEC	13
1.3.3. Directrices estratégicas del IIT UDEC	13
1.3.4. Servicios que ofrece el IIT UDEC	15
1.3.5. Infraestructura.....	17
1.3.6. Clientes del IIT UDEC	18
1.4. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN IIT UDEC	18
CAPÍTULO II: PROBLEMÁTICA DEL ESTUDIO	21
2.1. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS.....	22
2.1.1. Objetivo General	22
2.1.2. Objetivos Específicos.....	22
2.2. JUSTIFICACIÓN Y VIABILIDAD DEL ESTUDIO	22
2.2.1. Justificación.....	22
2.2.2. Viabilidad	24
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO.....	26
3.1. GESTIÓN DE CALIDAD	26
3.2. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	27
3.3. CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	30
3.4. CULTURA ORGANIZACIONAL ENFOCADA HACIA LA CALIDAD.....	31
3.5. ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL ENFOCADA HACIA LA CALIDAD.....	32
3.5.1. Compromiso de la Alta Dirección.....	32
3.5.2. Enfoque Hacia el Cliente.....	33
3.5.3. Participación y Autocontrol	34
3.5.4. Aprender de los Errores	34



3.5.5. <i>Comunicacion Directa y Permanente</i>	35
3.5.6. <i>Liderazgo</i>	35
3.5.7. <i>Motivación</i>	36
3.5.8. <i>Aprendizaje Organizacional</i>	36
3.6. SISTEMA DE GESTIÓN Y NORMAS	38
3.7. NORMA ISO 9001	39
3.8. NORMA ISO 14001	41
3.9. NORMA OHSAS 18001	45
3.10. SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN (SIG)	46
CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO DE LOS EFECTOS DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTION EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL IIT UDEC	48
4.1. ELABORACIÓN DEL INSTRUMENTO	48
4.1.1. <i>Confeccion Primer Modelo de Encuesta</i>	48
4.1.2. <i>Validación del Instrumento</i>	49
4.1.3. <i>Confeccion del Segundo Modelo de Encuesta</i>	53
4.2. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO	55
CAPÍTULO V: DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	56
5.1. PRIMERA PARTE CUESTIONARIO: INFORMACION GENERAL	56
5.2. SEGUNDA PARTE CUESTIONARIO: SISTEMA INTEGRADO DE GESTION 57	
5.2.1. <i>Análisis Cualitativo de los Resultados de la Segunda Parte de la Encuesta de Percepción</i>	62
5.3. TERCERA PARTE CUESTIONARIO: CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	64
5.3.1. <i>Análisis Cualitativo de los Resultados de la Tercera Parte de la Encuesta de Percepción</i>	75
5.4. CUARTA PARTE CUESTIONARIO: PREGUNTA ABIERTA	77
5.4.1. <i>Análisis Cualitativo de los Resultados de la Cuarta Parte de la Encuesta de Percepción</i>	79
SUGERENCIAS PARA PROCESOS FUTUROS	79
CONCLUSIONES	82
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	85
ANEXOS	88
9.1. ANEXO 1: MAQUETA ENCUESTA DE PERCEPCIÓN	88
9.2. ANEXO 2: VALIDACION N° 1: SR. ALDRIN NANVARRO VENEGAS	94



9.3.	<i>ANEXO 3: VALIDACION N° 2: SRA. ALBERTINA LOPEZ QUINTANA</i>	95
9.4.	<i>ANEXO 4: VALIDACION N° 3: SR. RODRIGO PEYRÍN CIFUENTES</i>	101
9.5.	<i>ANEXO 5: VALIDACION N° 4: SR. GONZALO PARRA LAGOS</i>	107
9.6.	<i>ANEXO 6: VALIDACION N° 5: SR. NILSSON CORDERO PLACENCIA</i>	113
9.7.	<i>ANEXO 7: ENCUESTA DE OPINIÓN INSTITUTO INVESTIGACIONES TECNOLÓGICAS DE LA UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN.</i>	114

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Identificación del perfil de la Cultura Organizacional del IIT UdeC.</i>	74
---	----

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1: Organigrama Instituto de Investigaciones Tecnológicas UdeC.</i>	13
<i>Figura 2: Esquema de funcionamiento Instituto de Investigaciones Tecnológicas UdeC. ...</i>	15

ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1: Distribución por sexo de los colaboradores del IIT UdeC.</i>	56
<i>Gráfico 2: Distribución por edad de los colaboradores del IIT UdeC.</i>	57
<i>Gráfico 3: Percepción sobre la adecuada formación para enfrentar un proceso de implementación del Sistema Integrado de Gestión en el IIT UdeC.</i>	57
<i>Gráfico 4: Percepción sobre el adecuado manejo de los recursos de los colaboradores para desempeñar sus funciones.</i>	58
<i>Gráfico 5: Percepción sobre la confiabilidad de los clientes e imagen corporativa del IIT UdeC, luego de la certificación de las Normas ISO 9001:2008 y OHSAS 18001:2007.</i>	58
<i>Gráfico 6: Percepción sobre la necesidad de contar Plan Estratégico de Desarrollo de actividades orientado hacia el cumplimiento de los objetivos del Instituto y las normas. ...</i>	59



<i>Gráfico 7: Percepción sobre la necesidad de contar con un Plan Estratégico de Desarrollo de actividades orientado hacia el cumplimiento de los objetivos del Instituto y las normas.</i>	59
<i>Gráfico 8: Percepción de alineación entre los propósitos del IIT UdeC y los objetivos de la Certificación.</i>	60
<i>Gráfico 9: Percepción sobre el trabajo en equipo es fundamental para el éxito de la implementación de un Sistema Integrado de Gestión .</i>	60
<i>Gráfico 10: Percepción sobre contar con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desarrollar las tareas asignadas.</i>	61
<i>Gráfico 11: Percepción sobre el conocimiento de los límites, especificaciones y alcances de los objetivos en cada fase de la implantación para llevar adelante otro proceso de certificación.</i>	61
<i>Gráfico 12: Percepción sobre la existencia de un Plan de trabajo a seguir posterior a la implementación de las Normas ISO 9001:2008 y OHSAS 18001:2007.</i>	62
<i>Gráfico 13: Percepción sobre la importación de la labor desempeñada en el IIT UdeC. ..</i>	64
<i>Gráfico 14: Percepción sobre orgulloso de trabajar en la Organización.</i>	64
<i>Gráfico 15: Percepción sobre la existencia de grupos cerrados, aislados de las demás personas y de las dinámicas de trabajo.</i>	65
<i>Gráfico 16: Percepción sobre la forma y con la frecuencia de comunicación en el lugar de trabajo.</i>	65
<i>Gráfico 17: Percepción sobre el trabajo en el IIT UdeC.</i>	67
<i>Gráfico 18: Percepción sobre claridad y efectividad de los procesos en la unidad de trabajo.</i>	67
<i>Gráfico 19: Percepción sobre la búsqueda en equipo de las mejores formas de hacer el trabajo.</i>	68
<i>Gráfico 20: Percepción sobre la búsqueda por pael apoyo de las unidadesdes de la organización.</i>	68
<i>Gráfico 21: Percepción sobre la actitudes para dejarse liderar, acompañar y moldear dentro de la organización.</i>	69
<i>Gráfico 22: Percepción sobre el seguimiento a la consecución de las metas y objetivos del equipo.</i>	69



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Gráfico 23: Percepción sobre el respeto y valoración de la diversidad de opiniones en la organización. 70

Gráfico 24: Percepción sobre el fomento y oportunidades para el crecimiento personal y profesional en la organización. 70

Gráfico 25: Percepción sobre el fomento y oportunidades para el crecimiento personal y profesional en la organización. 71

Gráfico 26: Percepción sobre la posibilidad de lograr un ascenso o promoción laboral. . 71

Gráfico 27: Percepción sobre la opción de poder decidir y actuar en la búsqueda de alternativas para resolver problemas..... 72

Gráfico 28: Percepción sobre expresar opiniones sin temor a las represalias. 72

Gráfico 29: Percepción sobre la evidencia del compromiso de la mayoría de las personas que trabajan en la organización..... 73

Gráfico 30: Percepción sobre la constancia de las capacitaciones que brinda el instituto para desarrollar potencial de los coboradores..... 73

Gráfico 31: Percepción sobre la constancia de las capacitaciones que brinda el instituto para desarrollar potencial de los coboradores..... 74

Gráfico 32: Percepción sobre la práctica de coherencia de los valores personales e institucionales por parte los colaboradores de la organización..... 74



RESUMEN EJECUTIVO

En las organizaciones, la calidad ha evolucionado hasta convertirse hoy en día en un mecanismo orientado a mejorar tanto la productividad, la eficiencia y la eficacia como la percepción y el reconocimiento de los bienes y servicios por parte de los consumidores dentro del mercado.

La calidad debe ser un objetivo común, que se manifieste como una unidad de propósito dentro de las personas de la empresa. De esta manera, al sentirse involucradas, podrán proyectarse a los estándares deseados. Por ello, nace la idea de realizar un estudio en relación a los efectos que ha producido en los trabajadores del Instituto de Investigaciones Tecnológicas dependiente de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Concepción, la implementación de un Sistema Integrado de Gestión.

Según el Instituto Nacional de Normalización de nuestro país, un Sistema Integrado de Gestión (SIG), es un sistema de gestión único que, a la vez, gestiona varios aspectos del desempeño de la organización para cumplir con los requisitos de más de una norma de gestión, con un determinado nivel de integración. Un sistema de gestión puede variar de un sistema combinado agregando sistemas de gestión diferentes para cada conjunto de criterios de auditoría/norma, a un Sistema Integrado de Gestión. Comparten un solo sistema la documentación, los elementos del sistema de gestión y las responsabilidades.

El IIT UdeC, con más de 60 años de experiencia en la prestación de servicios en Investigación Aplicada, Asistencia Técnica, Educación Continua y Capacitación, y Servicios Rutinarios, tiene la visión de lograr mayores niveles de calidad en la entrega de estos, e intenta involucrar de manera óptima la participación de sus colaboradores, considerándolos un factor fundamental para lograr el éxito en el alcance de los objetivos fijados para el desarrollo y cumplimiento de normativas de calidad, medio ambiente, seguridad laboral y salud ocupacional.



Sin embargo, el uso de estas normativas, las que en su conjunto componen el Sistema Integrado de Gestión, no aseguran la disminución de los desperfectos, una mejora en la gestión, una mejor relación con los clientes, ni el éxito global de la institución. Esto requiere de un marco de relacionamiento institucional en el que prime la convicción sobre la necesidad de trabajar bien y esto implica trabajar con colaboradores comprometidos y motivados.

Luego de conocer los antecedentes generales de la organización y realizar una revisión bibliográfica para desarrollar el marco teórico de este estudio, se inicia el proceso de confección del instrumento a utilizar para evaluar el efecto de la implementación del Sistema Integrado de Gestión en la Cultura Organizacional de los colaboradores del IIT UdeC, el que consta de cuatro partes.

Un vez confeccionado en instrumento, éste es enviado a ocho especialistas en la materia de los cuales, cinco dieron respuesta y retroalimentación en relación al instrumento. Estos comentarios fueron considerados para ajustar la encuesta y posteriormente aplicarla a todos trabajadores del IIT UdeC, doce personas, de los cuales el cien por ciento entregó respuesta al instrumento.

Después de analizar los resultados obtenidos en el estudio, se puede concluir que los colaboradores del IIT UdeC se ven beneficiados con la implementación del Sistema Integrado de Gestión (SIG), lo que se ve reflejado en el aumento de los conocimientos, capacidades y habilidades, la mejor comprensión de sus responsabilidades y la mejora en el desempeño de sus funciones.

El detalle relacionado con el proceso y resultado del estudio se evidencia más adelante.



INTRODUCCIÓN

El acelerado ritmo de desarrollo tecnológico y de la globalización del mercado, han hecho que todas las organizaciones vean la innovación, la tecnología y la calidad como factores claves para mantener su competitividad.

Hoy en día, tanto las empresas de producción como las de servicios tratan de incorporar un patrón de comportamiento general, a través de la transmisión de creencias y valores comunes a sus miembros, lo cual está plasmado, de una forma u otra, en la misión de la organización con el objeto de contribuir a elevar la cohesión interna y a profundizar el sentido de pertenencia.

Un Sistema de calidad sólido, con un buen funcionamiento, constituye un factor esencial para el desempeño económico, tecnológico y productivo de una organización, lo que permite lograr impactos de aporte económico, científico y social.

La cultura en la organización puede llegar a facilitar o dificultar los cambios. Tanto los valores como las creencias, contenidas generalmente en la filosofía de la gestión, orientan a los trabajadores y les dan identidad, los integran o los fraccionan, como miembros de una institución.

En base a lo indicado, el presente informe comprende las diferentes etapas del proyecto de Habilitación Profesional para optar al título de Ingeniero(a) Comercial, cuyos principales puntos son: Capítulo I, Información General de la Empresa en Estudio, Capítulo II, Problemática del Estudio; Capítulo III, Marco Teórico; Capítulo IV, Diagnóstico de los Efectos del SIG en la Cultura Organizacional del IIT UdeC; Capítulo V, Descripción y Análisis de los Resultados, además de Sugerencias y Conclusiones para Procesos Futuros.



CAPÍTULO I: INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA EN ESTUDIO

1.1. RESEÑA UNIVERSIDAD DE CONCEPCION

La Universidad de Concepción, también conocida por su acrónimo UdeC, es una universidad privada tradicional chilena, obra de la comunidad penquista. Fundada el 14 de Mayo de 1919 por el abogado chileno Enrique Molina Garmendia, es la tercera universidad más antigua de Chile, y una de las veinticinco universidades pertenecientes al Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas.

Su sede central se ubica en la ciudad de Concepción, y cuenta además con otros dos campus (Chillán y Los Ángeles). Fue la primera Universidad creada en la zona centro-sur del país, además de ser la primera en constituirse como corporación de derecho privado y pertenecer a la Red Universitaria Cruz del Sur. También pertenece a la Red Universitaria G9.

Como parte de su línea educacional, la Universidad de Concepción dedica gran parte de su presupuesto a la investigación académica. Posee en sus instalaciones el museo de arte chileno más completo del país, varios centros deportivos y una red de once bibliotecas, ocupando la principal de ellas una superficie de 10.000 m² con un total de cien mil volúmenes.

Dicha casa de estudios imparte clases a más de 23.700 alumnos; 2.166 de ellos de carreras de postgrado. Un 72% de sus docentes poseen doctorados o maestrías y su infraestructura, con 243.556 m² construidos, es una de las más grandes de Chile.

Actualmente es una de las tres universidades en todo el país que se encuentra acreditada por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) por el periodo máximo de 7 años, desde diciembre de 2016 hasta diciembre de 2023, en todas las áreas obligatorias y optativas.

Cabe destacar que el campus de la Universidad de Concepción fue declarado Patrimonio Nacional en el año 2016; lo que la convierte en la única Universidad en Chile en poseer este



reconocimiento debido al diseño y estilo arquitectónico de su entorno, el cual se ha implementado en sus edificios y ambiente a nivel del campus desde su fundación, al igual que la pronta construcción del primer Parque Científico Tecnológico (PACYT) de Chile ubicado en la Región del Bío-Bío, en las cercanías del campus de la Universidad de Concepción; la que al mismo tiempo va a estar a cargo de la administración y organización del mismo, junto con el Gobierno de Chile.

Hoy en día, la Universidad de Concepción está compuesta por veinte Facultades, de las cuales la Facultad de Ingeniería es una de las más grande e importantes de ésta.

1.2. RESEÑA FACULTAD DE INGENIERIA UDEC

La Facultad de Ingeniería tiene su origen en la Escuela de Química Industrial, una de las cuatro carreras que conformaron los inicios de la Universidad de Concepción, en el año 1919, que surge para responder una necesidad de la sociedad penquista de aquellos años, y de todas las provincias del sur de país, puesto que los estudiantes debían hacer grandes esfuerzos económicos para estudiar en Santiago.

Actualmente, la Facultad de Ingeniería tiene ocho Departamentos Académicos: Civil, Eléctrica, Industrial, Informática, Materiales, Mecánica, Metalúrgica y Química, y junto al resto de su infraestructura, integrada por laboratorios y talleres, funciona dentro del Campus Universitario, ofreciendo trece carreras de pregrado, con más de cuatro mil alumnos y alrededor de ciento cincuenta docentes de los cuales más del 80% posee estudios de posgrado.

A nivel de posgrado se ofrecen Diplomados y programas de Magíster y Doctorados que permiten a estudiantes continuar sus estudios de especialización, con un sistema de articulación especial, como también a profesionales en ejercicio que buscan aumentar sus conocimientos y/o incorporar nuevos.

Además de la formación de profesionales de reconocida excelencia, la Facultad de Ingeniería, a través de distintos programas, cumple otras importantes funciones, como son las labores de



Investigación, Formación de Académicos e Investigadores, Difusión y Gestión Académica, y Transferencia Tecnológica y Capacitación a Empresas e Instituciones. Éste última actividad, administrada por el Instituto de Investigaciones Tecnológicas, organismo que será objeto de estudio para el desarrollo del presente Informe.

1.3. INSTITUTO DE INVESTIGACIONES TECNOLÓGICAS UDEC

1.3.1. DATOS DE LA EMPRESA

La Facultad de Ingeniería de la Universidad de Concepción, cuenta con una Unidad de Gestión denominada Instituto de Investigaciones Tecnológicas (IIT UdeC), creada en el año 1948, con el fin de generar vínculos con el sector productivo nacional e internacional a través de Asistencia Técnica, Educación Continua e Investigación Aplicada, orientada a la innovación y la transferencia tecnológica.

Mediante su gestión, contribuye al mejoramiento de la productividad y competitividad, aportando herramientas para el manejo eficiente de los recursos, integrando conocimientos y técnicas innovadoras en diversos campos de la ingeniería, velando por el cumplimiento de estándares y normativas internacionales de calidad, medio ambiente y responsabilidad social.

En su constante preocupación por brindar un servicio de excelencia, el IIT UdeC mantiene el Sistema de Gestión de Calidad, basado en la Norma ISO 9001, cuyo alcance corresponde a "Gestión de servicios de Asistencia Técnica", además cuenta con el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional, basado en la Norma OHSAS 18001. Durante el presente año, el IIT UdeC se someterá a auditoría externa para certificar en la Norma ISO 14001, relacionada con aspectos e impactos ambientales, lo que en su conjunto forman el Sistema Integrado de Gestión. Es importante mencionar, que el IIT UdeC es parte de importantes registros de proveedores tales como SICEP, REGIC y REPRO.

El grupo de profesionales que integran los diferentes equipos de trabajo del IIT UdeC poseen



las más altas calificaciones. Por otra parte, para el logro de sus objetivos, cuenta con infraestructura constituida por laboratorios, instrumental y equipamiento de alta tecnología. Esto último permite ofrecer, también, una amplia gama de servicios de análisis y ensayos de materiales, calibraciones de equipos, certificaciones e informes.

Con la experiencia del IIT UdeC, se han logrado importantes aportes a empresas e instituciones de diferentes sectores de la industria, tanto nacional como internacional.

Las líneas de servicios que ofrece el IIT UdeC son:

- Proyectos de Investigación Aplicada y/o Asistencia Técnica.
- Educación Continua y Capacitación.
- Servicios Rutinarios.

1.3.2. ORGANIGRAMA DEL IIT UDEC



Figura 1: Organigrama Instituto de Investigaciones Tecnológicas UdeC.

1.3.3. DIRECTRICES ESTRATÉGICAS DEL IIT UDEC

MISIÓN



El Instituto de Investigaciones Tecnológicas, es el organismo relacionador entre la Facultad de Ingeniería y el medio externo dependiente del Decanato, cuyo objetivo es promover, coordinar y administrar la prestación de servicios a terceros en el campo de la Investigación y Transferencia Tecnológica, Asistencia Técnica y Educación Continua.

VISIÓN

Ser una organización líder en servicios de alta especialización en las distintas áreas de la Ingeniería, Capacitación e Investigación Aplicada.

Ser una unidad de gestión sólida, respetada y confiable a nivel nacional y con reconocimiento internacional, capaz de entregar soluciones oportunas a nuestros clientes, y que se caracterice por su calidad, prevención de incidentes y excelencia en el servicio.

Potenciar en forma continua, mediante nuestra gestión, las competencias de la industria nacional para contribuir a la competitividad de nuestro país.

Ser reconocidos como una institución que valora y cuida a las personas, su bienestar, calidad de vida, condiciones ambientales y sanitarias de los lugares de trabajo, promoviendo siempre el cuidado y respeto por el medio ambiente.



1.3.4. SERVICIOS QUE OFRECE EL IIT UdeC



Figura 2: Esquema de funcionamiento Instituto de Investigaciones Tecnológicas UdeC.

1.3.4.1. ASISTENCIA TÉCNICA Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA

El grupo de profesionales que integran el equipo de trabajo del Instituto de Investigaciones Tecnológicas pertenecen a la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Concepción. Poseen las más altas calificaciones en las especialidades que se ofrecen.

La infraestructura con que cuenta el IIT UdeC comprende laboratorios, instrumental y equipamiento de alta tecnología que pertenecen a la Facultad de Ingeniería. Esto último permite ofrecer también una amplia gama de servicios de análisis y ensayos de materiales, calibraciones de equipos y certificaciones.

Con la experiencia del IIT UdeC se han logrado importantes aportes a las empresas tanto públicas como privadas. Aportando en proyectos de innovaciones tecnológicas, lo que ha llevado a exportar sus servicios incluso al extranjero.

Los proyectos comprenden actividades, cuyo objetivo es la búsqueda de soluciones adecuadas a los problemas o requerimientos propios de las organizaciones. Dentro de esta línea de servicios se pueden mencionar:



- Proyectos de Innovación Tecnológica
- Diseños de Equipos y Componentes
- Desarrollo de Procesos
- Proyectos Especiales de Ingeniería
- Estudios
- Diagnósticos
- Consultorías
- Peritajes

1.3.4.2. CAPACITACIÓN

El IIT UdeC se ha caracterizado desde sus inicios por prestar un servicio integral a las empresas, ya que ofrecen soluciones concretas a los diferentes requerimientos que se presenten. En este contexto también participa en la educación continua de sus trabajadores, a través de cursos de capacitación, programas de diplomado, seminarios y charlas, las cuales están dirigidas por docentes de la Facultad de Ingeniería y otros profesionales expertos en diversos temas, tanto del área de la ingeniería como de materias de interés empresarial (temas legales, ambientales, RRHH y otras competencias relacionadas).

El IIT UdeC ofrece un programa completo y personalizado, que incluye desde el diagnóstico de las necesidades específicas de capacitación, hasta la elaboración de un programa que cumpla con los objetivos propuestos, para lo cual se trabaja en forma conjunta con la empresa. Es así como se han elaborado cursos, ciclos de charlas y diplomados especialmente adaptados a los requerimientos específicos de quién los solicita. Estos programas pueden ser realizados tanto en dependencias de la Universidad, como en la propia empresa u otros lugares apropiados para los objetivos de la capacitación.

Se ofrecen actividades de capacitación por área de especialidad:

- Área Civil
- Área Eléctrica, Electrónica, Biomédica y Telecomunicaciones



- Área Ingeniería Industrial
- Área Informática y Ciencias de la Computación
- Área Ingeniería de Materiales
- Área Mecánica y Aeroespacial
- Área Metalúrgica
- Área Química

1.3.4.3. SERVICIOS RUTINARIOS

Los servicios rutinarios consideran un conjunto de actividades que siguen un método pre-establecido, utilizando infraestructura de la Facultad de Ingeniería. Se prestan servicios tales como:

- Análisis Químicos y Análisis y Ensayos de Materiales
- Mediciones
- Calibraciones de Instrumentos
- Ensayos de Propiedades Eléctricas de Suelos
- Certificaciones.

1.3.5. INFRAESTRUCTURA

El IIT UdeC cuenta con una gran infraestructura y moderno equipamiento, el que permite prestar servicios de Asistencia Técnica de alto nivel en un ambiente moderno y de alta tecnología, con el respaldo de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Concepción. Dicha infraestructura comprende más de noventa laboratorios y/o talleres equipados y disponibles que permiten la prestación de servicios para las diferentes áreas de la Ingeniería, al más alto nivel profesional y tecnológico.

Por otra parte, la infraestructura para capacitación comprende espacios destinados a la realización de eventos y educación continua: salones para conferencias y seminarios, modernos sistemas audiovisuales, salas de clases habilitadas para actividades presenciales, etc.



1.3.6. CLIENTES DEL IIT UDEC

A continuación, se presentan los clientes más importantes del Instituto de Investigaciones Tecnológicas de la Universidad de Concepción:

- | | | |
|-------------------------|------------------------------------|-------------------------|
| - Cap Acero | - Codelco | - Minera Centinela |
| - Colbún | - Minera Escondida | - Anglo American |
| - Arauco | - Minera Candelaria | - CMPC Celulosa S.A. |
| - ENAP Refinerías S.A. | - Asmar | - Endesa |
| - Pesquera Camanchaca | - Komatsu Reman Center Chile S.A. | - CGE Distribucion S.A. |
| - Cementos Bio Bio S.A. | - Onemi | - Metso |
| - Penta Security S.A. | - Metrogas S.A. | - Armada de Chile |
| - Ejército de Chile | - Antofagasta Minerals S.A. | - Escuela de Submarinos |
| - E-CL S.A. | - Pesquera Landes | - Metro S.A. |
| - Yamana Gold | - Edyce S.A. | - Cadetech S.A. |
| - SK Industrial S.A. | - Occidental Chemical Chile S.A.I. | - Proterm S.A. |
| - Tecnet S.A. | - Siemens S.A. | |

1.4. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN IIT UDEC

El Instituto de Investigaciones Tecnológicas es la entidad encargada de llevar el manejo administrativo de los proyectos y servicios realizados por los docentes de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Concepción, para los clientes internos (de la Universidad) y clientes externos (empresas nacionales e internacionales). En su constante preocupación por brindar un servicio de excelencia, el IIT UdeC parte en el año 2006 con la preparación de procedimientos internos para certificar bajo la Norma de Calidad ISO 9001:2000, recibiendo la certificación a fines de ese año, luego de la auditoría externa realizada por la empresa SGS, cuyo alcance corresponde a "Gestión de Proyectos de Investigación Aplicada y/o Asistencia Técnica". El resultado de esta certificación permite al IIT UdeC prestar servicios a grandes empresas, dentro de las cuales destacan las del sector minero.



Más adelante, el IIT UdeC renueva su certificación bajo la Norma de Calidad ISO 9001:2008, la cual considera además la Norma Chilena 2728, cuyo alcance corresponde a “Diseño, Desarrollo, Comercialización y Ejecución de Servicios de Capacitación para Empresas, Instituciones y Personas en todas las áreas definidas por Sence”. Dicha certificación fue otorgada por la Empresa Certificadora Bureau Veritas.

En el año 2015, luego de certificar el Sistema GPS ACHS relacionado con Seguridad Laboral y Salud Ocupacional, la Dirección del IIT UdeC decide iniciar el proceso de implementación de la Norma OHSAS 18001:2007, relacionada con el mismo tema, enfocada a mejorar la seguridad de sus colaboradores y de las partes interesadas que visitan a diario las dependencias del instituto. La auditoría externa relacionada con dicha norma fue realizada por la Empresa SGS, la cual certificó al IIT UdeC bajo los estándares de la normativa en Diciembre del 2016.

A fines del mismo año, el Instituto de Investigaciones Tecnológicas comienza la implementación del Sistema Integrado de Gestión, alineando los objetivos de ambas normativas e incorporando además la Norma ISO 14001:2015 relacionada con aspectos e impactos ambientales, la cual se encuentra integrada a la fecha. Sólo falta el proceso de auditoría externa que será realizada durante el segundo semestre de 2017 por la empresa certificadora SGS.

La alta dirección del IIT UdeC considera que la integración de los sistemas de gestión de calidad, medio ambiente, seguridad laboral y salud ocupacional entregan múltiples beneficios para la organización. Cuando se posee conocimiento acerca del modelo de funcionamiento para cada sistema por separado, es fácilmente observable que existe una cierta correspondencia entre varios de los requisitos a los que se les da cumplimiento con la aplicación de la norma correspondiente. Al implantar en conjunto los tres sistemas, se potencian los beneficios individuales de cada sistema de gestión y se puede lograr la disminución de los costos de implementación, comparados con los costos de implementar cada sistema de gestión paso a paso.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Al implementar un Sistema Integrado de Gestión, el Instituto de Investigaciones Tecnológicas busca optimizar los recursos con los cuales cuenta para el desarrollo de sus actividades, además de asegurar la distribución adecuada de los periodos de dedicación a cada una de ellas. Factores como el tiempo juegan un papel importante a la hora de destacar las bondades de elegir la gestión conjunta, esto es, porque las actividades de autoevaluación, en las que se requiere que todo el personal participe, como lo son las auditorías internas, se realicen de manera simultánea y coordinada.

Otra ventaja de la integración se evidencia en la combinación de documentación, que de manera general da cumplimiento a los mismos requisitos en cada uno de los sistemas. Un caso particular se presenta en procedimientos y formatos relacionados con la mejora continua, como lo son la implementación de acciones correctivas y preventivas, el diseño y análisis de indicadores, el reporte de no conformidades, entre otros.

La parte positiva de la integración de los sistemas de gestión, también se ve reflejada en la relación con el recurso humano de la organización, al disminuir la cantidad de información que se espera que sea asimilada y puesta en práctica por el personal desde la etapa de implementación, ya que existen procedimientos comunes en las tres normativas, lo que permite a los colaboradores que cumplen funciones relacionadas con el Sistema Integrado de Gestión, poder desarrollar estas actividades con mayor eficiencia y eficacia.



CAPÍTULO II: PROBLEMÁTICA DEL ESTUDIO

En las organizaciones, la calidad ha evolucionado hasta convertirse hoy en día en un mecanismo orientado a mejorar tanto la productividad, la eficiencia y la eficacia como la percepción y el reconocimiento de los bienes y servicios por parte de los consumidores dentro del mercado. De esta forma, una organización que cuenta con una cultura direccionada hacia la calidad, se caracteriza por tener una misión compartida por todos sus miembros y una visión a largo plazo, plasmada en sus objetivos y estrategias.

Por ello, es necesario establecer una dirección y lograr que las personas se identifiquen con ella y darle la suficiente potencia, de tal manera que se haga realidad sin importar los obstáculos. Más aún, la visión ayuda a pensar creativamente y a salir de las limitaciones actuales en busca de una nueva dirección y un nuevo conjunto de soluciones. Pero, ¿qué sucede cuando los miembros de la organización no internalizan esta visión organizacional en sus actividades diarias?.

La calidad debe ser un objetivo común, que se manifieste como una unidad de propósito dentro de las personas de la empresa. De esta manera, al sentirse involucradas, podrán proyectarse a los estándares deseados.

Considerando lo anterior, surge la idea de realizar un estudio en relación a los efectos que ha producido en los trabajadores del Instituto de Investigaciones Tecnológicas dependiente de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Concepción, la implementación de un Sistema Integrado de Gestión, sistema que involucra calidad, seguridad laboral y salud ocupacional, además de aspectos ambientales.



2.1. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

2.1.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar los efectos de la implementación de un Sistema Integrado de Gestión en la Cultura Organizacional del Instituto de Investigaciones Tecnológicas de la Universidad de Concepción, y entregar sugerencias que permitan apoyar la gestión de la organización y enfrentar futuros procesos de renovación de la certificación.

2.1.2.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Presentar el marco teórico relacionado con el proyecto, para sustentar el estudio.
- Establecer una descripción del Sistema Integrado de Gestión del IIT UdeC, para conocer la situación actual.
- Diagnosticar los efectos de la implementación del Sistema Integrado de Gestión en la Cultura Organizacional del IIT UdeC, mediante una encuesta de elaboración propia, para identificar aspectos de esta relación.
- Analizar los resultados del diagnóstico, para generar posteriores sugerencias.

2.2. JUSTIFICACIÓN Y VIABILIDAD DEL ESTUDIO

2.2.1. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, el Instituto de Investigaciones Tecnológicas, dependiente de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Concepción, afronta grandes retos debido a los cambios y exigencias producidas por fenómenos tales como la globalización, la competitividad del mercado, las demandas de los clientes y la responsabilidad social. El estar inmersos en un sistema de cambio constante exige que las empresas piensen de forma más consciente en la



importancia de los procesos de calidad, porque de ello dependerá que su participación en el mercado sea más representativa.

Por décadas, el IIT UdeC ha buscado las mejores alternativas para asegurar la calidad de sus servicios, lo cual ha ubicado a este organismo, como referente en temas de Certificación de Normas ISO y otras similares dentro de la Universidad de Concepción, dándole un mayor prestigio y credibilidad en el mercado nacional e internacional.

El IIT UdeC tiene la visión de lograr mayores niveles de calidad en la entrega de servicios, e intenta involucrar de manera óptima la participación del talento humano, ya que es un factor fundamental para lograr el éxito en el alcance de los objetivos fijados para el desarrollo y cumplimiento de dichas normativas.

Sin embargo, el uso de Normas de Calidad no asegura una mejora en la gestión, la disminución de los desperfectos, una mejor relación con los clientes ni el éxito global de la institución. Esto requiere de un marco de relacionamiento institucional en el que prime la convicción sobre la necesidad de trabajar bien y esto implica trabajar con colaboradores comprometidos y motivados.

Este aspecto, que descansa en la gestión del talento humano, pasa por la adopción de medidas de carácter organizacional que fomenten la cultura de la calidad y que resulten verdaderamente convincentes a todos los involucrados, lo que requiere necesariamente del desarrollo de acciones de capacitación que permitan a los trabajadores alcanzar los estándares esperados.

Esta nueva cultura tiene en cuenta simultáneamente dos aspectos: por un lado, la parte técnica y formal de la calidad, denominada Sistema Integrado de Gestión, área en la cual los trabajadores del IIT UdeC se capacitan constantemente, y por el otro, la parte humana vista como factor estratégico de competitividad y productividad, siendo necesaria la creación de un ambiente favorable que fomente la motivación, la participación, la iniciativa, la autonomía, la innovación, la lealtad, el compromiso, el desarrollo de fortalezas, el aprovechamiento de talentos, la comunicación, el respeto, la confianza, el sentido de



pertenencia, el trabajo en equipo, y la satisfacción del cliente tanto interno como externo, aspectos que nos parece de gran interés analizar.

La empresa como ente social debe preocuparse por conocer a sus empleados y por crearles significado, logrando que se sientan orgullosos de sí mismos y de su trabajo. En este sentido, la Cultura Organizacional cobra gran importancia a la hora de decidir adoptar un Sistema de Gestión de Calidad.

Considerando lo anterior, es posible mencionar el compromiso de la alta dirección, enfocado hacia el cliente interno, la participación y el autocontrol, el aprendizaje del error, la comunicación directa y permanente, el liderazgo, la estructura flexible y adaptable, el clima organizacional agradable, la innovación y la creatividad, la motivación, el empoderamiento y el aprendizaje, temas que serán considerados dentro de las sugerencias del presente proyecto, dependiendo de los resultados del estudio.

2.2.2. VIABILIDAD

Para realizar este estudio, se dispone de recursos temporales (2 meses para su ejecución), recursos materiales (infraestructura, equipos computacionales, etc.) y recursos humanos (Profesor guía, investigadores, encuestadores, etc.). En relación a los recursos financieros, no es necesario, ya que el desarrollo del proyecto no tiene costo.

El diagnóstico del estudio se llevará a cabo a través de una encuesta, la que será aplicada a 12 personas, considerando distinto género y edad dentro del Instituto de Investigaciones Tecnológicas de la Universidad de Concepción, las que serán analizadas por bloques de preguntas.

Es factible realizar la aplicación de la encuesta a los trabajadores del IIT UdeC y posteriormente analizar los resultados de ésta, ya que se cuenta con la autorización del señor



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

César León González, Director del Instituto de Investigaciones Tecnológicas de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Concepción.

El equipo de trabajo que desarrolla este proyecto, cuenta con conocimientos académicos necesarios para realizar las diferentes etapas que comprende el estudio.



CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO

3.1. GESTIÓN DE CALIDAD

Independientemente de la perspectiva que se adopte para definir la calidad o de que se decida tenerlas en cuenta a todas, la calidad en las organizaciones debe ser gestionada, pues ésta no se logra por sí misma, sino que requiere de procesos de gestión encaminados a lograr los niveles de calidad establecidos, ya sea por la propia organización, las partes interesadas o por alguna autoridad nacional o internacional reguladora.

La expresión “Gestión de la Calidad” es definida por Camisón, Cruz y González (2007) como “Un sistema que relaciona un conjunto de variables de principios, prácticas y técnicas para la mejora de la calidad”. En este sentido, gestionar la calidad implica diseñar un sistema que ponga en relación diversos componentes y aspectos de la organización relativos a los resultados asociados a la concepción de calidad.

Por su parte la NTC-ISO 90001 (ICONTEC, 2009) define el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) como “Aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de resultados, en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según corresponda”.

La Gestión de la Calidad ha evolucionado en el tiempo especialmente a partir de la Revolución Industrial. Los autores Moreno, Peris y González (2001) y Camisón, Cruz y González (2007) coinciden en señalar una serie de etapas en los enfoques de gestión de la calidad. La primera etapa comprende desde finales del siglo XIX hasta 1930 y se caracteriza por una gestión orientada hacia la inspección final del producto terminado y separada del proceso de producción. En 1931 se da la segunda etapa cuando un equipo de ingenieros de la Bell Telephone Laboratories dirigido por Walter Shewhart, desarrolló una serie de técnicas para monitorear y evaluar la calidad durante el proceso de producción mediante la introducción de herramientas estadísticas (especialmente teorías de probabilidad) que permitían identificar variaciones en los productos. Una tercera etapa denominada de



aseguramiento de la calidad, surge hacia los años sesenta, época en la que se da un cambio en la gestión cuando se pasa de la detección de los errores a su prevención lo cual llevó a observar el proceso completo, desde la selección de los materiales hasta su control permanente a fin de “asegurar” la calidad desde el principio. En esta etapa son especialmente importantes los aportes de Edward Deming (1900-1993) y Moreno, Peris y González (2001).

Con el interés cada vez más centrado en la calidad y la gestión como una forma de diseñar, concebir y gobernar las organizaciones de trabajo, surge en 1947 en Ginebra, Suiza, la Organización Internacional de Normalización (ISO por sus siglas en inglés: International Standardization Organization), organismo dependiente de la ONU cuyo propósito es instituir estándares internacionales de calidad. Este organismo ha publicado una serie de normas internacionales que regulan la calidad en diversos aspectos, como la familia ISO 9000 referida a la gestión y aseguramiento de la calidad; ISO 14000 relacionada con la gestión ambiental, y la ISO 22000 que atañe al sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos, entre otras.

La implementación de sistemas de gestión de la calidad basados en las normas ISO es una estrategia de gran aceptación en el mundo por parte de organizaciones de diverso tipo. Algunos estudios acerca del efecto que la implementación de sistemas de gestión de la calidad tiene en el desempeño de las organizaciones, muestran que en general las empresas mejoran su desempeño al implantar este tipo de estrategias de gestión. Algunos autores que han desarrollado estudios sobre este tema son Nava y Rivas (2008).

3.2. CULTURA ORGANIZACIONAL

El concepto de Cultura Organizacional ha sido estudiado por una gran variedad de autores y aunque hay similitudes entre las diferentes concepciones, prevalece una ausencia de consenso sobre su definición. Para Gómez, Sánchez y Del Almo (2005) los debates alrededor de esta noción hunden sus raíces en las diferencias existentes entre los paradigmas científicos que los investigadores asumen al abordar el estudio de este fenómeno, lo que conlleva posturas



divergentes no sólo en cuanto a su conceptualización, sino en relación con las metodologías utilizadas para investigarlo.

Con el propósito de sintetizar las diversas alternativas de definición propuestas, García (2009) agrupa las distintas conceptualizaciones sobre Cultura Organizacional en dos grandes perspectivas: las emergentes y las racionales.

Desde las perspectivas emergentes, la cultura es vista como un conjunto de significados compartidos y como una construcción subjetiva de los miembros de la organización. En tal sentido, la cultura no sería una realidad externa a los sujetos, sino producto de la subjetivación que estos hacen de la realidad que experimentan respecto de los entornos en que se desenvuelven (García, 2009).

Hatch (1997) se refiere a esta perspectiva como la teoría simbólico-interpretativa de la cultura organizacional fundamentada en el supuesto de que las culturas son realidades construidas socialmente. En tal sentido, los seres humanos pueden participar de los aspectos de la vida organizacional socialmente construida debido a que hacen uso de símbolos y los interpretan, los cuales crean y mantienen la cultura organizacional. De acuerdo con esta autora, dos aspectos son claves al momento de definir y comprender el concepto de cultura organizacional desde esta perspectiva: los símbolos y su interpretación: “Un símbolo es cualquier cosa que represente una asociación consciente o inconsciente con algún concepto o significado más amplio. Así, un símbolo consiste de una forma tangible y de un significado (o significados) más amplio con el que la misma está asociada”.

Desde las perspectivas emergentes o simbólico-interpretativas, la construcción de significados compartidos a partir de la creación de símbolos es clave para la formación y consolidación de culturas organizacionales. No obstante, los símbolos son en sí ambiguos, por lo que los miembros de una organización podrían darles diferentes significados (Hatch, 1997), razón por la cual en las organizaciones se establecen mecanismos de influencia para la construcción de significados socialmente compartidos, aunque es recomendable que sus líderes hagan esfuerzos por conocer y comprender los significados que de manera autónoma



que se construyen alrededor de ciertos elementos que llegan a tornarse simbólicos o representativos de su cultura.

Las perspectivas emergentes no hablan de una gestión de la cultura propiamente dicha, sino de la intervención orientada en sentido inverso; esto es, diseñar o adaptar los sistemas de gestión a la cultura existente en la organización a partir de su comprensión para que de esta manera las estrategias estén en sintonía con la cultura existente en la organización.

De otra parte y de acuerdo con la propuesta de García (2009), se encuentran las perspectivas racionales a partir de las cuales se entiende la cultura como una realidad externa a los individuos que puede ser conocida, intervenida y gestionada en procura de una mayor efectividad en el desempeño organizacional.

El paradigma racional contempla a la organización como un producto de decisiones racionales basadas en la aplicación de conocimientos científicos tales como la Psicología, que busca alcanzar el bienestar y la eficiencia de la organización. Desde esta perspectiva, la cultura se considera como una dimensión organizacional que puede ser intervenida a través de diversas estrategias, con el fin de lograr la adaptación de la organización a los cambios del mercado. La cultura es concebida como una variable que puede ser transformada a través de técnicas, con el fin de alinear los comportamientos de las personas con los objetivos corporativos (García, 2009).

Para Fernández (2002), la Cultura Organizacional se define como: “Un sistema de valores, nacido, desarrollado y consolidado en un entorno determinado, que se expresa y transmite a través de una red de símbolos (ritos, mitos, pautas de conducta, artefactos etc.) históricamente determinado y determinante, y que al ser más o menos compartido por los subgrupos de la organización presta por una lado la necesaria integración y por otro da lugar a las diferentes subculturas, entre las que con frecuencia se origina el conflicto más o menos manifiesto por el acceso al control tanto ideológico como de los medios con que cuenta la organización para la consecución de sus fines”.



3.3. CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Los autores Schein (1982) y Harrison (1975), presentan las siguientes características de la Cultura Organizacional:

- **Identidad de sus miembros:** Es el grado en que los trabajadores se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo.
- **Énfasis en el grupo:** las actividades de trabajo se organizan con relación a grupos y no a personas.
- **Enfoque hacia las personas:** Las decisiones de la administración toman en consideración las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- **La integración de unidades:** Se instruye que las unidades de la organización trabajen de manera coordinada e independiente.
- **El control:** Establece el uso de reglas, procesos y supervisión para el control de la conducta de los individuos.
- **Tolerancia al riesgo:** Es el grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores, arriesgados y agresivos.
- **Los criterios para recompensar:** Cómo se distribuyen las recompensas; entre los que podemos mencionar el aumento de sueldos y ascensos de acuerdo con el rendimiento del empleado.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

- **El perfil hacia los fines o los medios:** En que forma la administración obtiene una visión de los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- **El enfoque hacia un sistema abierto:** El grado en que la organización controla y contesta a los cambios externos.

3.4. CULTURA ORGANIZACIONAL ENFOCADA HACIA LA CALIDAD

Los autores Peters y Waterman (1982), indican que las organizaciones excelentes dan gran importancia a la calidad, halagando a sus clientes, escuchando las argumentaciones de sus empleados y tratándolos como adultos, como socios, con dignidad y respeto, permitiéndoles que desarrollen su capacidad de innovación con la que pueden responder rápida y oportunamente ante los cambios.

Según Siliceo, Casares y González (1999) es posible evidenciar que una organización que cuenta con una cultura orientada hacia la calidad da gran importancia al mejoramiento de las condiciones del recurso humano: "No se puede incrementar la calidad en forma permanente si no se consigue mejorar la calidad humana, la educación y la calidad de vida de las personas que hacen los productos y servicios".

Por otra parte, Udaondo (1992) comenta que esta filosofía requiere una evolución permanente que busque modificar o reorientar los valores que han estado fuertemente arraigados en la cultura empresarial, a través de la reducción del distanciamiento entre directivos y operarios al delegar mayor autonomía y autocontrol a estos últimos, además de la creación de una atmósfera que reduzca el temor al fracaso y en donde no se busquen culpables, utilizando los errores como un mecanismo de aprendizaje que permita identificar oportunidades de mejora: "El éxito de una empresa no radica en su crecimiento, ni siquiera solamente en su triunfo económico, sino en la consecución de sus objetivos, que tienen que ser tanto sociales como puramente materiales".



Como indica el autor, un gran obstáculo al que deben hacer frente los promotores de esta filosofía es la resistencia generada ante el temor a modificar la manera tradicional de hacer las cosas, debido a que se concibe el cambio como una amenaza más que como una oportunidad. Esta resistencia puede presentarse en cualquier nivel jerárquico, siendo consecuencia de factores como la amenaza que representaría la pérdida de estatus, la falta de conocimiento y credibilidad en los cambios y sus beneficios, la poca importancia dada a éstos por no considerarse fundamentales, la falta de objetividad en el diagnóstico interno reflejado en el conformismo, los mitos culturales arraigados en la mente de los individuos, la reducida confianza de los miembros de la organización en sus propias capacidades, entre otros. Así, es importante que la empresa cuente con una cultura organizacional sólida que le permita tener un conocimiento de sí misma, disminuyendo de esta manera el nivel de incertidumbre y el sentimiento de inseguridad generado a la hora de introducir un cambio en su interior.

3.5. ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL ENFOCADA HACIA LA CALIDAD

El fortalecimiento de los elementos culturales en el interior de las organizaciones constituye un factor esencial en el logro de los objetivos empresariales. Éstos cumplen un papel unificador y homogeneizador del comportamiento de los individuos, quienes comprenden qué es lo que se espera de ellos, lo que facilita la consecución de dichos objetivos. Entre los elementos más significativos que hacen parte de una cultura organizacional enfocada hacia la calidad se pueden mencionar los siguientes:

3.5.1. COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN

La iniciativa de orientar a una organización en torno a la calidad debería surgir de la alta dirección, al tener éstas una total convicción sobre sus beneficios y hacerla parte de las actividades desarrolladas diariamente. Esta convicción debe ser transmitida por medio de su ejemplo y compromiso, cumpliendo así con su papel de líderes principales, de tal forma que



los individuos confíen en la credibilidad del proceso que se llevará a cabo y se involucren activamente en el mismo.

La alta dirección es responsable de garantizar el cumplimiento de los requisitos del cliente al través del establecimiento de los procesos necesarios para tal fin, de promover y dirigir la mejora continua y de asegurar el acceso a los recursos necesarios para lograr el éxito en la implementación de esta cultura, haciéndola parte del proceso de gestión adelantado por la empresa por medio de la formulación de la misión, visión, objetivos, metas, planes y políticas de calidad. Igualmente, las directivas deben ser las encargadas tanto de reconocer públicamente los esfuerzos de los trabajadores en cuanto a los proyectos adelantados que conduzcan a un mejoramiento de la calidad como de otorgar recompensas que lleven a incrementar su nivel de motivación. De esta forma es posible deducir que sin un compromiso constante y una visión a largo plazo de la alta gerencia este proceso fracasará, debido a que sus resultados no se evidencian en forma inmediata y su implementación exitosa requiere un gran esfuerzo y dedicación que implica la superación de obstáculos a través del tiempo.

3.5.2. ENFOQUE HACIA EL CLIENTE

El cliente debe ser quien motive el cambio organizacional al convertirse en el centro de los procesos y actividades desarrollados por la empresa, la cual debe buscar de manera permanente su identificación, satisfacción y superación de sus expectativas y necesidades, conduciendo al desarrollo de procesos de mejora continua en su interior, dado que su satisfacción se convierte en un valor compartido por todos. Son igualmente importantes las necesidades tanto de los clientes internos, quienes necesitan que sus requerimientos sean tenidos en cuenta y atendidos oportunamente para el logro de sus actividades, como de los clientes externos, quienes esperan adquirir bienes y servicios de calidad. Así, la empresa debe escuchar y aprender de sus clientes, de tal manera que sus sugerencias e ideas sean plasmadas en productos y servicios innovadores a través de la creación de una cultura corporativa que enfoque los esfuerzos de los trabajadores hacia el logro de tal fin.



3.5.3. PARTICIPACIÓN Y AUTOCONTROL

La cultura de calidad debe ir acompañada de la participación activa de todos los miembros de la organización, involucrando a los niveles inferiores en el proceso de toma de decisiones y creando un clima favorable para la innovación, el desarrollo de aptitudes y habilidades, el trabajo en equipo y la autoevaluación, que fomente la lealtad, el compromiso y el sentido de pertenencia de los trabajadores con la empresa. Para esto, es necesario que la alta gerencia esté dispuesta a delegar una mayor autonomía, al reconocer que son ellos los que realmente conocen el funcionamiento de los procesos, por estar en contacto permanente con los mismos, y por ende, requieren herramientas apropiadas para controlar y retroalimentar continuamente el desarrollo de sus actividades.

Una inadecuada interpretación de la participación puede convertirse en un obstáculo en la creación de una cultura de calidad, en la medida en que, por un lado, los directivos podrían resistirse ante la idea de ceder parte de su poder a través de una mayor delegación de autonomía a sus subalternos, y por el otro, los trabajadores podrían interpretar esta participación como un mecanismo encaminado a aumentar su carga laboral. Para superar este obstáculo se requiere el fomento de una confianza mutua entre directivos y trabajadores, de tal forma que los primeros creen en las capacidades de sus subalternos, en la elaboración y mejora permanente de bienes y servicios de calidad, y éstos a su vez confíen en el mensaje transmitido por los directivos relacionado con la obtención de beneficios mutuos y así, estén dispuestos a aceptar la responsabilidad delegada.

3.5.4. APRENDER DE LOS ERRORES

Un clima basado en la confianza conduce a que no se busque ocultar los errores y las dificultades por temor a que se tomen represalias en contra de los responsables, permitiendo que estos obstáculos se evidencien como posibilidades de mejora y actuando de forma pertinente y oportuna. Así, la manera más efectiva de mejorar la calidad e incrementar el nivel de productividad de los trabajadores se da a través de un aprendizaje basado en el reconocimiento de sus propios errores, contribuyendo a que ellos mismos sean capaces de



encontrar la solución más adecuada e implementarla oportunamente en su sitio de trabajo, al comprender que es preferible identificar y corregir las equivocaciones a tiempo que al final del proceso, en donde se incurriría en mayores costos por concepto de productos defectuosos o por el deterioro de la imagen de la organización.

3.5.5. COMUNICACION DIRECTA Y PERMANENTE

La comunicación cobra gran relevancia por ser una herramienta que permite la interrelación y la retroalimentación tanto interna como externa a través de la trasmisión de flujos de información que contribuyen al logro de una mayor competitividad. Unos canales adecuados permiten la divulgación y comprensión de los objetivos empresariales; además, contribuye a incrementar la efectividad del proceso de toma de decisiones en la medida en que la información fluya en todos los sentidos, de tal modo que la solución a los problemas se encuentre en el momento y en el lugar oportuno.

3.5.6. LIDERAZGO

El liderazgo, a diferencia de la función de dirección relacionada con el ejercicio del poder, tiene en cuenta las necesidades y los objetivos de los individuos con el fin de incrementar el nivel de productividad de éstos, lo cual se logra principalmente a través de la acción del líder, quien al utilizar su capacidad de convencimiento y su carisma, permite que los individuos encuentren sentido y significado a su trabajo y lo realicen de manera voluntaria y comprometida. El estilo de liderazgo que se requiere dentro de una cultura organizacional orientada hacia la calidad debe buscar una mayor democratización del proceso de toma de decisiones, la cual se logra por medio de la capacidad del líder para concertar antes que imponer, dotando a su equipo del conocimiento y recursos necesarios que le permitan solucionar adecuadamente los problemas inherentes a su trabajo, dentro de un clima que incentive la iniciativa, la colaboración, la innovación, el compromiso y la lealtad.

La figura del líder desempeña un papel muy importante al estar presente en todos los niveles de la organización, siendo el principal creador y reforzador de valores y significados en su



interior. Según Siliceo, Casares y González (1999), el líder es el creador o sostén de la cultura organizacional orientada a la calidad y el servicio y es él o los líderes quienes al final de cuentas hacen o no competitivas a las organizaciones.

3.5.7. MOTIVACIÓN

La motivación en las empresas orientadas hacia la calidad constituye un elemento clave para el logro de sus objetivos, en la medida en que actúa como elemento integrador y unificador de los intereses organizacionales con los de las personas que la constituyen. Igualmente, la calidad como filosofía se convierte en un factor de motivación muy efectivo, debido a que los individuos valoran el trabajo bien hecho, y por ende, se esfuerzan en realizarlo de la mejor manera posible contribuyendo a incrementar su nivel de motivación al ver el fruto de sus esfuerzos reflejado en el proceso de mejora continua adelantado por la organización. Dicha motivación puede ser reforzada tanto positiva como negativamente, afectando de manera directa el nivel de desempeño: así, si se utilizan mecanismos de castigo y amenaza para corregir las equivocaciones cometidas por un trabajador, éste no se sentirá incentivado a superarlas y opondrá resistencia a mejorar las actividades que realiza: Póngasele a un individuo la etiqueta de perdedor y él se comportará como tal (Peters y Waterman, 1982).

Por el contrario, si el trabajador es reforzado positivamente, se sentirá motivado a mejorar su desempeño actual y verá en sus equivocaciones una oportunidad de mejora. Es aquí donde se hace relevante el papel de la alta dirección, al ser la responsable de contribuir a la creación de un clima de trabajo agradable en donde los individuos se sientan a gusto y las directivas elogien su buen desempeño al reconocer públicamente sus esfuerzos y resultados obtenidos, utilizando diversos incentivos que deben ser coherentes con la cultura y características particulares de cada organización.

3.5.8. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

En la actualidad las empresas se enfrentan a grandes retos, por lo que el buen manejo del conocimiento y la información representa una ventaja competitiva que contribuye al



posicionamiento de las mismas en el mercado. De esta forma, el conocimiento se convierte en uno de los valores más preciados en la búsqueda del aprendizaje organizacional, fruto del aporte y la experiencia adquirida diariamente por los individuos, lo cual permite desarrollar capacidades de anticipación y adaptación permanente ante los cambios.

Las organizaciones que viven en constante aprendizaje se caracterizan por hacer de su recurso humano el centro que las guía en la búsqueda del éxito, delegándoles responsabilidad y autonomía, por considerar al trabajo en equipo "la unidad fundamental de aprendizaje" (Senge, 1992), por tener una visión compartida, por ser flexibles y por encontrarse orientadas al mercado, respondiendo oportunamente a las necesidades emergentes tanto de los consumidores como de la sociedad en general, cumpliendo de esta manera con su responsabilidad social. También se caracterizan por poseer un alto componente de informalidad, el cual les facilita la adopción de procesos de cambio y fortalece la capacidad de adaptación que debe desarrollar permanentemente en su interior.

El aprendizaje organizacional debe ir acompañado del desarrollo simultáneo, tanto del capital emocional entendido como la dimensión afectiva, emotiva e intuitiva presente en la relación entre los trabajadores y la organización, como del capital intelectual que representa la experiencia y el cúmulo de conocimientos adquiridos por la empresa a través del desarrollo de tecnología, de procesos, de información y de habilidades de su recurso humano.

Luego de haber analizado cada uno de los elementos anteriormente mencionados, es posible concluir que la calidad es un factor que ha revolucionado la manera de concebir y de dirigir las empresas, llevando consigo un cambio en la cultura organizacional que ha sido enriquecida con la incorporación de dichos elementos. "No hay otra cosa como la calidad. Es la palabra más importante en estas empresas. La calidad lleva a pensar en la innovación, en hacer lo mejor que se pueda por cada cliente y con cada producto. Por lo tanto, es una motivación para la productividad. Despierta el entusiasmo, el enfoque externo. El empeño por hacer lo mejor afecta prácticamente a todas las funciones de la empresa" (Peters y Waterman, 1982).



3.6. SISTEMA DE GESTIÓN Y NORMAS

Según Castillo y Martínez (2006), un Sistema es un conjunto de elementos interrelacionados que logran un objetivo específico común. Para entender la organización como un sistema se debe tener en cuenta que es un conjunto de grupos o individuos que interactúan entre sí con el fin de lograr unos objetivos como: ganar dinero, prevenir la contaminación ambiental, satisfacer al cliente, mejorar las condiciones de los trabajadores, garantizar la seguridad de sus productos, mantener la integridad de los trabajadores, responder a los compromisos de la sociedad, entre otros.

Por otra parte Heras, Bernardo y Casadesús (2007) indican que un Sistema de Gestión se puede definir como el conjunto interrelacionado de elementos (como procedimientos, instrucciones, formatos y elementos similares), mediante los que la organización planifica, ejecuta y controla determinadas actividades relacionadas con los objetivos que desea alcanzar. En suma, un sistema de gestión no es más que un mapa o una guía que nos explica cómo se gestiona el día a día de la organización: definiendo cuál es la estructura organizativa, cuáles son los procesos y los procedimientos clave del negocio respecto al ámbito al que hace referencia el sistema en cuestión (calidad, medioambiente, prevención de riesgos laborales, innovación, etcétera) y quién asume las responsabilidades de dichos procesos y procedimientos. Los sistemas de gestión se basan, por consiguiente, en los principios básicos de la sistematización y formalización de tareas, principios cuya importancia fue ya enunciada por autores como Henry Fayol y Max Weber, considerados como clásicos en el ámbito del management.

Las organizaciones necesitan gestionar sus recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución del logro de los objetivos o de alcanzar buenos resultados; lo que genera la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que permitan a las organizaciones configurar su sistema de gestión; con esta finalidad las organizaciones utilizan modelos o normas de referencia para establecer, documentar y mantener un sistema de gestión que les permitan dirigir y controlar las organizaciones.



Según los autores Atehortúa, Bustamante y Valencia (2008), existen en el panorama internacional diversos modelos de gestión que proponen la construcción de normas internas de la organización, de carácter autónomo, fundamentadas en la discusión colectiva de las mejores prácticas conocidas y aplicadas por los propios integrantes de la organización. Estos se orientan principalmente a establecer un proceso permanente de comunicación interna dialógica propositiva y cada vez le dan mayor fuerza a la comunicación externa con lo que se ha denominado genéricamente “partes interesadas” (stakeholders o interested parties, en inglés).

3.7. NORMA ISO 9001

Las Normas ISO 9000 son una familia universalmente utilizada y está compuesta por una serie de normas que permiten establecer los requisitos y/o directrices relativos a un sistema de gestión de la calidad, entre las que se encuentran la ISO 9000, que contiene los fundamentos y el vocabulario, la ISO 9001 que determina los requisitos del cliente y la ISO 9004 que establece la gestión para el éxito sostenido de una organización.

Según el Instituto Nacional de Normalización (2008), la Norma ISO 9001 permite a las organizaciones establecer, documentar e implantar su Sistema de Gestión de la Calidad, con el objeto de demostrar su capacidad para proporcionar productos y/o servicios que cumplan con los requisitos de los clientes y/o orientarse a la satisfacción de los mismos. Esta norma promueve la adopción de un enfoque basado en procesos; un enfoque basado en procesos es la aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado.

Este modelo se fundamenta en los siguientes principios que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño:

- **Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberán comprender las necesidades actuales y futuras de sus clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.



- **Liderazgo:** los líderes establecen la unidad de propósito y orientación de la organización. Ellos deberán mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- **Participación del personal:** el personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para beneficio de la organización.
- **Enfoque basado en procesos:** un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- **Enfoque de sistema para la gestión:** identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema que contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- **Mejora continua:** la mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de esta.
- **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Según los autores Camisón, Cruz y González (2007), para implementar un Sistema de Gestión de Calidad bajo los parámetros de la Norma ISO 9001:2008, una organización debe seguir una serie de pasos:



- Decisión y compromiso de la dirección
- Planificación y organización del proyecto
- Autodiagnóstico preliminar
- Información, sensibilización y formación
- Confección de la documentación
- Implantación del SGC
- Seguimiento y mejora del sistema

Si adicional a la implantación la organización desea certificar su sistema de gestión de la calidad, debe ejecutar una serie de tareas adicionales para el logro de su certificado y su mantenimiento en el tiempo, que incluyen la superación de una auditoria inicial, de unas auditorias anuales de seguimiento y de una auditoria de renovación trienal por parte de una entidad certificadora.

3.8. NORMA ISO 14001

El Instituto Nacional de Normalización (2015) indica que la Norma ISO 14001 especifica los requisitos para un sistema de gestión ambiental destinados a permitir que una organización desarrolle e implemente una política y unos objetivos que tengan en cuenta los requisitos legales y otros requisitos que la organización suscriba, y la información relativa a los aspectos ambientales significativos. Se aplica a aquellos aspectos ambientales que la organización identifica que puede controlar y sobre los que la organización puede tener influencia.

Como resultado de los múltiples procesos de transformación que se llevan a cabo dentro de las organizaciones y que afectan directa o indirectamente sus alrededores, es indispensable que se ejecute un control sobre los efectos que se producen. Los autores Atehortúa, Bustamante y Valencia (2008), mencionan que “la gestión ambiental comprende todo lo que la organización hace de manera ordenada y sistemática para reducir los factores de deterioro y potenciar los factores de mejora del ambiente, provocados por las acciones de la entidad”.



La Norma ISO 14001 desarrolla un modelo del sistema de gestión ambiental basado en el ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar). La planificación se inicia con la determinación del alcance del sistema de gestión ambiental (define cuales procesos o instalaciones de la entidad estarán cubiertas por el mismo) y la formulación de la política ambiental por parte de la alta dirección. La planificación termina con el diseño de unos programas de gestión ambiental, que deben estar orientados al manejo de los principales aspectos ambientales de la entidad y al cumplimiento de los requisitos legales ambientales que le apliquen.

Con los programas de gestión ambiental definidos, se pasa a la etapa de implementación y operación. Allí se ponen en marcha los controles requeridos en las actividades operacionales de la entidad; la implementación del sistema de gestión ambiental también implica asignar responsabilidades y autoridades ambientales específicas en los diferentes cargos de la entidad; determinar las competencias requeridas en la parte ambiental por parte de los empleados; elaborar documentación de los procedimientos requeridos para la gestión ambiental, y establecer mecanismos eficaces de comunicación con las partes interesadas. Una última etapa de la implementación es la preparación y simulación de planes de respuesta ante emergencias ambientales que podría ocurrir en la organización.

La etapa de verificación del sistema de gestión ambiental se ocupa del seguimiento al desempeño ambiental, la realización de auditorías internas ambientales y la evaluación del cumplimiento, por parte de la entidad, de los requisitos legales ambientales.

La etapa de actuar incluye la definición de acciones de mejoramiento y la revisión del sistema de gestión ambiental por parte de la dirección de la entidad.

La implantación de un sistema de gestión ambiental en las organizaciones es una necesidad global que responde a los esfuerzos actuales para minimizar los efectos provocados sobre el medio ambiente, derivados de la explotación de recursos naturales y la producción de desechos en ocasiones altamente peligrosos y contaminantes.



Los requisitos de la norma especifican que la organización debe:

- Establecer una política medioambiental apropiada, definida por la dirección general, que al menos incluya el compromiso de prevenir impactos medioambientales negativos.
- Identificar los aspectos medioambientales que surjan de las actividades y productos de la organización y determinar sus impactos significativos en el entorno natural.
- Identificar los requisitos legales aplicables y de otro tipo que la organización suscriba, relacionados con sus actividades y productos.
- Identificar las prioridades y establecer los objetivos y las metas medioambientales apropiados, para prefijar los niveles de comportamiento y resultados deseados.
- Proporcionar los recursos adecuados y suficientes, formación incluida, para avanzar continuamente hacia los niveles de comportamiento y desempeño medioambientales prefijados.
- Implicar a todos los miembros de la organización en la protección el medio ambiente, estableciendo una estructura adecuada y clara.
- Desarrollar los programas de gestión necesarios para implantar la política y asegurar el progreso constante para alcanzar los objetivos y metas.
- Establecer procedimientos para asegurar la planificación y el control de operaciones de las actividades con impactos medioambientales probables, desde la adquisición de materias primas a la distribución de los productos.
- Establecer y mantener actualizado un programa de respuesta ante casos de emergencia.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

- Facilitar la planificación, el control, el seguimiento, las acciones correctivas y preventivas, las actividades de auditorías y revisión, para asegurarse que la política se cumple y que el sistema de gestión medioambiental sigue siendo apropiado.
- Establecer y mantener cauces de comunicación adecuados con todas las partes interesadas, ya sean internas o externas de la organización.
- Tener capacidad de adaptarse a circunstancias cambiantes.

La certificación con la norma ISO 14001 no es una garantía de cumplimiento estricto de la legislación medioambiental, pero sí avala un control documentado de los impactos medioambientales de las actividades de la organización, que según el mercado en que operen pueden concederle un cierto plus de valor añadido.



3.9. NORMA OHSAS 18001

Esta norma establece los requisitos para un sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional, que permita a una organización controlar sus riesgos de seguridad y salud ocupacional y mejorar su desempeño.

En general, puede decirse que esta norma se encuentra orientada a la identificación y administración de riesgos que se encuentran implícitos en las actividades de la organización y que afectan principalmente sus recursos humanos, con el objetivo de que dichas amenazas puedan ser corregidas, minimizadas o eliminadas. Según Bucci (2011), “un sistema de gestión de seguridad y salud laboral refleja el compromiso de la organización hacia la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, además es considerado una referencia de la seguridad en la empresa”.

La Asociación Española de Normalización y Certificación (2007), esta norma es aplicable a cualquier tipo de organización que desee:

- Establecer un sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional para eliminar o minimizar los riesgos a su personal y otras partes interesadas quienes podrían estar expuestos a los peligros de seguridad y salud ocupacional, relacionados con sus actividades.
- Implementar, mantener y mejorar en forma continua un sistema de seguridad y salud ocupacional.
- Asegurar a sí misma la conformidad con la política de seguridad y salud ocupacional establecida.
- Demostrar la conformidad con esta norma internacional para:



- ✓ Hacer una autodeterminación y una autoevaluación o
- ✓ Buscar la confirmación de su conformidad de otras partes que tiene interés con la organización tales como clientes o,
- ✓ Buscar la conformación de su conformidad de otras partes externas a la organización, o Buscar la certificación de su sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional por una organización externa.

3.10. SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN (SIG)

La norma española UNE 66177 (AENOR, 2005), define un Sistema Integrado de Gestión como un “Conjunto formado por la estructura de la organización, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión integrada de los sistemas”.

El Instituto Nacional de Normalización (2007) define un Sistema Integrado de Gestión (SIG), como un sistema de gestión único que, a la vez, gestiona varios aspectos del desempeño de la organización para cumplir con los requisitos de más de una norma de gestión, con un determinado nivel de integración. Un sistema de gestión puede variar de un sistema combinado agregando sistemas de gestión diferentes para cada conjunto de criterios de auditoría/norma, a un Sistema Integrado de Gestión, comparten un solo sistema la documentación, los elementos del sistema de gestión y las responsabilidades.

La integración de los sistemas de gestión, combinación integrada de los sistemas de gestión, gestión única o gestión total o integración de la gestión en el sistema son formas como se podría denominar el gran sistema llamado organización. Castillo y Martínez (2006) comentan que este sistema cuenta con diferentes objetivos de negocio, sobre los cuales debe trabajar y apoyarse en los modelos de aceptación internacional y nacional como: la Norma ISO 9001, la norma ISO 14001 y la norma OHSAS 18001.

Por otra parte, Fraguela (2011) indica que las organizaciones deben hacer uso eficiente de sus recursos, los sistemas integrados de gestión constituyen una poderosa herramienta



orientada en ese sentido. Este es un objetivo estratégico cada vez más requerido por las organizaciones que cuentan con alguna norma ya implantada. “Un Sistema Integrado de Gestión posibilita y simplifica la implantación de un único sistema de gestión eficaz, adecuado para la empresa”.

La integración de sistemas de gestión es la respuesta a una necesidad estratégica del buen uso de recursos y la procura de excelencia operacional por parte de una organización visionaria. Integrar sistemas solo para dar respuesta a necesidades externas, legales o requerimientos de partes interesadas no tiene mayor impacto en la generación de un compromiso verdadero tendiente a consolidar una cultura de calidad, medioambiente, seguridad y salud en el trabajo.

Según Salomone (2007), la integración no es una obligación, sino una oportunidad motivados por la posibilidad de explotar las ventajas que puede aportar. La integración de sistemas de gestión no es un requisito indispensable para una organización, no lo tiene que cumplir cuando decide adoptar dos o más sistemas de gestión, sino que es una oportunidad para aprovechar las sinergias en términos de recursos y competencias, según lo sugerido por las propias normas.

Sin lugar a dudas, a nivel operativo, las organizaciones deben tener la firme convicción de la necesidad de integrar. Esto se debe no sólo a las muchas dificultades que encuentran en la gestión de los diferentes sistemas por separado, sino también a las importantes ventajas que se derivan de la integración.



CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO DE LOS EFECTOS DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTION EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL IIT UDEC

Para llevar a cabo el diagnóstico de este estudio, se ha realizado un levantamiento de información de la organización, con el fin de conocer la cultura organizacional y la situación actual del Sistema Integrado de Gestión, implementado en el IIT UdeC. Éste se ha realizado mediante una encuesta aplicada a los colaboradores, con el fin de conocer la percepción que tienen estos respecto a la integración de las Normas ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001, y las características de la cultura de la organización, definidas por los autores Schein (1982) y Harrison (1975).

Para ello, en este capítulo se presenta el procedimiento efectuado para la elaboración, validación y aplicación del instrumento que permitirá obtener el resultado esperado de este estudio.

4.1. ELABORACIÓN DEL INSTRUMENTO

El instrumento utilizado para la recolección de información es una Encuesta elaborada por los integrantes de este estudio. Cabe mencionar, que si bien existen modelos de encuestas anteriores relacionadas con Sistemas Integrados de Gestión, y también, instrumentos que pueden determinar la cultura dentro de una organización, no existe uno que evalúe la percepción de los colaboradores de una organización en relación a ambos temas.

4.1.1. CONFECCION PRIMER MODELO DE ENCUESTA

Para la recolección de información, la encuesta fue desarrollada en una maqueta en formato Word (anexo 1), la cual se diseñó considerando tres ítems de preguntas, cada uno enfocado a evaluar una variable diferente, como se indica a continuación:



- Parte I: Información General, la cual busca determinar sexo, rango de edad y estado civil de los encuestados.
- Parte II: Sistema Integrado de Gestión, la que pretende identificar cual es el efecto del SIG en las actividades que desempeñan los encuestados.
- Parte III: Cultura Organizacional, a través de la cual se busca conocer la percepción de los encuestados respecto a la cultura de la organización.

En relación a la selección de preguntas para la confección del instrumento, es posible indicar que en la primera parte se consideró evaluar sólo algunas áreas demográficas, ya que el grupo en estudio es reducido, por lo que no es un dato relevante para el análisis de los resultados.

En la segunda parte de la encuesta, se consideran algunas afirmaciones relacionadas con el Sistema de Gestión Integrado luego de su implementación, las que fueron elaboradas tomando como referencia los aspectos que se consideraron importantes por los realizadores del estudio, en relación con este tema.

La tercera parte incluye una categoría que contempla aspectos relacionados con las características de la Cultura Organizacional, indicadas por los autores Schein (1982) y Harrison (1975), en relación a los efectos manifestados por los colaboradores del IIT UdeC, las que son descritas en el marco teórico del presente Informe.

El propósito del instrumento es identificar la percepción que tienen los trabajadores de esta institución en relación a los efectos que genera en la cultura organizacional la implementación de un Sistema Integrado de Gestión.

4.1.2. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Previo a la aplicación de la encuesta elaborada por el equipo, el instrumento fue sometido a un proceso de validación por parte de expertos en el área. La encuesta fue enviada a ocho



personas, profesionales internos y externos de la UdeC, con conocimientos en ambas materias, de los cuales cinco entregaron sus comentarios respecto al instrumento a aplicar.

La encuesta fue enviada a estos especialistas a través de correo electrónico. Sin embargo, las respuestas fueron recibidas en forma presencial (en documento), vía correo electrónico y a través de llamadas telefónicas. En este último caso fue necesario tomar apuntes para dejar evidencia de la retroalimentación.

A continuación, se indican los expertos que validaron el instrumento y sus aportes:

- **VALIDACION N° 1 (anexo 2): Sr. Aldrin Navarro Venegas.**
(Ingeniero Civil Industrial, Lead Auditor - Soil Association, Auditor Líder Empresa ASR Certificaciones, Máster en Estrategias de Gestión).

Comentarios (respuesta vía correo electrónico):

- **Parte I.** “No sé si el estado civil es relevante”.
- **Parte II.** “Deberías agrupar las preguntas por conceptos: Calidad, medio ambiente y seguridad, la encuentro un poco desordenada. Por otra parte, consolidar un poco las preguntas, dejarlas en unas 12 como máximo”.
- **Parte III.** “Creo que son muchas preguntas, pero sobre todo, creo que la redacción debería ser más amistosa. Por ejemplo, la siguiente pregunta para mí no resulta fácil de entender. Ej. 2.- Las unidades de la organización, de quiénes requerimos apoyo en mi unidad, buscan mejorar la forma de apoyarnos. Espero te sirvan mis comentarios y suerte en tu proyecto”.

- **VALIDACION N° 2 (anexo 3): Sra. Albertina López Quintana.**
(Contador Auditor, Encargada del Sistema de Gestión de Calidad y Capacitación UdeC, Asesora en Procesos de Acreditación Institucional de la Universidad de



Concepción, Ex Jefa de Carrera Contador Auditor Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas UdeC).

Comentarios (respuesta en forma presencial y en documento):

- “La encuesta me parece técnicamente bien elaborada, pero respecto de la segunda parte: No me parece que los resultados que obtengas sean positivos o negativos y se puedan atribuir a la implantación de un SIG, a menos que en la investigación se tenga un grupo de control (sin SIG), para poder hacer comparaciones. Me explico, una organización sin SIG pero con un buen clima organizacional con una buena política de gestión de recursos humanos, puede obtener también respuestas muy favorables”.

- **VALIDACION N° 3 (anexo 4): Sr. Rodrigo Peyrín Cifuentes.**

(Prevencionista de Riesgos, Unidad de Seguridad Laboral y Salud Ocupacional, Dirección de Personal Universidad de Concepción).

Comentarios (respuesta vía correo electrónico):

- “Lo solicitado, lo que está con color amarillo lo tienes que corregir ya que la pregunta no se entiende mucho, y lo segundo quedé con la duda de que era. Saludos.

- **VALIDACION N°4 (anexo 5): Sr. Gonzalo Parra Lagos.**

(Prevencionista de Riesgos, Unidad de Seguridad Laboral y Salud Ocupacional, Dirección de Personal, Universidad de Concepción).

Comentarios (respuesta en documento):

- “Subir nivel formato con variables. Sugiero agrupar por dimensiones a evaluar, como en la parte 3:
 - 1.- personas
 - 2.- proveedores
 - 3.- organizaciones
 - 4.- clientes”.



- “No sé qué escala y/o método están detrás del cuestionario, pero por ej. si es likert, generalmente se recomienda de cinco opciones para que la media, varianza, tenga sentido y sustento en las dimensiones. Lenguaje que será muy difícil para entender la pregunta”.
- **VALIDACION N° 5 (anexo 6): Sr. Nilsson Cordero Placencia.**
(Coordinador Académico Diploma Sistemas Integrados de Gestión UdeC Capacita Universidad de Concepción).

Comentarios (respuesta vía telefónica):

- “Como crear los cambios?, Encuestas: Pertinente. Pero, la gente conoce el propósito de la implementación del SGI?”.
- “Es importante medir el efecto de implementación en la gestión de las personas. Encuesta con conductos individuales. El instituto mide opinión individual, si la bajada de comunicación no es efectivo va a generar más problemas que beneficios”.
- “Es importante ¿Por qué se está implementando esto? Se sabe o no. ¿Qué es calidad?”. “Luego explicar que es el propósito en pos de un resultado, individualmente genera disparidad, tal vez ni siquiera ha impactado en fortalecer el equipo, la idea es que sean respuestas generales si no está claro cuál es el objetivo del SGI?. Si no se deja en claro es difícil que la gente se integre”.
- “Preguntas conductuales, los SGI no siempre generan un cambio en la conducta, se modifica cosas tangibles en relación a procesos, condiciones del entorno”.
- “Al implementar el SGI hoy día ustedes tienen más herramientas para desarrollar el trabajo: Procedimiento, intermediación, estandarización. Propósito si está bien comunicado, Fortalecer encuesta si permite en el quehacer diario. En que ayuda ISO 9001?, En que ayuda OHSAS 18001?”.

Algunas de las observaciones emitidas por estas personas fueron acogidas e incorporadas al instrumento, previo a la aplicación de la encuesta.



4.1.3. CONFECCION DEL SEGUNDO MODELO DE ENCUESTA

Luego de recibir la retroalimentación de partes de las personas que revisaron y validaron el instrumento, se procede a realizar algunos ajustes a la primera versión de la encuesta.

Teniendo como base el primer modelo de encuesta, se desarrolló el instrumento llamando “ENCUESTA DE OPINIÓN INSTITUTO INVESTIGACIONES TECNOLÓGICAS DE LA UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN”, que corresponde a una adaptación de éste.

Los ajustes se realizan en base a los comentarios emitidos por los expertos consultados y son los siguientes:

En la primera parte se elimina la pregunta estado civil, ya que no se considera relevante para el análisis de los resultados.

En la segunda parte, relacionada a la percepción de los Efectos de la Implementación del SIG en IIT UdeC, se cambia la orientación de las preguntas y el parámetro de medición, de forma de hacer más fácil la comprensión para el encuestado y facilitar el análisis de los resultados obtenidos, para lograr medir el objetivo del estudio.

Adicionalmente, se considera incorporar una cuarta parte que incluye una pregunta abierta para conocer la percepción por parte de los colaboradores de Instituto respecto a los propósitos de la implementación del Sistema Integrado de Gestión en el IIT UdeC.

La última versión de la encuesta (anexo 7), presenta la siguiente estructura:

- **PRIMERA PARTE:** INFORMACIÓN GENERAL, busca identificar sexo y rango de edad de los encuestados.
- **SEGUNDA PARTE:** EFECTOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO EN EL IIT UDEC, afirmaciones relacionadas con los



efectos de la implementación del Sistema de Gestión Integrado en el IIT UdeC, indicando cual es la opción que más refleja la percepción del colaborador frente a lo planteado, teniendo en cuenta los siguientes criterio de selección:

- MDA : Si está completamente de acuerdo con lo enunciado (Muy de acuerdo).
 - DA : Si su inclinación es estar de acuerdo con la frase, pero no categóricamente (De acuerdo).
 - ED : Si su inclinación es estar en desacuerdo con la frase, pero no categóricamente (En desacuerdo).
 - MDA : Si está completamente en desacuerdo (Muy en desacuerdo).
- **TERCERA PARTE: CULTURA ORGANIZACIONAL DEL IIT UDEC,** afirmaciones relacionadas con la Cultura Organizacional del IIT UdeC, indicando cual es la opción que más reflejen la percepción del colaborador frente a lo planteado en las aseveraciones, teniendo en cuenta los siguientes criterios de selección:
 - MDA : Si está completamente de acuerdo con lo enunciado (Muy de acuerdo).
 - DA : Si su inclinación es estar de acuerdo con la frase, pero no categóricamente (De acuerdo).
 - ED : Si su inclinación es estar en desacuerdo con la frase, pero no categóricamente (En desacuerdo).
 - MDA : Si está completamente en desacuerdo (Muy en desacuerdo).



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

- **CUARTA PARTE: OBJETIVO DE IMPLEMENTACIÓN DEL SIG EN IIT UdeC,** pregunta abierta para conocer la percepción por parte de los colaboradores de Instituto respecto a los propósitos de la implementación del Sistema Integrado de Gestión en el IIT UdeC.

El modelo final de la encuesta fue entregado en versión papel al Director del IIT UdeC, para su aprobación, antes de aplicar la encuesta a los colaboradores del Instituto mediante un Sistema de Encuestas Google Drive.

4.2. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

Una vez ajustado el instrumento, es enviado al correo electrónico institucional del cada integrante del grupo en estudio, mediante una aplicación electrónica denominada Google Drive. Las encuestas fueron aplicadas entre el día 13 y 14 de julio del 2017, obteniendo un 100% de respuestas.

El proceso se desarrolló de manera rápida y expedita, sin mayores inconvenientes. Solo una persona se acercó a hacer consultas antes de dar respuesta a la encuesta.



CAPÍTULO V: DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación se detallan los resultados extraídos de la encuesta de percepción aplicada a los colaboradores del Instituto de Investigaciones Tecnológicas de la Universidad de Concepción.

La encuesta fue aplicada a 12 personas, las que han sido parte del proceso de implementación de las Normas ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001 en la organización en estudio. De estos resultados es posible observar lo siguiente:

5.1. PRIMERA PARTE CUESTIONARIO: INFORMACION GENERAL

Sexo

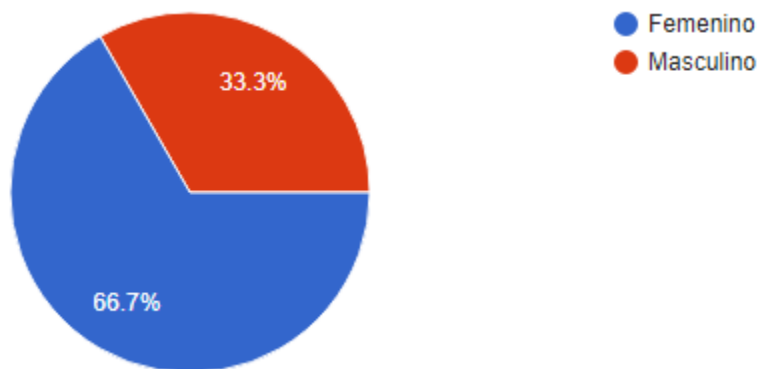


Gráfico 1: Distribución por sexo de los colaboradores del IIT UdeC.

Del total de los colaboradores del IIT UdeC el 66,7% corresponde al sexo femenino y el 33,3% al masculino.



Rango de Edad

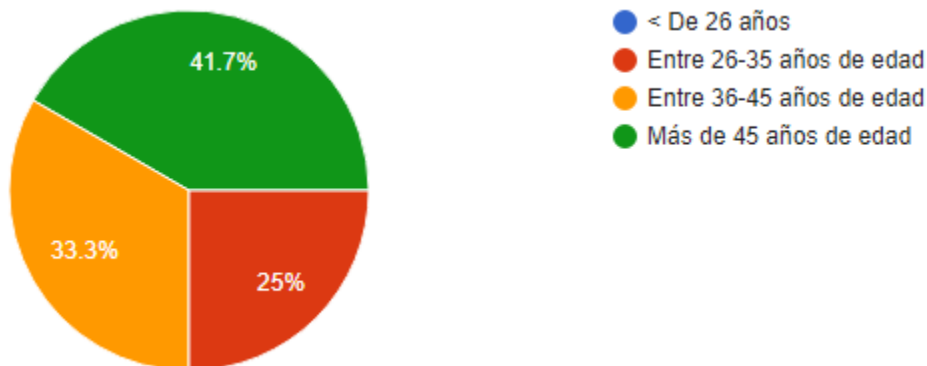


Gráfico 2: Distribución por edad de los colaboradores del IIT UdeC.

Del total de los colaboradores del IIT UdeC el 25% se encuentra en un rango de edad entre los 26 y 35 años de edad, el 33,3% entre los 36 y 45 años de edad y el 41,7% es mayor a 45 años de edad.

5.2. SEGUNDA PARTE CUESTIONARIO: SISTEMA INTEGRADO DE GESTION

Pregunta 1

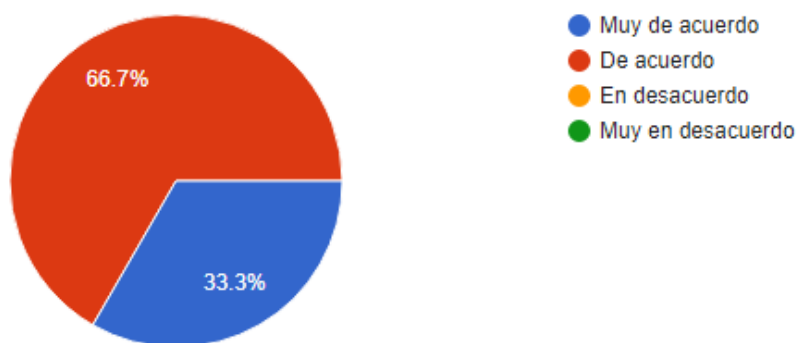


Gráfico 3: Percepción sobre la adecuada formación para enfrentar un proceso de implementación del Sistema Integrado de Gestión en el IIT UdeC.

El 100% de los encuestados está MDA/DA en contar con la formación adecuada para enfrentar un proceso de implementación del Sistema Integrado de Gestión en el IIT UdeC.



Pregunta 2

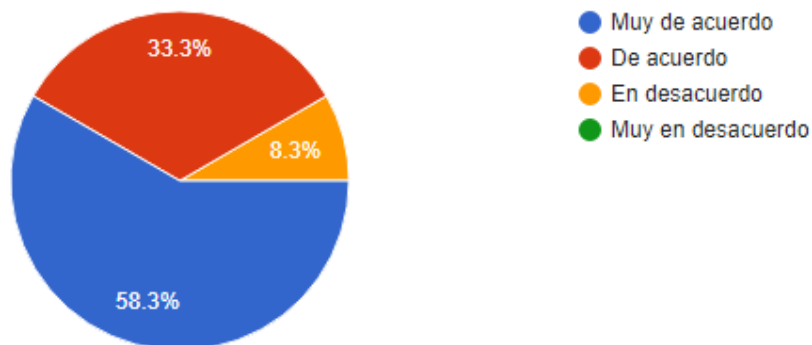


Gráfico 4: Percepción sobre el adecuado manejo de los recursos de los colaboradores para desempeñar sus funciones.

El 91,6% considera que se logra un manejo adecuado de los recursos para desempeñar sus funciones, existiendo responsables en la administración y disponibilidad de los mismos.

Pregunta 3

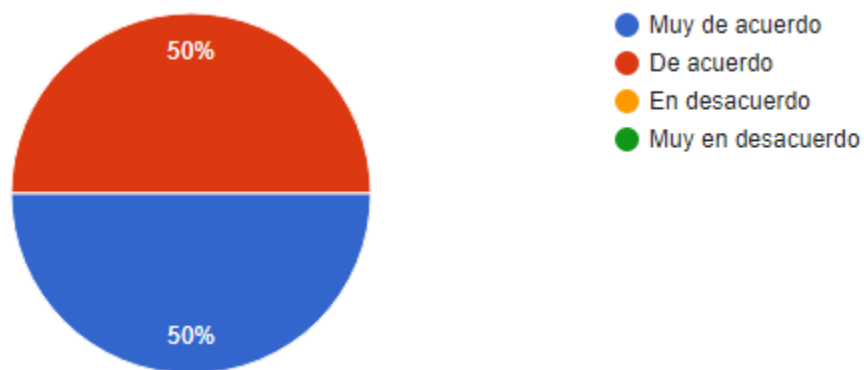


Gráfico 5: Percepción sobre la confiabilidad de los clientes e imagen corporativa del IIT UdeC, luego de la certificación de las Normas ISO 9001:2008 y OHSAS 18001:2007.

El 100% de los colaboradores indican que ha aumentado la confiabilidad de los clientes e imagen corporativa del IIT UdeC, luego de la certificación de las Normas ISO 9001:2008 y OHSAS 18001:2007.



Pregunta 4

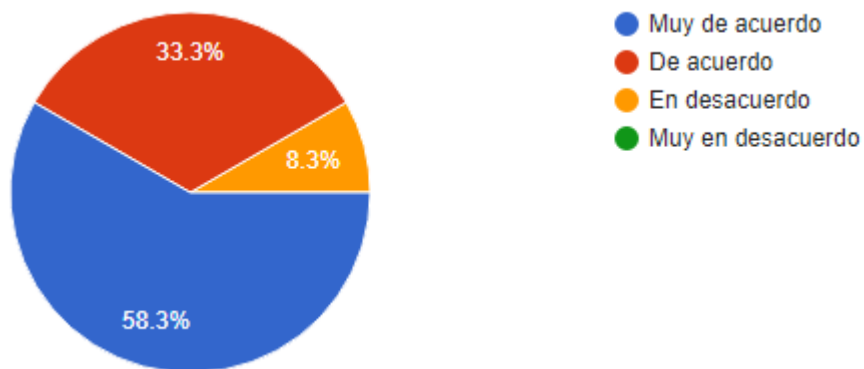


Gráfico 6: Percepción sobre la necesidad de contar Plan Estratégico de Desarrollo de actividades orientado hacia el cumplimiento de los objetivos del Instituto y las normas.

El 91,6% considera necesario contar con un Plan Estratégico de Desarrollo de actividades orientado hacia el cumplimiento de los objetivos del Instituto y las normas.

Pregunta 5

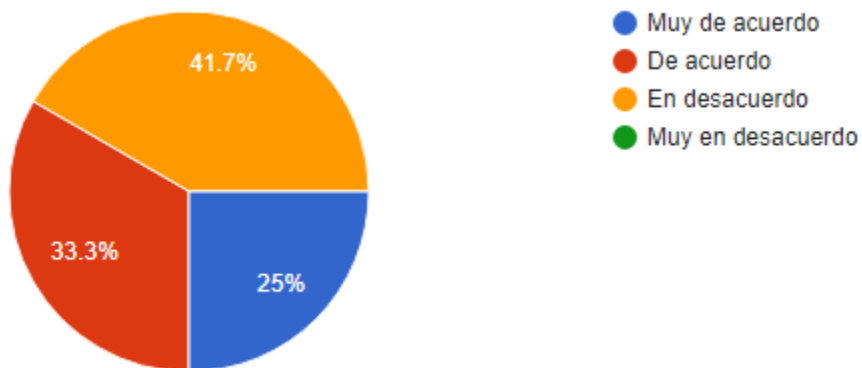


Gráfico 7: Percepción sobre la necesidad de contar con un Plan Estratégico de Desarrollo de actividades orientado hacia el cumplimiento de los objetivos del Instituto y las normas.

El 58,3% considera que existe una planeación que permite administrar y controlar los tiempos de ejecución de tareas asignadas, sobre todo en momentos previos a la certificación.

Pregunta 6

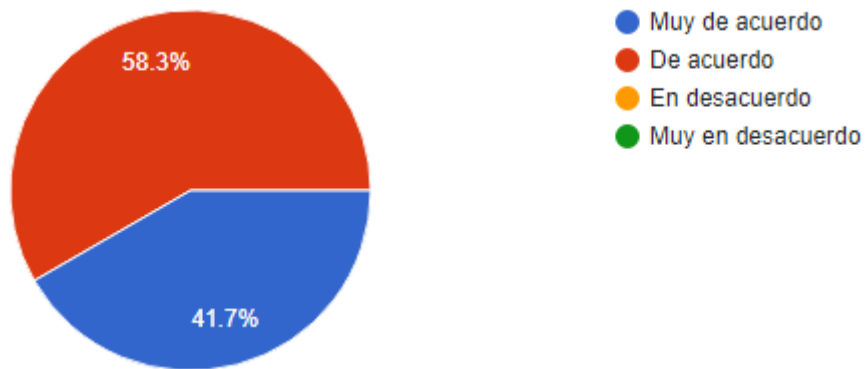


Gráfico 8: Percepción de alineación entre los propósitos del IIT UdeC y los objetivos de la Certificación.

El 100% de los colaboradores esta MDA/DA en que los propósitos del Instituto, entiéndase por éstos la Visión, Misión y razón de ser la organización, se encuentran alineados con los objetivos de la Certificación.

Pregunta 7

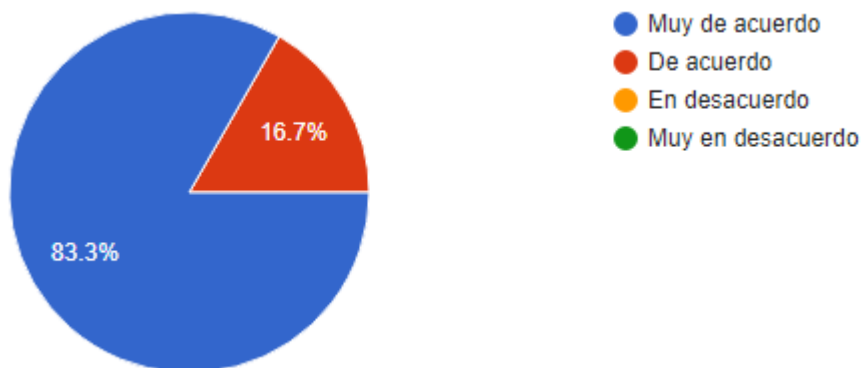


Gráfico 9: Percepción sobre el trabajo en equipo es fundamental para el éxito de la implementación de un Sistema Integrado de Gestión.

El 100% indica que el trabajo en equipo es fundamental para el éxito de la implementación de un Sistema Integrado de Gestión.

Pregunta 8

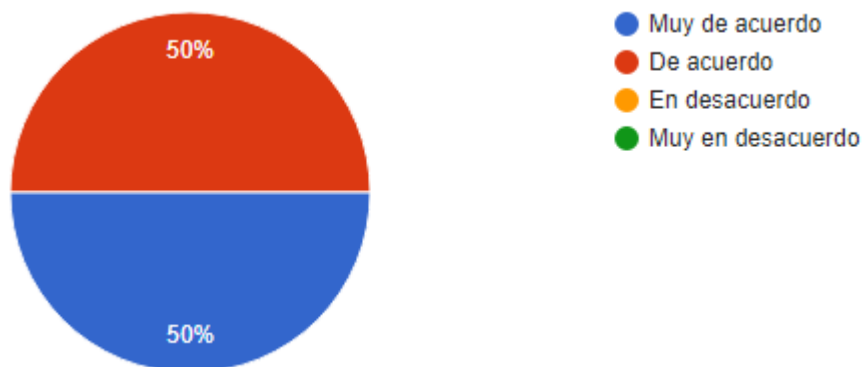


Gráfico 10: Percepción sobre contar con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desarrollar las tareas asignadas.

El 100% de los colaboradores esta MDA/DA en contar con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desarrollar las tareas asignadas.

Pregunta 9

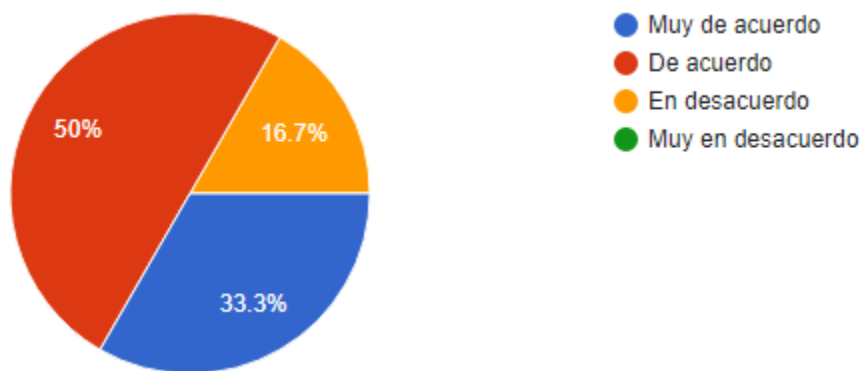


Gráfico 11: Percepción sobre el conocimiento de los límites, especificaciones y alcances de los objetivos en cada fase de la implantación para llevar adelante otro proceso de certificación.

El 83,3% de los colaboradores conoce claramente los límites, especificaciones y alcances de los objetivos en cada fase de la implantación para llevar adelante otro proceso de certificación.

Pregunta 10

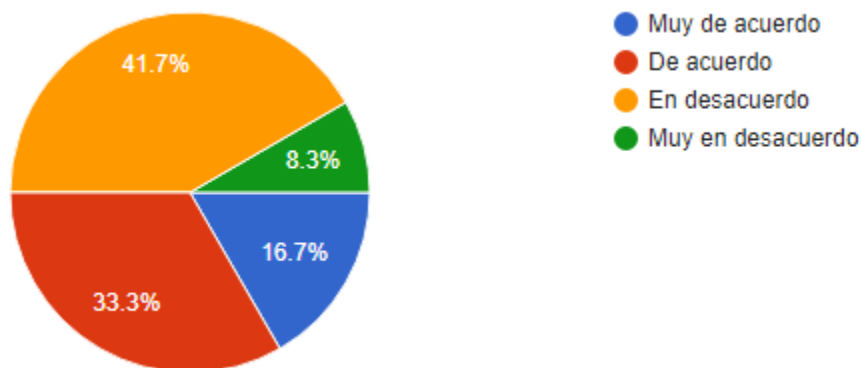


Gráfico 12: Percepción sobre la existencia de un Plan de trabajo a seguir posterior a la implementación de las Normas ISO 9001:2008 y OHSAS 18001:2007.

El 50% indica estar MDA/DA en que existe un Plan de trabajo a seguir posterior a la implementación de las Normas ISO 9001:2008 y OHSAS 18001:2007.

5.2.1. ANÁLISIS CUALITATIVO DE LOS RESULTADOS DE LA SEGUNDA PARTE DE LA ENCUESTA DE PERCEPCIÓN

Después de analizar la segunda etapa de la encuesta aplicada, relacionada con el Sistema Integrado de Gestión del IIT UdeC, es posible concluir lo siguiente para asegurar el éxito de la implementación:

- Es necesario mantener siempre en claro la visión, misión, objetivos y la razón de ser de la organización, además de alinear los objetivos estratégicos con los objetivos de la certificación, independiente la normativa.
- El trabajo en equipo resulta ser un factor determinante para lograr el esfuerzo colectivo de la organización.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

- Es importante desarrollar estrategias del manejo o modificación de la planeación, para enfrentar sobre la marcha el cambio que produce el implementar un SGI, sin afectar los objetivos estratégicos.
- Capacitar al personal del IIT UdeC para que participe en forma activa en la puesta en marcha de la implementación, con el objeto de entregar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desarrollar dichas tareas.
- Determinar claramente los límites, especificaciones y alcances de los objetivos en cada fase de la implantación.
- Es importante además, un adecuado manejo de los recursos, también definir responsables en la administración y contar con la disponibilidad de éstos.
- Es fundamental administrar y controlar los tiempos de ejecución de las tareas, no convertir la certificación en un logro inalcanzable por causa de la falta de planeación.
- Los colaboradores deben comprender el proceso de implantación de las normas: iniciarlo en base a cuestiones exclusivamente técnicas es un error frecuente que rápidamente sobrecarga de problemas la implantación, se debe aplicar la experiencia adquirida, asistir a cursos de capacitación y contar con asesoramiento de consultores externos especializados.
- La certificaciones anteriores, obtenidas por el Instituto de Investigaciones Tecnológicas de la Universidad de Concepción, sirven de experiencia para la implementación de nuevas normativas, ahorrando tiempo y esfuerzo y creando sinergias.



5.3. TERCERA PARTE CUESTIONARIO: CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Según las características de la Cultura Organizacional indicadas por los autores Schein (1982) y Harrison (1975), los efectos manifestados por los colaboradores del IIT UdeC, son los siguientes:

1. Identidad de los miembros: relación puesto v/s organización.

- Puesto

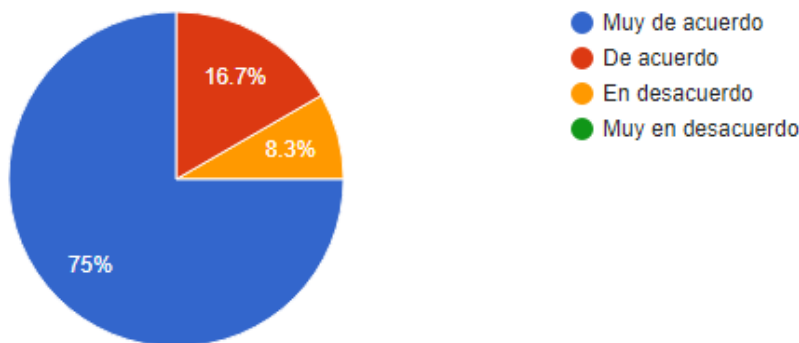


Gráfico 13: Percepción sobre la importación de la labor desempeñada en el IIT UdeC.

Un 91,7% de los colaboradores indica que la labor desempeño que en el IIT UdeC es importante.

- Organización

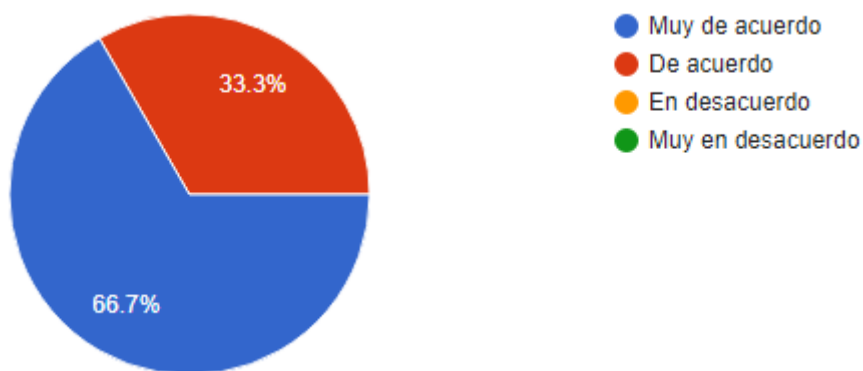


Gráfico 14: Percepción sobre orgulloso de trabajar en la Organización.

El 100% de los colaboradores se siente orgulloso de trabajar en la Organización.



2. Énfasis en el grupo: relación individuo v/s grupo.

- Individuo

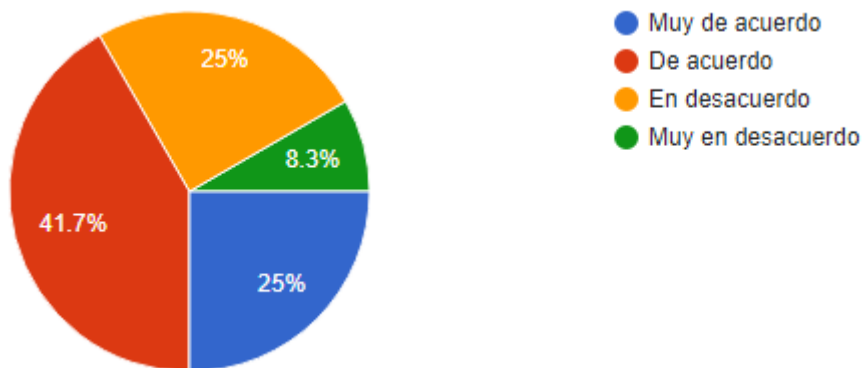


Gráfico 15: Percepción sobre la existencia de grupos cerrados, aislados de las demás personas y de las dinámicas de trabajo.

El 66,7% indica que en la organización no existen los grupos cerrados, aislados de las demás personas y de las dinámicas de trabajo.

- Grupo

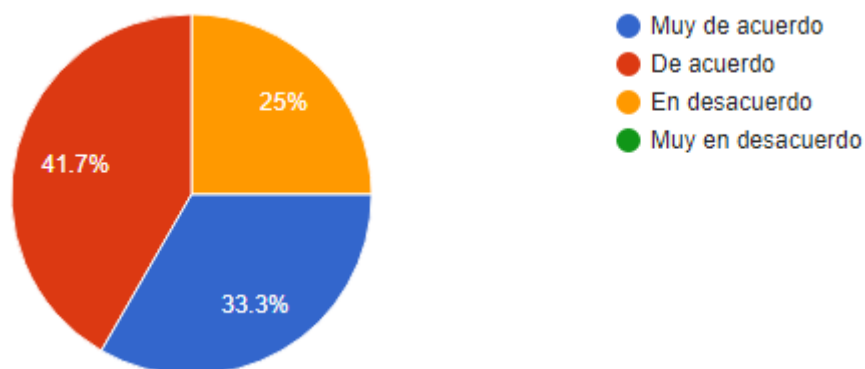


Gráfico 16: Percepción sobre la forma y con la frecuencia de comunicación en el lugar de trabajo.

El 75% consideran que en su lugar de trabajo se comunican en la forma y con la frecuencia que el trabajo requiere



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO



3. **Enfoque hacia las personas:** relación actividad v/s personas.

- Actividad

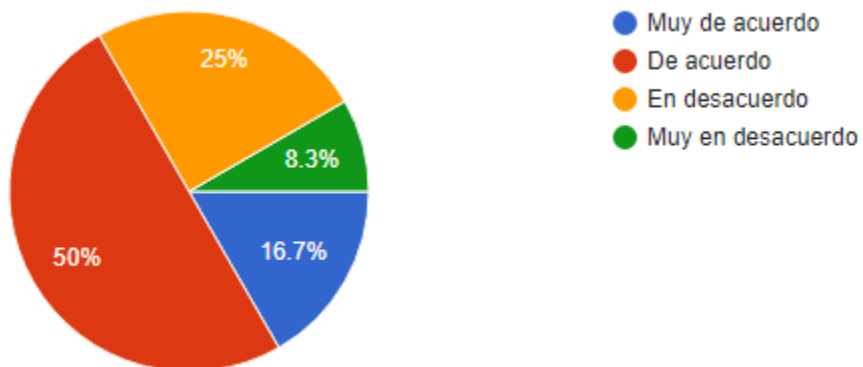


Gráfico 17: Percepción sobre el trabajo en el IIT UdeC.

Un 75% de los colaboradores considera que en el IIT UdeC se trabaja en equipo.

- Personas

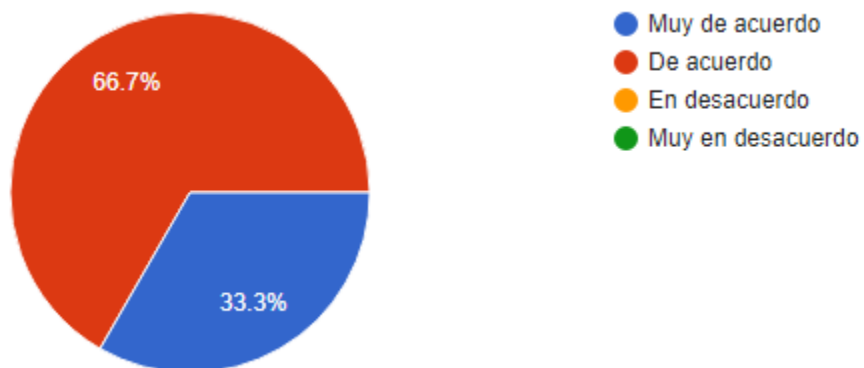


Gráfico 18: Percepción sobre claridad y efectividad de los procesos en la unidad de trabajo.

Un 100% indica que los procesos son claros y efectivos en su unidad de trabajo.



4. Integración de unidades: relación independientes v/s interdependientes.

- Independientes

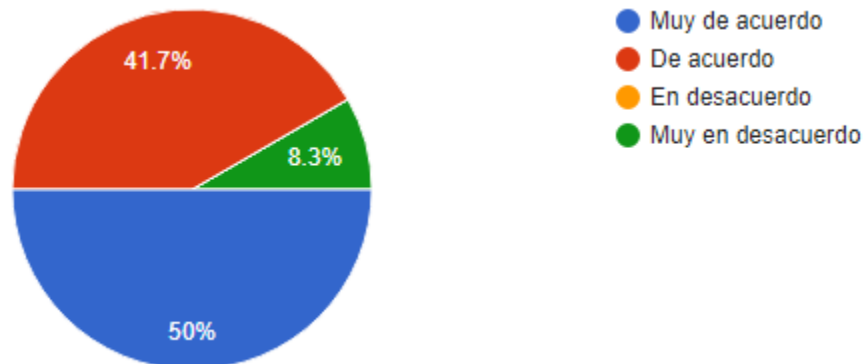


Gráfico 19: Percepción sobre la búsqueda en equipo de las mejores formas de hacer el trabajo.

El 91,7% esta MDA o DA en que en la unidad se busca en equipo las mejores formas de hacer el trabajo.

- Interdependientes:

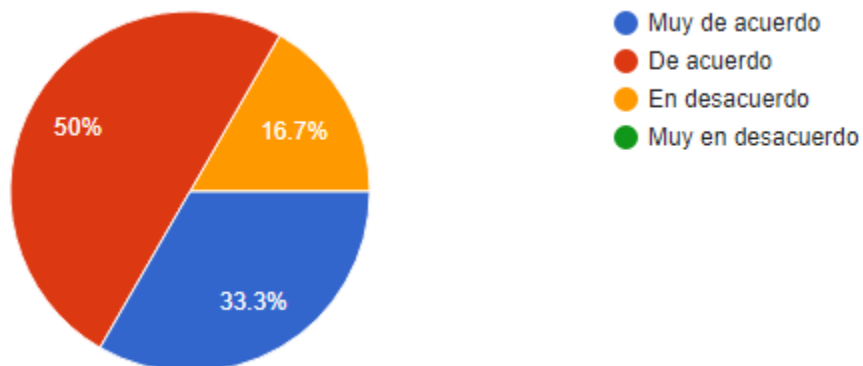


Gráfico 20: Percepción sobre la búsqueda por pael apoyo de las unidadesdes de la organización.

Un 88,3% manifiestan que las unidades de la organización, de quiénes requieren apoyo, buscan mejorar la forma de apoyarlos.



5. **Control:** relación poco v/s mucho.

- Poco

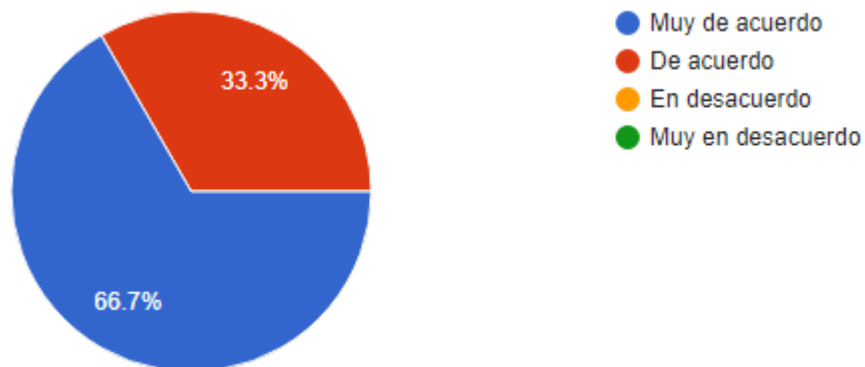


Gráfico 21: Percepción sobre la actitudes para dejarse liderar, acompañar y moldear dentro de la organización.

Un 100% de los colaboradores considera que tiene actitudes para dejarse liderar, acompañar y moldear dentro de la organización.

- Mucho

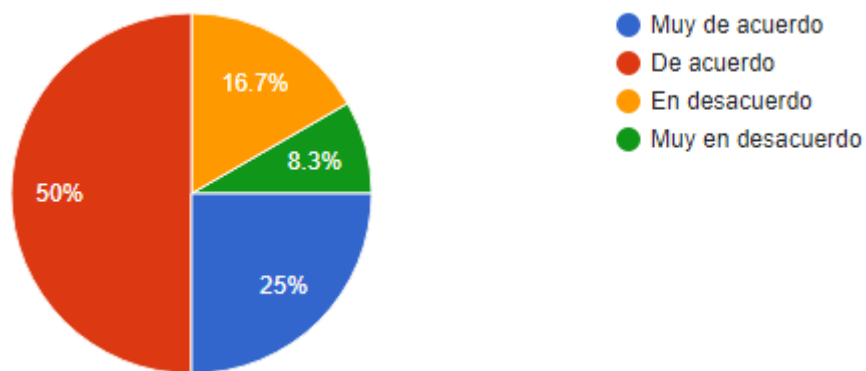


Gráfico 22: Percepción sobre el seguimiento a la consecución de las metas y objetivos del equipo.

Un 75% indica que en la organización se hace seguimiento a la consecución de las metas y objetivos del equipo.



6. Tolerancia al riesgo: relación entre baja y alta.

- Baja

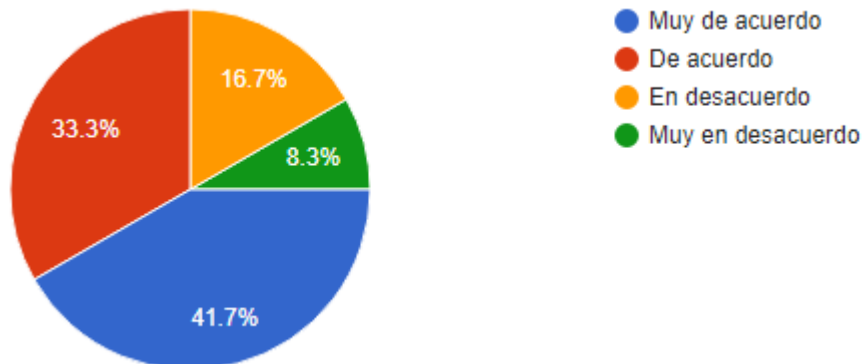


Gráfico 23: Percepción sobre el respeto y valoración de la diversidad de opiniones en la organización.

El 75% piensa que en la organización se respeta y valora la diversidad de opiniones.

- Alta

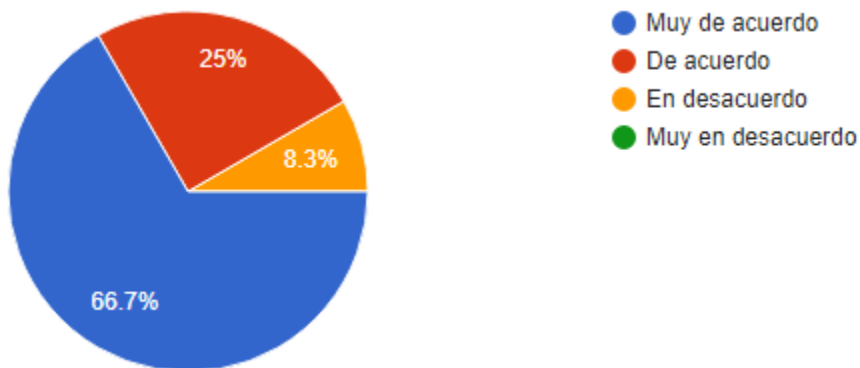


Gráfico 24: Percepción sobre el fomento y oportunidades para el crecimiento personal y profesional en la organización.

Un 91,7% esta MDA/DA que la organización fomenta y da oportunidades para el crecimiento personal y profesional.



7. Criterios para recompensar: relación entre rendimiento v/s otros.

- Rendimiento

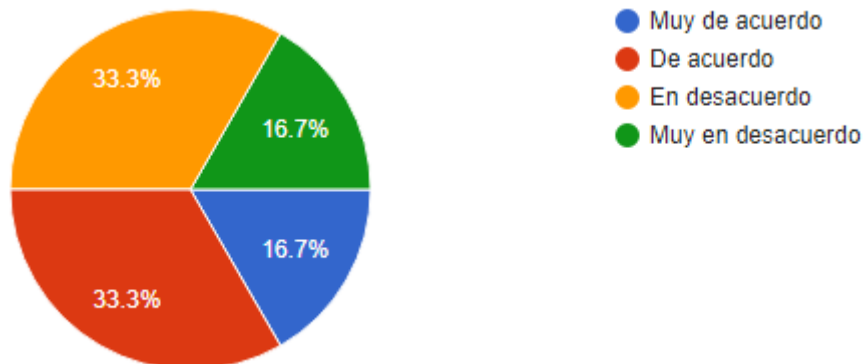


Gráfico 25: Percepción sobre el fomento y oportunidades para el crecimiento personal y profesional en la organización.

Un 50% de los colaboradores indican estar MDA y DA que la remuneración que reciben está acorde con las labores que desempeñan.

- Otros

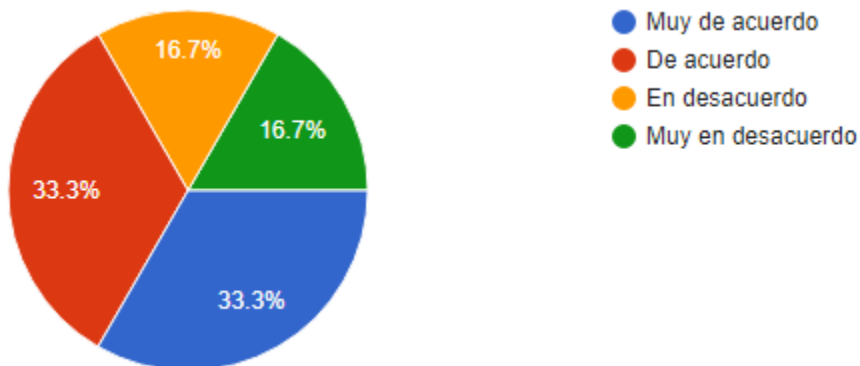


Gráfico 26: Percepción sobre la posibilidad de lograr un ascenso o promoción laboral.

El 66,6% indica que es posible lograr un ascenso o promoción laboral.



8. Tolerancia al conflicto: relación entre poco v/s mucho.

- Poco

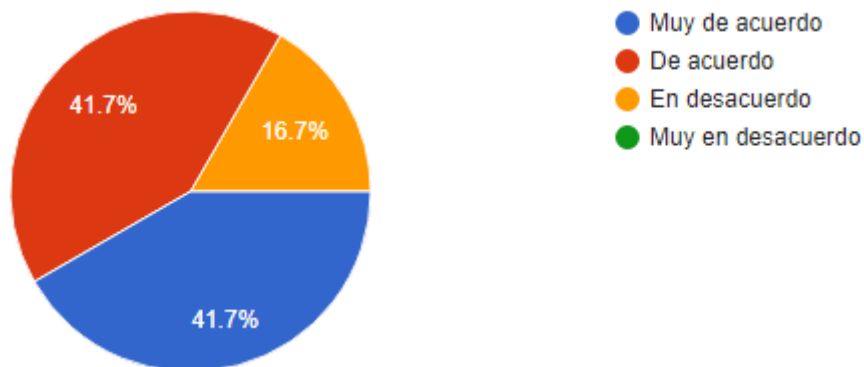


Gráfico 27: Percepción sobre la opción de poder decidir y actuar en la búsqueda de alternativas para resolver problemas.

Un 58,4% indica estar MDA y DA con que la organización le da la opción de poder decidir y actuar en la búsqueda de alternativas para resolver problemas.

- Mucho

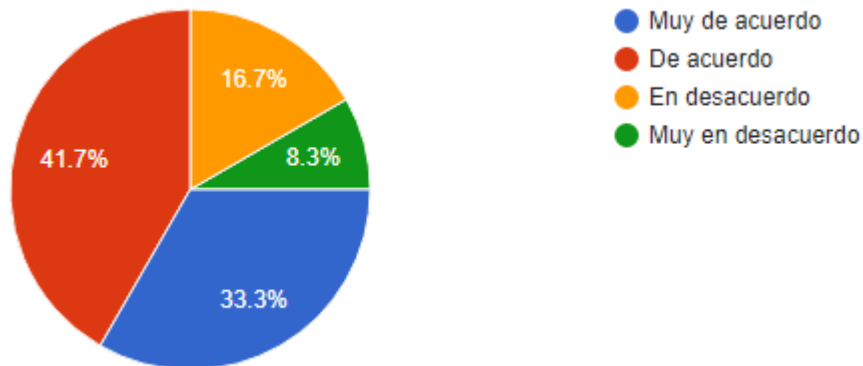


Gráfico 28: Percepción sobre expresar opiniones sin temor a las represalias.

El 75% piensa que en la organización pueden expresar sus opiniones sin temor a las represalias.



9. Perfil hacia los fines o los medios: relación medios v/s fines.

- Medios

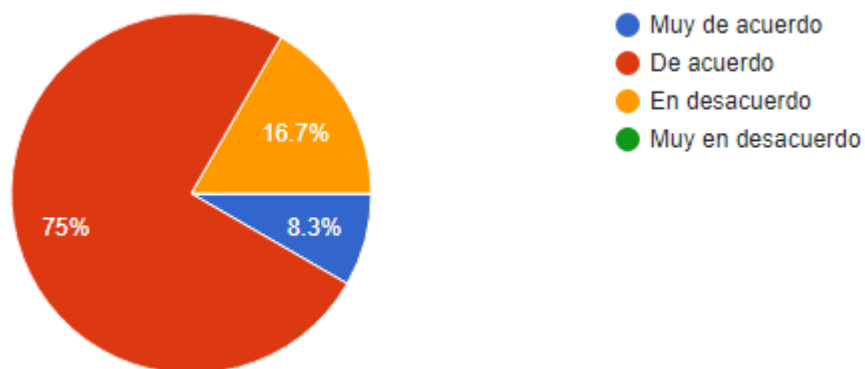


Gráfico 29: Percepción sobre la evidencia del compromiso de la mayoría de las personas que trabajan en la organización.

El 83,3% considera que en la organización se evidencia el compromiso de la mayoría de las personas que en ellas trabajan.

- Fines

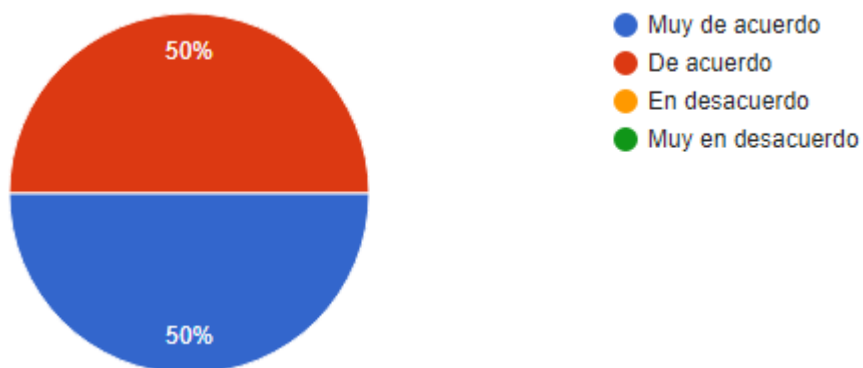


Gráfico 30: Percepción sobre la constancia de las capacitaciones que brinda el instituto para desarrollar potencial de los coboradores.

El 100% indica que la empresa le brinda capacitaciones constantes para desarrollar su potencial.



10. Enfoque hacia un sistema abierto: relación interno v/s externo.

- Interno

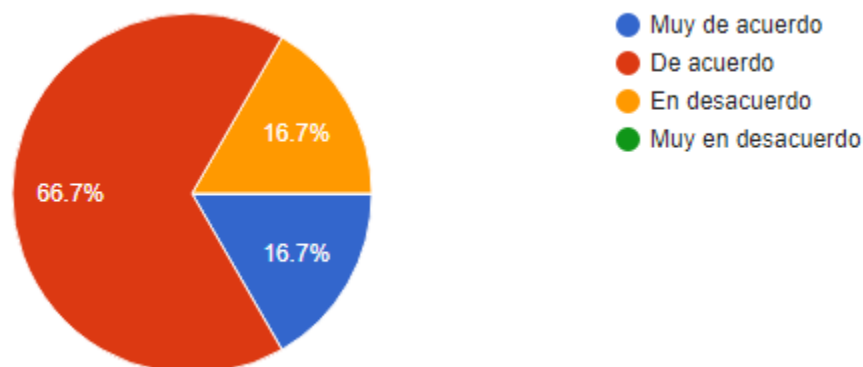


Gráfico 31: Percepción sobre la constancia de las capacitaciones que brinda el instituto para desarrollar potencial de los colaboradores.

El 83,4 esta MDA y DA en que los procesos de planeación dentro de la organización son participativos con los actores externos relevantes.

- Externo

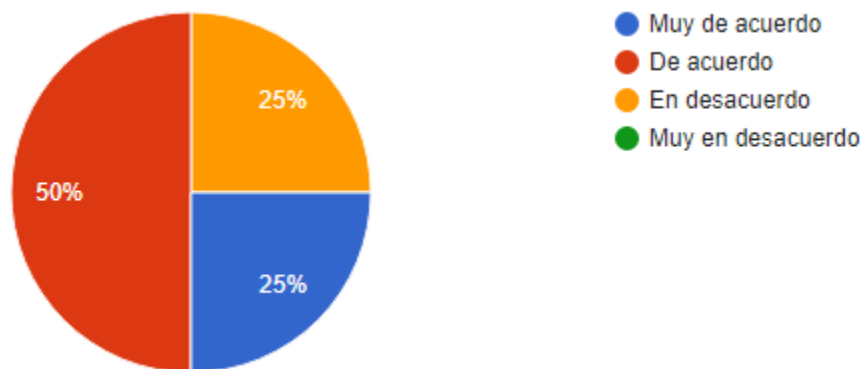


Gráfico 32: Percepción sobre la práctica de coherencia de los valores personales e institucionales por parte los colaboradores de la organización.

El 75% indica que en la organización las personas practican la coherencia de los valores personales e institucionales.



Para un mejor análisis de la tercera parte de la Encuesta de Percepción, se ha elaborado la siguiente tabla para la identificación del perfil de la Cultura Organizacional del IIT UdeC:

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN		MDA/DA	ED/MED	MDA/DA	ED/MED	
Identidad de sus miembros	Se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo.	PUESTO	91,7%	8,3%	100%	0%	ORGANIZACIÓN
Énfasis en el grupo	Las actividades de trabajo se organizan con relación a grupos y no a personas.	INDIVIDUO	66,7%	33,3%	75%	25%	GRUPO
Enfoque hacia las personas	Las decisiones de la administración toman en consideración las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.	ACTIVIDAD	75%	25%	100%	0%	PERSONAS
Integración de unidades	Se instruye que las unidades de la organización trabajen de manera coordinada e independiente.	INDEPENDIENTES	91,7%	8,3%	88,3%	16,7%	INTERDEPENDIENTES
Control	Establece el uso de reglas, procesos y supervisión para el control de la conducta de los individuos.	POCO	100%	0%	75%	25%	MUCHO
Tolerancia al riesgo	Grado que se les permite a los empleados para que sean innovadores, arriesgados y agresivos.	BAJA	75%	25%	91,7%	8,3%	ALTA
Criterios para recompensar	Forma de distribuir las recompensas	RENDIMIENTO	50%	50%	66,6%	33,4%	OTROS
Tolerancia al conflicto	Grado de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo.	POCO	83,4%	16,7%	75%	25%	MUCHO
Perfil hacia los fines o los medios	En que forma la administración obtiene una visión de los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.	MEDIOS	83,3%	16,7%	100%	0%	FINES
Enfoque hacia un sistema abierto	Grado en que la organización controla y contesta a los cambios externos.	INTERNO	83,3%	16,7%	75%	25%	EXTERNO

Tabla 1: Identificación del perfil de la Cultura Organizacional del IIT UdeC.

5.3.1. ANÁLISIS CUALITATIVO DE LOS RESULTADOS DE LA TERCERA PARTE DE LA ENCUESTA DE PERCEPCIÓN

Luego de analizar la tabla 1, con los resultados de la tercera parte de la encuesta, se puede identificar el siguiente Perfil de la Cultura Organizacional del Instituto de Investigaciones Tecnológicas de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Concepción:

- Todos los miembros del Instituto se identifican con la organización más que con su puesto de trabajo.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

- Las actividades son organizadas en relación hacia el grupo de trabajo, comunicándose en la forma y con la frecuencia que se requiere.
- Se manifiesta un enfoque hacia a las personas más que a la actividad, ya que las decisiones de la administración toman en consideración las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización, por lo que cada proceso es claro y efectivo, en las unidades de trabajo donde éstos desempeñan sus funciones.
- En cuanto a la integración de las unidades, éstas trabajan de manera independiente y coordinada, y cada unidad busca en equipo las mejores formas de hacer el trabajo.
- Respecto al control, todos los integrantes indican que tienen actitudes para dejarse liderar, acompañar y moldear dentro de la organización.
- La organización fomenta y da oportunidades para el crecimiento personal y profesional a los integrantes del Instituto de Investigaciones Tecnológicas, respetando y valorando además la diversidad de opiniones.
- Se identifica también la posibilidad de lograr un ascenso o promoción laboral, de manera de recompensar el desempeño.
- La organización otorga la opción de poder decidir y actuar en la búsqueda de alternativas para resolver problemas, lo que fomenta la disminución del grado de conflicto presente en las relaciones entre compañeros y grupos de trabajo del IIT UdeC.
- El Instituto de Investigaciones Tecnológicas brinda capacitaciones constantes para desarrollar el potencial de los colaboradores, considerando técnicas o procesos usados para alcanzar los resultados propuestos.



- Los procesos de planeación dentro de la organización son participativos con los actores externos relevantes, controlando y dando respuesta de esta forma a los cambios externos.

5.4. CUARTA PARTE CUESTIONARIO: PREGUNTA ABIERTA

Pregunta: ¿Usted conoce el propósito de la implementación del Sistema Integrado de Gestión en el IIT UdeC?

Respecto a lo consultado en la encuesta de percepción, los colaboradores indican lo siguiente:

1. Poder entregar confianza a los clientes del trabajo realizado por el IIT UdeC y además poder tener un ordenamiento de documentos, procedimientos y formas de trabajar.
2. Contar con un Sistema Integrado de Gestión de Calidad, es fundamental, pues con ello damos confianza a nuestras clientes, proveedores externos e internos, agregamos valor a la organización y mejoramos nuestros procesos y relaciones interpersonales.
3. Sí, para ser competitivos en el Mercado.
4. Si, entiendo que un SGI mezcla normas de Calidad, Seguridad y Medio Ambiente, las que son necesarias para respaldar las labores que el IIT UdeC realiza a través de la gestión administrativa de proyectos, pero pienso que nosotros como colaboradores no trabajamos día a día con una mirada enfocada a un Sistema Integrado de Gestión.
5. Es la forma de enfocar las actividades de una organización para gestionar íntegramente y de manera armoniosa las diferentes variables que son de interés para la organización.



6. El propósito fundamental de nuestro sistema integrado es satisfacer los requerimientos y necesidades de nuestros clientes, y poder llegar a todas las personas tanto en el ámbito nacional como internacionales.
7. Alcanzar nuevos clientes, mejora continua, satisfacción de las partes interesadas, Mejorar posicionamiento en el mercado, etc.
8. No lo tengo muy claro.
9. Posicionar al IIT UdeC en el Mercado Nacional e Internacional, ejecutando servicios de Calidad, con especial interés por la Seguridad y Salud Ocupacional de todos los funcionarios del IIT UdeC y cuidar al medioambiente durante el desarrollo de sus servicios, ya que es un factor decisivo para alcanzar una reconocida competitividad empresarial, concentrar sus esfuerzos en identificar nuevas oportunidades de negocios, basados en la calidad de sus recursos y en especial, el capital humano del que dispone.
10. Permite unificar los sistemas de gestión de una empresa, con el fin de reducir costos y maximizar resultados.
11. Sí, se trabaja en equipo y en concordancia a la misión y visión.
12. Sí, entiendo que la Empresa debe cumplir con las nuevas normas de calidad, higiene y seguridad, para esto se considera el Sistema Integrado de Gestión que agrupa las tres normas, su propósito es ser más eficientes y procurar siempre la mejora continua para alcanzar las metas que se propone la institución, junto con la oportunidad que esto nos ofrece para poder optar a nuevos clientes ya que seríamos una de las pocas empresas certificadas en el sistema integrado.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

5.4.1. ANÁLISIS CUALITATIVO DE LOS RESULTADOS DE LA CUARTA PARTE DE LA ENCUESTA DE PERCEPCIÓN

El resultado de la pregunta abierta de la encuesta evidencia que la mayoría de los colaboradores del Instituto de Investigaciones Tecnológicas de la Universidad de Concepción conoce claramente cuál es el propósito que busca conseguir el IIT UdeC a través de la Implementación del Sistema Integrado de Gestión, mencionando éstos en varias respuestas, que la organización trabaja bajo el alero de las Normas ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001.

Por otra parte, es posible identificar la importancia que otorga cada uno de los integrantes del equipo de trabajo al enfoque del SGI en el desarrollo de sus funciones dentro del Instituto, lo que es considerado un pilar fundamental para entregar un servicio de calidad a los clientes, además de considerar la seguridad de los colaboradores del IIT UdeC y la responsabilidad social empresarial.

SUGERENCIAS PARA PROCESOS FUTUROS

Como resultado de este trabajo de investigación, es posible proponer las siguientes sugerencias:



- Teniendo en cuenta que el estudio se hizo desde la percepción que tienen los colaboradores del IIT UdeC acerca de los efectos que genera la implementación del SIG sobre ellos, se recomienda una evaluación desde otra perspectiva, incorporando a los demás grupos de interés (proveedores, clientes, jefes de proyectos, etc.), quienes tienen relación directa con el Instituto.
- Se sugiere contar con un Plan Estratégico de Desarrollo de actividades propias del IIT UdeC, distribuido por unidades funcionales de la Organización, alineado con el Sistema Integrado de Gestión.
- Se recomienda además, contar con un Plan de Trabajo que involucre las funciones de cada colaborador en relación al SIG, orientado en el esfuerzo de éstos hacia el mismo objetivo, sin generar alteraciones en las funciones de los integrantes de la empresa en los momentos claves, asegurando de esta forma el éxito del IIT UdeC en función a este proceso.
- Para el Instituto de Investigaciones Tecnológicas es importante la relación con los clientes y proveedores, por lo que se recomienda contar con una Encuesta de Satisfacción en la página web del IIT UdeC, para un fácil acceso.
- Es importante en el mejoramiento de la sensibilización al personal, la Formación Continua y Capacitación de los colaboradores en áreas deficitarias. Para mejorar esto, se sugiere en primer lugar aplicar una encuesta indagando las áreas o habilidades que consideran se deben reforzar, tanto en temas técnicos relacionados con las funciones dentro de la organización, como en habilidades blandas que puedan aplicar.
- Se recomienda además, reforzar con inducciones a los colaboradores que sientan encontrarse débiles en los contenidos y propósitos de la implementación del Sistema Integrado de Gestión en el IIT UdeC.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

- Se sugiere realizar una revisión de los procedimientos establecidos para el desarrollo de las funciones asignadas a los colaboradores del Instituto, relacionadas con cada una de las normas que comprende el SIG, en función de la mejora continua de éstos.

- Por último, se recomienda mantener ejercicio de transparencia, donde todas las actividades desarrolladas por los colaboradores sean constantes durante el desarrollo de sus labores en el IIT UdeC en función a los procedimientos establecidos, no solo al momento de preparar una nueva certificación o renovación de certificaciones existentes.



CONCLUSIONES

En el contexto de este Proyecto, la identificación de los Efectos de la Implementación de un Sistema Integrado de Gestión en la Cultura Organizacional del Instituto de Investigaciones Tecnológicas de la Universidad de Concepción, ayudará a la toma de decisiones de la alta dirección, con el propósito de gestionar aspectos relevantes que contribuyan a la mejora continua de éste.

Por otra parte, es posible concluir que se han cumplido los objetivos establecidos en el presente proyecto.

En relación al objetivo general, se concluye que para determinar los Efectos de la Implementación de un Sistema Integrado de Gestión en la Cultura Organizacional del Instituto de Investigaciones Tecnológicas de la Universidad de Concepción, se hizo necesario confeccionar una encuesta de percepción y aplicarla a los colaboradores del Instituto.

En cuanto a los objetivos específicos planteados para identificación de los Efectos de la Implementación de un Sistema Integrado de Gestión en la Cultura Organizacional del IIT UdeC, se puede concluir lo siguiente:

Respecto al primer objetivo específico, “Presentar el marco teórico relacionado con el proyecto, para sustentar el estudio”, el presente informe ofreció insumos conceptuales que permitieron comprender la Gestión de Calidad, Elementos de la Cultura, Sistema de Gestión, Normas que lo componen, y finalmente el Sistema Integrado de Gestión.

El segundo objetivo específico relacionado con “Establecer una descripción del Sistema Integrado de Gestión del IIT UdeC, para conocer la situación actual”, se presentó en detalle la situación del Organismo, en relación al proceso de implementación de cada Norma.

Del tercer objetivo específico “Diagnosticar los efectos de la implementación del Sistema Integrado de Gestión en la Cultura Organizacional del IIT UdeC, mediante una encuesta de



elaboración propia, para identificar aspectos de esta relación”, se concluye que la encuesta confeccionada para estos fines, permitió detectar la percepción de los colaboradores en relación a las variables involucradas.

Respecto al cuarto objetivo específico “Analizar los resultados del diagnóstico, para generar posteriores sugerencias”, se presentan análisis cualitativos después de cada análisis de cada parte aplicada del cuestionario, identificando también, factores de éxito para la implementación de un SIG, y finalizando con un listado de sugerencias para procesos futuros.

Después de analizar los resultados obtenidos en el estudio, se puede concluir que los colaboradores del IIT UdeC se ven beneficiados con la implementación del Sistema Integrado de Gestión (SIG), lo que se ve reflejado en el resultado de la Encuesta de Percepción donde indican un aumento de los conocimientos, capacidades y habilidades, la mejor comprensión de sus responsabilidades y la mejora en el desempeño de sus funciones.

Además de lo anterior, los colaboradores del Instituto de Investigaciones Tecnológicas apuestan en que la integración de las diferentes normativas genera beneficios en la gestión, debido a la experiencia y estandarización de los procesos.

De manera general, se evidencia un efecto favorable sobre la cultura organizacional del IIT UdeC, identificando mínimos aspectos a fortalecer, para los cuales se deben considerar los factores de éxito para el logro de los objetivos y la permanencia del SIG en el tiempo, en un ambiente de calidad, para no verse afectada en aquellos momentos claves que puedan generar tensión.

Respecto a los conocimientos aplicados, es importante mencionar que gracias a los contenidos de los Programas de Asignaturas del Plan de Estudio de la Carrera, el equipo de trabajo logró desarrollar este proyecto, incorporando conocimientos, capacidades y habilidades necesarias para realizar este estudio.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

En relación a los aprendizajes logrados, se destaca que el equipo logró conocer en profundidad las implicancias de un SIG y los efectos causados en la implementación de éste. Además, el equipo fue capaz de confeccionar un instrumento para evaluar las variables en estudio considerando las características de la Cultura Organizacional mencionada por autores especialistas en la materia, los que eran desconocidos para el equipo antes de realizar este proyecto.

Por otra parte, es posible indicar que el instrumento creado por los integrantes del equipo para realizar el diagnóstico del presente estudio, además del análisis de los resultados y conclusiones de cada parte de la Encuesta de Percepción, presentadas anteriormente en este informe, puede ser utilizado como modelo para futuros estudios relacionados con el tema.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Atehortúa, F. A., Bustamante, R. E., & Valencia, J. A. (2008). Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.

Asociación Española de Normalización y Certificación. Norma OHSAS 18001 versión 2007. Licencia otorgada al IIT UdeC.

Camisón, C., Cruz, S., y González, T. (2007). Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid: Pearson.

Castillo, D., & Martínez, J. (2006). Enfoque para combinar e integrar la gestión de sistemas. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, ICONTEC.

Catálogo de Servicios Instituto de Investigaciones Tecnológicas de la Universidad de Concepción. Versión Mayo 2017.

Chiavenato, A. (2000). Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición.

Fernández, J. M. (2002). *Cultura de la organización y centro educativo*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

Flores, A. (2013). Efectos de la implementación del Sistema Integrado de Gestión en los grupos de interés de las empresas industriales, comerciales y de servicios del área metropolitana del Valle de Aburrá. Universidad de Manizales. Maestría en desarrollo sostenible y medio ambiente. Pág.65-78.

Fraguela, J., Carral, L., Iglesias, G., Castro, A., & Rodríguez, M. (2011). La integración de los sistemas de gestión. Necesidad de una nueva cultura empresarial. pág. 44-49.



García, C. M. (2009). *La cultura organizacional como una tecnología de control gerencial*. In: M. C. Aguilar, y E. Rentería. *Psicología del trabajo y las organizaciones. Reflexiones y experiencias de investigación*. Bogotá, D.C.: Universidad Santo Tomás.

Gómez, A. M., Sánchez, J. C. y Del Almo, E. A. (2005). *Cultura organizacional*. F. J. Palací, *Psicología de la organización*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory*. New York: Oxford.

Heras, I., Bernardo, M., & Casadesús, M. (2007). La integración de los sistemas de gestión basados en estándares internacionales: resultados de un estudio empírico realizado en la CAPV. *Revista de Dirección y Administración de Empresas* (14), 155-174.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas ICONTEC (2006). *Impacto de Certificación de sistemas de gestión de la Calidad en las empresas colombianas*.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas ICONTEC (2009). *Normas fundamentales sobre gestión de la calidad y documentos de orientación para su aplicación*.

Instituto Nacional de Normalización. Norma ISO 9001 versión 2008. Licencia otorgada al IIT UdeC.

Instituto Nacional de Normalización. Norma ISO 14001 versión 2015. Licencia otorgada al IIT UdeC.

Moreno, M. D., Peris, F. y González, T. (2001). *Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones*. Madrid: Prentice Hall.

Nava, V. y Rivas, L. (2008). Desempeño de las organizaciones mexicanas certificadas en la norma ISO 9001:2000. *Estudios gerenciales*, 24 (108). pág. 107-128.



Peters, T., Waterman, R. (1982). *En busca de la Excelencia*. New York, Hamer& Row. pp. 57. 254. 298.

Salomone, R. (2007). Integrated management systems: experiences in Italian organizations. *Cleaner Production*, 1786-1806.

Schein, E. (1982). *Psicología de las Organizaciones*. 3ª ed. México, Prentice-Hall Hispanoamericana.

Siliceo, A., Casares, D., González, J. (1999). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional: hacia una Organización Competitiva*. México, McGraw-Hill. pp. 25. 147.

Udaondo, M. (1992). *Gestión de Calidad*. Madrid. Díaz de Santos. p. 36.

Vesga, J. (2013). *Cultura organizacional y sistemas de gestión de la calidad: una relación clave en la gestión de las instituciones de educación superior*. *Revista Guillermo de Ockham* 11 (2). pp. 89-100.

Webgrafía:

Instituto Nacional de Normalización. Documento: Auditorias de Sistemas Integrados de Gestión. Página Web: <///D:/Carolina/Downloads/DA-D28%20v03.pdf>

Manual Sistema Integrado de Gestión IIT UdeC. Disco Virtual Institucional. Última Versión: Diciembre 2016.

Página Web Instituto de Investigaciones Tecnológicas Universidad de Concepción: <http://www.iit.udec.cl/?id=2>

Página Web Facultad de Ingeniería de la Universidad de Concepción: <http://www.ing.udec.cl/>



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

ANEXOS

9.1. ANEXO 1: MAQUETA ENCUESTA DE PERCEPCIÓN



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

HABILITACIÓN PROFESIONAL INGENIERÍA COMERCIAL

ENCUESTA DE OPINIÓN

INSTITUTO INVESTIGACIONES TECNOLÓGICAS DE LA UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN

Estimado(a):

La presente encuesta, ha sido diseñada con el propósito de levantar información que permita evaluar los efectos de la implementación del Sistema de Gestión Integrado sobre la Cultura Organizacional de los colaboradores del Instituto de Investigaciones Tecnológicas de la Universidad de Concepción.

Esta encuesta forma parte de un proyecto de investigación, por lo que la información que se solicita es importante para su éxito, siendo procesada con total confidencialidad. El único requisito para contestarla es ser trabajador del Instituto de Investigaciones Tecnológicas de la Universidad de Concepción.

Esta investigación es realizada como proyecto de Habilitación Profesional, de dos estudiantes de la Carrera de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad del Bío-Bío.

El proyecto se titula: “Efectos de la implementación de un Sistema de Gestión Integrado en la Cultura Organizacional del Instituto de Investigaciones Tecnológicas de la Universidad de Concepción: diagnóstico y propuesta de mejora”.

*Lea cuidadosamente las instrucciones. La encuesta es anónima y sólo será utilizada con fines académicos. No existen respuestas buenas ni malas. La encuesta tiene una duración promedio de **30 minutos**.*

Cualquier duda o sugerencia dirigirla al mail: carolinahenriqu@udec.cl o avidalza@gmail.com

Link encuesta:

Fecha de aplicación: 06 de Julio 2017.



PRIMERA PARTE: INFORMACIÓN GENERAL

I. Sexo

- Femenino
- Masculino

II. Rango de edad

- Entre 18-20 años de edad
- Entre 21-25 años de edad
- Entre 26-30 años de edad
- Entre 31-40 años de edad
- Más de 41 años de edad

II. Estado civil

- Soltero (a)
- Casado (a)
- Separado (a)
- Divorciado (a)
- Unión Civil

SEGUNDA PARTE: CUESTIONARIO

Para las siguientes afirmaciones relacionadas, luego de la implementación del Sistema de Gestión Integrado en el IIT UdeC, marque con una **X** la opción que más refleja su postura frente a lo planteado, teniendo en cuenta el siguiente criterio de selección:

- 1.- Si está de acuerdo con lo enunciado en la aseveración (Ha mejorado)
- 2.- Si está en desacuerdo con lo enunciado en la aseveración (Ha disminuido)
- 3.- Si considera que no existen cambios relacionados con la aseveración (Se mantiene igual)

Nro.	Ámbito	Descriptor	X
1	Su desempeño	Ha mejorado	
		Ha disminuido	
		Se mantiene igual	
2	Los índices de accidentalidad	Ha mejorado	
		Ha disminuido	
		Se mantiene igual	
3	La rotación del personal en la organización	Ha mejorado	
		Ha disminuido	
		Se mantiene igual	
4	La comprensión de las responsabilidades del personal	Ha mejorado	
		Ha disminuido	
		Se mantiene igual	



5	Sus competencias en las funciones a desarrollar	Ha mejorado	
		Ha disminuido	
		Se mantiene igual	
6	La percepción respecto a un Sistema de Gestión Integrado	Ha mejorado	
		Ha disminuido	
		Se mantiene igual	
7	Los conocimientos (saber) adquiridos después de la implementación del SGI	Ha mejorado	
		Ha disminuido	
		Se mantiene igual	
8	Las actitudes (saber ser) después de la implementación del SGI	Ha mejorado	
		Ha disminuido	
		Se mantiene igual	
9	Las habilidades (saber hacer) después de la implementación del SGI	Ha mejorado	
		Ha disminuido	
		Se mantiene igual	
10	Luego de la implementación del Sistema Integrado de Gestión en el IIT, la comunicación con la comunidad	Ha mejorado	
		Ha disminuido	
		Se mantiene igual	
11	Las habilidades blandas después de la implementación del SGI	Ha mejorado	
		Ha disminuido	
		Se mantiene igual	
12	Las relaciones con los clientes	Ha mejorado	
		Ha disminuido	
		Se mantiene igual	
13	El ingreso a nuevos mercados	Ha mejorado	
		Ha disminuido	
		Se mantiene igual	
14	El compromiso con el Sistema de Seguridad Laboral y Salud Ocupacional	Ha mejorado	
		Ha disminuido	
		Se mantiene igual	
15	Las quejas y reclamos posterior a la implementación	Han aumentado	
		Han disminuido	
		Se mantiene igual	
16	La satisfacción de los clientes	Han aumentado	
		Han disminuido	
		Se mantiene igual	
17	La imagen de la organización	Han aumentado	
		Han disminuido	
		Se mantiene igual	
18	La confianza, por parte de los clientes, desde que se tiene el Sistema Integrado de Gestión	Han aumentado	
		Han disminuido	
		Se mantiene igual	
19	El compromiso con la Gestión Ambiental	Han aumentado	
		Han disminuido	
		Se mantiene igual	

TERCERA PARTE: CUESTIONARIO

Para las siguientes afirmaciones relacionadas con la Cultura Organizacional del IIT UdeC, escoja una de las opciones según estas reflejen su postura frente a lo planteado en las aseveraciones, teniendo en cuenta el siguiente criterio de selección:

1.- Si está completamente de acuerdo con lo enunciado en la aseveración (Muy de acuerdo)



- 2.- Si su inclinación es estar de acuerdo con la frase, pero no categóricamente (De acuerdo)
- 3.- Si su inclinación es estar en desacuerdo con la frase, pero no categóricamente (En desacuerdo)
- 4.- Si está completamente en desacuerdo (Muy en desacuerdo)

Identidad de los miembros

1.- La labor que desempeño en el IIT UdeC es importante

- Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

2.- Me siento orgulloso de trabajar en la Organización

- Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

Énfasis en el grupo

1.- En la organización no existen los grupos cerrados, aislados de las demás personas y de las dinámicas de trabajo

- Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

2.- Considero que en mi lugar de trabajo nos comunicamos en la forma y con la frecuencia que nuestro trabajo requiere

- Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

Perfil hacia la gente

1.- En la organización se valora por igual a hombres y mujeres

- Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

2.- Los procesos de trabajo son claros y efectivos dentro de mi unidad de trabajo

- Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

Integración de unidades

1.- En mi unidad buscamos en equipo mejores formas de hacer el trabajo

- Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo



2.- Las unidades de la organización, de quiénes requerimos apoyo en mi unidad, buscan mejora la forma de apoyarnos

Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

Control

1.- Considero que tengo actitudes para dejarme libera, acompañar y moldear dentro de la organización

Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

2.- En mi organización se hace seguimiento a la consecución de las metas y objetivos del equipo

Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

Tolerancia al riesgo

1.- Pienso que en mi organización se respeta y valora la diversidad de opiniones

Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

2.- La organización fomenta y me da oportunidades para mi crecimiento personal y profesional

Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

Criterios para recompensar

1.- Considero que la remuneración que recibo está acorde con las labores que desempeño

Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

2.- En esta organización es posible lograr un ascenso o promoción laboral

Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

Tolerancia al conflicto

1.- La organización me da la opción de poder decidir y actuar en la búsqueda de alternativas para resolver problemas



Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

2.- Pienso que en la organización podemos expresar opiniones sin temor a las represalias

Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

Perfil hacia los fines o los medios

1.- Considero que en la organización se evidencia el compromiso de la mayoría de las personas que en ellas trabajan

Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

2.- La empresa le brinda capacitaciones constantes para desarrollar su potencial

Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

Enfoque hacia un sistema abierto

1.- Los procesos de planeación dentro de la organización son participativos con los actores externos relevantes

Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

2.- En la organización las personas practican la coherencia de los valores personales e institucionales

Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

Agradecemos el tiempo que ha dedicado a realizar esta encuesta.

Estamos convencidos que la visión de ustedes es la que mejor refleja la realidad de la institución y por ello su opinión nos interesa enormemente.

Gracias por vuestra colaboración.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

9.2. ANEXO 2: VALIDACION N° 1: SR. ALDRIN NAVARRO VENEGAS



lunes 31-07-2017 9:41

Carolina Andrea Henríquez Bravo <carolinahenriqu@udec.cl>

Validacion 1 Sr. Aldrin Navarro Venegas

Para Alexis vidal

Se han quitado los saltos de línea adicionales de este mensaje.

Destinatario: "Carolina Andrea Henríquez Bravo"
<carolinahenriqu@udec.cl>

Hola Carolina.

Gusto de saludarte, acá adjuntos mis comentarios.

Parte I. No sé si el estado civil es relevante?

Parte II. Deberías agrupar las preguntas por conceptos Calidad, medioambiente y seguridad, la encuentro un poco desordenada. Por otra parte, consolidar un poco las preguntas dejarlas en unas 12 como máximo.

Parte III. Creo que son muchas preguntas, pero sobre todo, creo que la redacción debería ser mas amistosa. Por ejemplo, la siguiente pregunta para mí no resulta fácil de entender.

Ej. 2.- Las unidades de la organización, de quiénes requerimos apoyo en mi unidad, buscan mejora la forma de apoyarnos

Espero que te sirvan mis comentarios y suerte en tu proyecto.

Saludos,

Aldrin Navarro Venegas
Ingeniero Civil Industrial
Lead Auditor - Soil Association
Auditor Líder - ASR Certificaciones
Máster en Estrategias de Gestión



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

9.3. ANEXO 3: VALIDACION N° 2: SRA. ALBERTINA LOPEZ QUINTANA



HABILITACIÓN PROFESIONAL INGENIERÍA COMERCIAL
ENCUESTA DE OPINIÓN
INSTITUTO INVESTIGACIONES TECNOLÓGICAS DE LA
UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN

Estimado(a):

La presente encuesta, ha sido diseñada con el propósito de levantar información que permita evaluar los efectos de la implementación del Sistema de Gestión Integrado sobre la Cultura Organizacional de los colaboradores del Instituto de Investigaciones Tecnológicas de la Universidad de Concepción.

Esta encuesta forma parte de un proyecto de investigación, por lo que la información que se solicita es importante para su éxito, siendo procesada con total confidencialidad. El único requisito para contestarla es ser trabajador del Instituto de Investigaciones Tecnológicas de la Universidad de Concepción.

Esta investigación es realizada como proyecto de Habilitación Profesional, de dos estudiantes de la Carrera de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad del Bio-Bío.

El proyecto se titula: "Efectos de la implementación de un Sistema de Gestión Integrado en la Cultura Organizacional del Instituto de Investigaciones Tecnológicas de la Universidad de Concepción: diagnóstico y propuesta de mejora".

Lea cuidadosamente las instrucciones. La encuesta es anónima y sólo será utilizada con fines académicos. No existen respuestas buenas ni malas. La encuesta tiene una duración promedio de 30 minutos.

Cualquier duda o sugerencia diríjale al mail: carolinaherrera@udec.cl o avistaza@gmail.com

Link encuesta:

Carolina :-

Fecha de aplicación: 06 de Julio 2017.

La encuesta me parece técnicamente bien elaborada, pero respecto de la segunda Parte:

No me parece que los resultados o' obtencas, sean positivos o negativos, se puedan atribuir a la implementación de un SIG, a menos que en la investigación se tenga un grupo de control (sin SIG), para poder hacer comparaciones.

Me explico una Organización, sin SIG, pero con un buen clima Organizacional, con (buena política de gestión de RRHH), puede obtener ^{también} resultados muy favorables.

Speed.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

PRIMERA PARTE: INFORMACIÓN GENERAL

I. Sexo

- Femenino
- Masculino

II. Rango de edad

- Entre 18-20 años de edad
- Entre 21-25 años de edad
- Entre 26-30 años de edad
- Entre 31-40 años de edad
- Más de 41 años de edad

III. Estado civil

- Soltero (a)
- Casado (a)
- Separado (a)
- Divorciado (a)
- Unión Civil

SEGUNDA PARTE: CUESTIONARIO

Para las siguientes afirmaciones relacionadas, luego de la implementación del Sistema de Gestión Integrado en el IIT UdeC, marque con una X la opción que más refleja su postura frente a lo planteado, teniendo en cuenta el siguiente criterio de selección:

Percepción

- 1.- Si está de acuerdo con lo enunciado en la aseveración (Ha mejorado)
- 2.- Si está en desacuerdo con lo enunciado en la aseveración (Ha disminuido)
- 3.- Si considera que no existen cambios relacionados con la aseveración (Se mantiene igual)

Nro.	Ámbito	Descriptor	X
1	Su desempeño	Ha mejorado	
		Ha disminuido	
		Se mantiene igual	
2	Los índices de accidentalidad	Ha mejorado	
		Ha disminuido	
		Se mantiene igual	
3	La rotación del personal en la organización	Ha mejorado	
		Ha disminuido	
		Se mantiene igual	
4	La comprensión de las responsabilidades del personal	Ha mejorado	
		Ha disminuido	
		Se mantiene igual	
5	Sus competencias en las funciones a desarrollar	Ha mejorado	
		Ha disminuido	
		Se mantiene igual	
6	La percepción respecto a un Sistema de Gestión Integrado	Ha mejorado	
		Ha disminuido	
		Se mantiene igual	
7	Los conocimientos (saber) adquiridos después de la implementación del SGI	Ha mejorado	
		Ha disminuido	
		Se mantiene igual	

No se entienda

?



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

8	Las actitudes (saber ser) después de la implementación del SGI	Ha mejorado	
		Ha disminuido	
		Se mantiene igual	
9	Las habilidades (saber hacer) después de la implementación del SGI	Ha mejorado	
		Ha disminuido	
		Se mantiene igual	
10	Luego de la implementación del Sistema Integrado de Gestión en el IIT, la comunicación con la comunidad	Ha mejorado	
		Ha disminuido	
		Se mantiene igual	
11	Las habilidades blandas después de la implementación del SGI	Ha mejorado	
		Ha disminuido	
		Se mantiene igual	
12	Las relaciones con los clientes	Ha mejorado	
		Ha disminuido	
		Se mantiene igual	
13	El ingreso a nuevos mercados	Ha mejorado	
		Ha disminuido	
		Se mantiene igual	
14	El compromiso con el Sistema de Seguridad Laboral y Salud Ocupacional	Ha mejorado	
		Ha disminuido	
		Se mantiene igual	
15	Las quejas y reclamos posterior a la implementación	Han aumentado	
		Han disminuido	
		Se mantiene igual	
16	La satisfacción de los clientes	Han aumentado	
		Han disminuido	
		Se mantiene igual	
17	La imagen de la organización	Han aumentado	
		Han disminuido	
		Se mantiene igual	
18	La confianza, por parte de los clientes, desde que se tiene el Sistema Integrado de Gestión	Han aumentado	
		Han disminuido	
		Se mantiene igual	
19	El compromiso con la Gestión Ambiental	Han aumentado	
		Han disminuido	
		Se mantiene igual	

TERCERA PARTE- CUESTIONARIO

Para las siguientes afirmaciones relacionadas con la Cultura Organizacional del IIT UdeC, escoja una de las opciones según estas reflejen su postura frente a lo planteado en las aseveraciones, teniendo en cuenta el siguiente criterio de selección:

- 1.- Si está completamente de acuerdo con lo enunciado en la aseveración (Muy de acuerdo)
- 2.- Si su inclinación es estar de acuerdo con la frase, pero no categóricamente (De acuerdo)
- 3.- Si su inclinación es estar en desacuerdo con la frase, pero no categóricamente (En desacuerdo)
- 4.- Si está completamente en desacuerdo (Muy en desacuerdo)

Identidad de los miembros

1.- La labor que desempeño en el IIT UdeC es importante

- Muy de acuerdo
 De acuerdo
 En desacuerdo
 Muy en desacuerdo



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

2.- En mi organización se hace seguimiento a la consecución de las metas y objetivos del equipo

- Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

Tolerancia al riesgo

1.- Pienso que en mi organización se respeta y valora la diversidad de opiniones

- Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

2.- La organización fomenta y me da oportunidades para mi crecimiento personal y profesional

- Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

Criterios para recompensar

1.- Considero que la remuneración que recibo está acorde con las labores que desempeño

- Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

2.- En esta organización es posible lograr un ascenso o promoción laboral

- Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

Tolerancia al conflicto

1.- La organización me da la opción de poder decidir y actuar en la búsqueda de alternativas para resolver problemas

- Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

2.- Pienso que en la organización podemos expresar opiniones sin temor a las represalias

- Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

Perfil hacia los fines o los medios

1.- Considero que en la organización se evidencia el compromiso de la mayoría de las personas que en ellas trabajan

- Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

2.- Me siento orgulloso de trabajar en la Organización

- Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

Énfasis en el grupo

1.- En la organización no existen los grupos cerrados, aislados de las demás personas y de las dinámicas de trabajo

- Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

2.- Considero que en mi lugar de trabajo nos comunicamos en la forma y con la frecuencia que nuestro trabajo requiere

- Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

Perfil hacia la gente

1.- En la organización se valora por igual a hombres y mujeres ?

- Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

2.- Los procesos de trabajo son claros y efectivos dentro de mi unidad de trabajo

- Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

Integración de unidades

1.- En mi unidad buscamos en equipo mejores formas de hacer el trabajo

- Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

2.- Las unidades de la organización, de quienes requerimos apoyo en mi unidad, buscan mejora la forma de apoyarnos

- Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

Control

1.- Considero que tengo actitudes para dejarme ^{líderes?} ~~liber~~ acompañar y moldear dentro de la organización

- Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

2.- La empresa le brinda capacitaciones constantes para desarrollar su potencial

Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

Enfoque hacia un sistema abierto

1.- Los procesos de planeación dentro de la organización son participativos con los actores externos relevantes

Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

2.- En la organización las personas practican la coherencia de los valores personales e institucionales

Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

Agradecemos el tiempo que ha dedicado a realizar esta encuesta.

Estamos convencidos que la visión de ustedes es la que mejor refleja la realidad de la institución y por ello su opinión nos interesa enormemente.

Gracias por vuestra colaboración.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

9.4. ANEXO 4: VALIDACION N° 3: SR. RODRIGO PEYRÍN CIFUENTES



HABILITACIÓN PROFESIONAL INGENIERÍA COMERCIAL

ENCUESTA DE OPINIÓN
INSTITUTO INVESTIGACIONES TECNOLÓGICAS DE LA
UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN

Estimado(a):

La presente encuesta, ha sido diseñada con el propósito de levantar información que permita evaluar los efectos de la implementación del Sistema de Gestión Integrado sobre la Cultura Organizacional de los colaboradores del Instituto de Investigaciones Tecnológicas de la Universidad de Concepción.

Esta encuesta forma parte de un proyecto de investigación, por lo que la información que se solicita es importante para su éxito, siendo procesada con total confidencialidad. El único requisito para contestarla es ser trabajador del Instituto de Investigaciones Tecnológicas de la Universidad de Concepción.

Esta investigación es realizada como proyecto de Habilitación Profesional, de dos estudiantes de la Carrera de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad del Bío-Bío.

El proyecto se titula: "Efectos de la implementación de un Sistema de Gestión Integrado en la Cultura Organizacional del Instituto de Investigaciones Tecnológicas de la Universidad de Concepción: diagnóstico y propuesta de mejora".

Lee cuidadosamente las instrucciones. La encuesta es anónima y sólo será utilizada con fines académicos. No existen respuestas buenas ni malas. La encuesta tiene una duración promedio de 30 minutos.

Cualquier duda o sugerencia diríjase al mail: carolinahertrig@udec.cl o ayvalze@gmail.com

Link encuesta:

Fecha de aplicación: 06 de Julio 2017.

Rodrigo Peyrín

16:45 inicio ; termino 17:10



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

PRIMERA PARTE: INFORMACIÓN GENERAL

I. Sexo

- Femenino
 Masculino

II. Rango de edad

- Entre 18-20 años de edad
 Entre 21-25 años de edad
 Entre 26-30 años de edad
 Entre 31-40 años de edad
 Más de 41 años de edad

III. Estado civil

- Soltero (a)
 Casado (a)
 Separado (a)
 Divorciado (a)
 Unión Civil

SEGUNDA PARTE: CUESTIONARIO

Para las siguientes afirmaciones relacionadas, luego de la implementación del Sistema de Gestión Integrado en el IIT UdeC, marque con una X la opción que más refleja su postura frente a lo planteado, teniendo en cuenta el siguiente criterio de selección:

- 1.- Si está de acuerdo con lo enunciado en la aseveración (Ha mejorado)
 2.- Si está en desacuerdo con lo enunciado en la aseveración (Ha disminuido)
 3.- Si considera que no existen cambios relacionados con la aseveración (Se mantiene igual)

Nro.	Ámbito	Descriptor	X
1	Su desempeño	Ha mejorado	X
		Ha disminuido	
		Se mantiene igual	
2	Los índices de accidentalidad	Ha mejorado	
		Ha disminuido	X
		Se mantiene igual	
3	La rotación del personal en la organización	Ha mejorado	
		Ha disminuido	X
		Se mantiene igual	
4	La comprensión de las responsabilidades del personal	Ha mejorado	X
		Ha disminuido	
		Se mantiene igual	
5	Sus competencias en las funciones a desarrollar	Ha mejorado	X
		Ha disminuido	
		Se mantiene igual	
6	La percepción respecto a un Sistema de Gestión Integrado	Ha mejorado	X
		Ha disminuido	
		Se mantiene igual	
7	Los conocimientos (saber) adquiridos después de la implementación del SGI	Ha mejorado	X
		Ha disminuido	
		Se mantiene igual	



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

8	Las actitudes (saber ser) después de la implementación del SGI	Ha mejorado	X
		Ha disminuido	
		Se mantiene igual	
9	Las habilidades (saber hacer) después de la implementación del SGI	Ha mejorado	X
		Ha disminuido	
		Se mantiene igual	
10	Lugar de la implementación del Sistema Integrado de Gestión en el IIT, la comunicación con la comunidad	Ha mejorado	X
		Ha disminuido	
		Se mantiene igual	
11	Las habilidades blandas después de la implementación del SGI	Ha mejorado	X
		Ha disminuido	
		Se mantiene igual	
12	Las relaciones con los clientes	Ha mejorado	X
		Ha disminuido	
		Se mantiene igual	
13	El ingreso a nuevos mercados	Ha mejorado	X
		Ha disminuido	
		Se mantiene igual	
14	El compromiso con el Sistema de Seguridad Laboral y Salud Ocupacional	Ha mejorado	X
		Ha disminuido	
		Se mantiene igual	
15	Las quejas y reclamos posterior a la implementación	Han aumentado	
		Han disminuido	X
		Se mantiene igual	
16	La satisfacción de los clientes	Han aumentado	X
		Han disminuido	
		Se mantiene igual	
17	La imagen de la organización	Han aumentado	X
		Han disminuido	
		Se mantiene igual	
18	La confianza, por parte de los clientes, desde que se tiene el Sistema Integrado de Gestión	Han aumentado	X
		Han disminuido	
		Se mantiene igual	
19	El compromiso con la Gestión Ambiental	Han aumentado	X
		Han disminuido	
		Se mantiene igual	

TERCERA PARTE: CUESTIONARIO

Para las siguientes afirmaciones relacionadas con la Cultura Organizacional del IIT UdeC, escoja una de las opciones según estas reflejen su postura frente a lo planteado en las aseveraciones, teniendo en cuenta el siguiente criterio de selección:

- 1.- Si está completamente de acuerdo con lo enunciado en la aseveración (Muy de acuerdo)
- 2.- Si su inclinación es estar de acuerdo con la frase, pero no categóricamente (De acuerdo)
- 3.- Si su inclinación es estar en desacuerdo con la frase, pero no categóricamente (En desacuerdo)
- 4.- Si está completamente en desacuerdo (Muy en desacuerdo)

Identidad de los miembros

1.- La labor que desempeño en el IIT UdeC es importante

Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

2.- Me siento orgulloso de trabajar en la Organización

- Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

Énfasis en el grupo

1.- En la organización no existen los grupos cerrados, aislados de las demás personas y de las dinámicas de trabajo

- Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

2.- Considero que en mi lugar de trabajo nos comunicamos en la forma y con la frecuencia que nuestro trabajo requiere

- Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

Perfil hacia la gente

1.- En la organización se valora por igual a hombres y mujeres

- Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

2.- Los procesos de trabajo son claros y efectivos dentro de mi unidad de trabajo

- Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

Integración de unidades

1.- En mi unidad buscamos en equipo mejores formas de hacer el trabajo

- Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

2.- Las unidades de la organización, de quienes requerimos apoyo en mi unidad, buscan mejorar la forma de apoyarnos

- Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

Control

1.- Considero que tengo actitudes para dejarme **libera**, acompañar y moldear dentro de la organización

- Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

2.- En mi organización se hace seguimiento a la consecución de las metas y objetivos del equipo

Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

Tolerancia al riesgo

1.- Pienso que en mi organización se respeta y valora la diversidad de opiniones

Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

2.- La organización fomenta y me da oportunidades para mi crecimiento personal y profesional

Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

Criterios para recompensar

1.- Considero que la remuneración que recibo está acorde con las labores que desempeño

Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

2.- En esta organización es posible lograr un ascenso o promoción laboral

Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

Tolerancia al conflicto

1.- La organización me da la opción de poder decidir y actuar en la búsqueda de alternativas para resolver problemas

Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

2.- Pienso que en la organización podemos expresar opiniones sin temor a las represalias

Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

Perfil hacia los fines o los medios

1.- Considero que en la organización se evidencia el compromiso de la mayoría de las personas que en ellas trabajan

Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

2.- La empresa le brinda capacitaciones constantes para desarrollar su potencial

Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

Enfoque hacia un sistema abierto

1.- Los procesos de planeación dentro de la organización son participativos con los actores externos relevantes

Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

2.- En la organización las personas practican la coherencia de los valores personales e institucionales

Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

Agradecemos el tiempo que ha dedicado a realizar esta encuesta.

Estamos convencidos que la visión de ustedes es la que mejor refleja la realidad de la institución y por ello su opinión nos interesa enormemente.

Gracias por vuestra colaboración.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

9.5. ANEXO 5: VALIDACION N° 4: SR. GONZALO PARRA LAGOS

Gonzalo Lagos



HABILITACIÓN PROFESIONAL INGENIERÍA COMERCIAL

ENCUESTA DE OPINIÓN
INSTITUTO INVESTIGACIONES TECNOLÓGICAS DE LA
UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN

Estimado(a):

La presente encuesta, ha sido diseñada con el propósito de levantar información que permita evaluar los efectos de la implementación del Sistema de Gestión Integrado sobre la Cultura Organizacional de los colaboradores del Instituto de Investigaciones Tecnológicas de la Universidad de Concepción.

Esta encuesta forma parte de un proyecto de investigación, por lo que la información que se solicita es importante para su éxito, siendo procesada con total confidencialidad. El único requisito para contestarla es ser trabajador del Instituto de Investigaciones Tecnológicas de la Universidad de Concepción.

Esta investigación es realizada como proyecto de Habilitación Profesional, de dos estudiantes de la Carrera de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad del Bío-Bío.

El proyecto se titula: "Efectos de la implementación de un Sistema de Gestión Integrado en la Cultura Organizacional del Instituto de Investigaciones Tecnológicas de la Universidad de Concepción: diagnóstico y propuesta de mejora".

Lea cuidadosamente las instrucciones. La encuesta es anónima y sólo será utilizada con fines académicos. No existen respuestas buenas ni malas. La encuesta tiene una duración promedio de 30 minutos.

Cualquier duda o sugerencia dirija al mail: carolinahenríqu@udec.cl o avilaluz@gmail.com

Link encuesta:

Fecha de aplicación: 06 de Julio 2017.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

PRIMERA PARTE: INFORMACIÓN GENERAL

I. Sexo

- Femenino
- Masculino

II. Rango de edad

- Entre 18-20 años de edad
 - Entre 21-25 años de edad
 - Entre 26-30 años de edad
 - Entre 31-40 años de edad
 - Más de 41 años de edad
- Subiendo*
- } Menos de 26
- } entre 26 y 35
- } entre 36 y 45
- } más de 45

III. Estado civil

- Soltero (a)
 - Casado (a)
 - Separado (a)
 - Divorciado (a)
 - Unión Civil
- } *¿Soy una variable cualitativa?*

SEGUNDA PARTE: CUESTIONARIO

Para las siguientes afirmaciones relacionadas, luego de la implementación del Sistema de Gestión Integrado en el IIT UdeC, marque con una X la opción que más refleja su postura frente a lo planteado, teniendo en cuenta el siguiente criterio de selección:

- 1.- Si está de acuerdo con lo enunciado en la aseveración (Ha mejorado)
- 2.- Si está en desacuerdo con lo enunciado en la aseveración (Ha disminuido)
- 3.- Si considera que no existen cambios relacionados con la aseveración (Se mantiene igual)

Nro.	Ámbito	Descriptor	X
1	Su desempeño	Ha mejorado	
		Ha disminuido	
		Se mantiene igual	<i>No sé</i>
2	Los índices de accidentalidad	Ha mejorado	
		Ha disminuido	
		Se mantiene igual	<i>"</i>
2	La rotación del personal en la organización	Ha mejorado	
		Ha disminuido	
		Se mantiene igual	<i>"</i>
4	La comprensión de las responsabilidades del personal <i>¿saber?</i>	Ha mejorado	
		Ha disminuido	
		Se mantiene igual	<i>"</i>
1	Sus competencias en las funciones a desarrollar	Ha mejorado	
		Ha disminuido	
		Se mantiene igual	<i>"</i>
3	La percepción respecto a un Sistema de Gestión Integrado <i>¿Por qué o es la institución?</i>	Ha mejorado	
		Ha disminuido	
		Se mantiene igual	<i>"</i>
3	Los conocimientos (saber) adquiridos después de la implementación del SGI <i>¿saber?</i>	Ha mejorado	
		Ha disminuido	
		Se mantiene igual	<i>¿Por qué o es la institución?</i>



8	Las actitudes (saber ser) después de la implementación del SGI	Ha mejorado Ha disminuido Se mantiene igual
9	Las habilidades (saber hacer) después de la implementación del SGI	Ha mejorado Ha disminuido Se mantiene igual
10	Luego de la implementación del Sistema Integrado de Gestión en el IIT, la comunicación con la comunidad	Ha mejorado Ha disminuido Se mantiene igual
11	Las habilidades blandas después de la implementación del SGI	Ha mejorado Ha disminuido Se mantiene igual
12	Las relaciones con los clientes	Ha mejorado Ha disminuido Se mantiene igual
13	El ingreso a nuevos mercados	Ha mejorado Ha disminuido Se mantiene igual
14	El compromiso con el Sistema de Seguridad Laboral y Salud Ocupacional	Ha mejorado Ha disminuido Se mantiene igual
15	Las quejas y reclamos posterior a la implementación	Han disminuido Se mantiene igual
16	La satisfacción de los clientes	Han aumentado Han disminuido Se mantiene igual
17	La imagen de la organización	Han aumentado Han disminuido Se mantiene igual
18	La confianza, por parte de los clientes, desde que se tiene el Sistema Integrado de Gestión	Han aumentado Han disminuido Se mantiene igual
19	El compromiso con la Gestión Ambiental	Han aumentado Han disminuido Se mantiene igual

Unión a nuevos foros con 3 miembros

4
4
2
4
4
2
4
2

Lto. Subj. no Alumno de Dimensiones A. Ciencias, Tecnología
 1) Puntos 2) Sum. 3) 4) Lenguas 5) Ciencias
 (como en la p. 3)

TERCERA PARTE: CUESTIONARIO

Para las siguientes afirmaciones relacionadas con la Cultura Organizacional del IIT UdeC, escoja una de las opciones según estas reflejen su postura frente a lo planteado en las aseveraciones, teniendo en cuenta el siguiente criterio de selección:

- 1.- Si está completamente de acuerdo con lo enunciado en la aseveración (Muy de acuerdo)
- 2.- Si su inclinación es estar de acuerdo con la frase, pero no categóricamente (De acuerdo)
- 3.- Si su inclinación es estar en desacuerdo con la frase, pero no categóricamente (En desacuerdo)
- 4.- Si está completamente en desacuerdo (Muy en desacuerdo)

Identidad de los miembros

1.- La labor que desempeña en el IIT UdeC es importante

Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

NO SE CANSAN Y/O DEBEN SER DEBIDA DEL LABORADO, PERO
 POR Q. SI ES LIBRE, GENERAL SE RECOMIENDA DE 5 Opciones, PARA
 QUE LA PREGUNTA, VARIAR, OTC ZONA SERVICIO Y SUSPENDA A UN DISCIPLINADO



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Utilizarse con (0/6)

2.- Me siento orgulloso de trabajar en la Organización

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

Énfasis en el grupo

1.- En la organización no existen los grupos cerrados, aislados de las demás personas y de las dinámicas de trabajo

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

2.- Considero que en mi lugar de trabajo nos comunicamos en la forma y con la frecuencia que nuestro trabajo requiere

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

Perfil hacia la gente ? Ho uso claramente la relación con las preguntas

1.- En la organización se valora por igual a hombres y mujeres

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

2.- Los procesos de trabajo son claros y efectivos dentro de mi unidad de trabajo

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

Integración de unidades

1.- En mi unidad buscamos en equipo mejores formas de hacer el trabajo

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

2.- Las unidades de la organización, de quienes requerimos apoyo en mi unidad, buscan mejora la forma de apoyarnos

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

Control

Puedo opinar libremente sobre y con respecto a asuntos de mi unidad

1.- Considero que tengo actitudes para dejarme libera acompañar y moldear dentro de la organización

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

} NO SE ENTENDIÓ LA PREGUNTA



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

2.- En mi organización se hace seguimiento a la consecución de las metas y objetivos del equipo

Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

Tolerancia al riesgo

1.- Pienso que en mi organización se respeta y valora la diversidad de opiniones

Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

2.- La organización fomenta y me da oportunidades para mi crecimiento personal y profesional

Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

Criterios para recompensar

1.- Considero que la remuneración que recibo está acorde con las labores que desempeño

Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

2.- En esta organización es posible lograr un ascenso o promoción laboral

Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

Tolerancia al conflicto

1.- La organización me da la opción de poder decidir y actuar en la búsqueda de alternativas para resolver problemas

Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

2.- Pienso que en la organización podemos expresar opiniones sin temor a las represalias

Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

Perfil hacia los fines o los medios

1.- Considero que en la organización se evidencia el compromiso de la mayoría de las personas que en ellas trabajan

Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

u. Hiperactiva

2.- La empresa le brinda capacitaciones constantes para desarrollar su potencial

Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

Enfoque hacia un sistema abierto

1.- Los procesos de planeación dentro de la organización son participativos con los actores externos relevantes

Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

2.- En la organización las personas practican la coherencia de los valores personales e institucionales

Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

Como hacia si: Constante a la U o a J.I.T.

LENGUAJE que sea muy útil para nuestra persona

15-11

Agradecemos el tiempo que ha dedicado a realizar esta encuesta.

Estamos convencidos que la visión de ustedes es la que mejor refleja la realidad de la institución y por ello su opinión nos interesa enormemente.

Gracias por vuestra colaboración.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

9.6. ANEXO 6: VALIDACION N° 5: SR. NILSSON CORDERO PLACENCIA

Validación Encuesta de Percepción Colaboradores Instituto Investigación Tecnológica Facultad de Ingeniería Universidad de Concepción

-Como crear los cambios

-Encuestas: Pertinente

Pero:

- La gente conoce el propósito de la implementación del SGI?
- Medir el efecto de implementación en la gestión de las personas.
- Encuesta con conductos individuales. El instituto mide opinión individual, si la bajada de comunicación no es efectivo a generar más problemas que beneficios.

Es importante ¿Por qué se está implementado esto? Se sabe o no.

1. ¿Qué es calidad?

2. Luego explicar que es el propósito en pos de un resultado, individualmente genera disparidad, tal vez ni siquiera ha impactado en fortalecer el equipo, la idea es que sean respuestas generales si no está claro cuál es el objetivo del SGI? Si no se deja en claro es difícil que la gente se integre.

Preguntas conductuales, los SGI. No siempre generan un cambio en la conducta, se modifica cosas tangibles en relación a procesos; Condiciones de contorno.

1. Al implementar el SGI, hoy día ustedes tienen más herramientas para desarrollar el trabajo?

a) Procedimiento]

b) Intermediación] Estandarización

I. Propósito si está bien comunicado

II. Fortalecer encuesta si permite en el quehacer diario

*En que ayudó ISO 9001?

*En que ayudó OHSAS 18001?]



9.7. ANEXO 7: ENCUESTA DE OPINIÓN INSTITUTO INVESTIGACIONES TECNOLÓGICAS DE LA UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN.



HABILITACIÓN PROFESIONAL INGENIERÍA COMERCIAL

**ENCUESTA DE OPINIÓN
INSTITUTO INVESTIGACIONES TECNOLÓGICAS DE LA
UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN**

Estimado(a),

La presente encuesta, ha sido diseñada con el propósito de levantar información que permita evaluar los efectos de la implementación del Sistema de Gestión Integrado sobre la Cultura Organizacional de los colaboradores del Instituto de Investigaciones Tecnológicas de la Universidad de Concepción.

Esta investigación es realizada como proyecto de Habilitación Profesional de dos estudiantes de la Carrera de Ingeniería Comercial, de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad del Bío-Bío.

Lea cuidadosamente las instrucciones. La encuesta es anónima y sólo será utilizada con fines académicos. No existen respuestas buenas ni malas. La encuesta tiene una duración promedio de 20 minutos.

Cualquier duda o sugerencia dirigirla al mail: avidalza@gmail.com

Fecha de vigencia: hasta 14 de Julio 2017.

PRIMERA PARTE: INFORMACIÓN GENERAL

I. Sexo

- Femenino
- Masculino

II. Rango de edad

- Entre 18-20 años de edad
- Entre 21-25 años de edad
- Entre 26-30 años de edad
- Entre 31-40 años de edad
- Más de 41 años de edad

SEGUNDA PARTE: EFECTOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO EN EL IIT UDEC

Para las siguientes afirmaciones relacionadas con los efectos de la implementación del Sistema de Gestión Integrado en el IIT UdeC, marque la opción que más refleja su percepción frente a lo planteado, teniendo en cuenta el siguiente criterio de selección:

MDA : Si está completamente de acuerdo con lo enunciado (Muy de acuerdo)



DA : Si su inclinación es estar de acuerdo con la frase, pero no categóricamente (De acuerdo)

ED : Si su inclinación es estar en desacuerdo con la frase, pero no categóricamente (En desacuerdo)

MDA : Si está completamente en desacuerdo (Muy en desacuerdo)

Nro.	PREGUNTAS	MDA	DA	ED	MDA
1	Cuenta con la formación adecuada para enfrentar un proceso de implementación del Sistema de Gestión Integrado en el IIT UdeC.				
2	Considera que se logra un manejo adecuado de los recursos para desempeñar sus funciones, existiendo responsables en la administración y disponibilidad de los mismos.				
3	Ha aumentado la confiabilidad de los clientes e imagen corporativa del IIT UdeC, luego de la certificación de las Normas ISO 9001:2008 y OHSAS 18001:2007.				
4	Considera necesario contar con un Plan Estratégico de Desarrollo de actividades orientado hacia el cumplimiento de los objetivos del Instituto y las normas.				
5	Considera que existe una planeación que permite administrar y controlar los tiempos de ejecución de tareas asignadas, sobre todo en momentos previos a la certificación.				
6	Los propósitos del Instituto, entiéndase por éstos la Visión, Misión y razón de ser la organización, se encuentran alineados con los objetivos de la Certificación.				
7	El trabajo en equipo es fundamental para el éxito de la implementación de un Sistema de Gestión Integrado.				
8	Considera contar con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desarrollar las tareas asignadas.				
9	Conoce claramente los límites, especificaciones y alcances de los objetivos en cada fase de la implantación para llevar adelante otro proceso de certificación.				
10	Existe un Plan de trabajo a seguir posterior a la implementación de las Normas ISO 9001:2008 y OHSAS 18001:2007.				

TERCERA PARTE: CULTURA ORGANIZACIONAL DEL IIT UDEC

Para las siguientes afirmaciones relacionadas con la Cultura Organizacional del IIT UdeC, escoja una de las opciones según estas reflejen su percepción frente a lo planteado en las aseveraciones, teniendo en cuenta el siguiente criterio de selección:

MDA : Si está completamente de acuerdo con lo enunciado (Muy de acuerdo)

DA : Si su inclinación es estar de acuerdo con la frase, pero no categóricamente (De acuerdo)



ED : Si su inclinación es estar en desacuerdo con la frase, pero no categóricamente (En desacuerdo)

MDA : Si está completamente en desacuerdo (Muy en desacuerdo)

Nro.	PREGUNTAS	MDA	DA	ED	MDA
Identidad de los miembros					
11	La labor que desempeño en el IIT UdeC es importante.				
12	Me siento orgulloso de trabajar en la Organización.				
Énfasis en el grupo					
13	En la organización existen los grupos cerrados, aislados de las demás personas y de las dinámicas de trabajo.				
14	Considero que en mi lugar de trabajo nos comunicamos en la forma y con la frecuencia que nuestro trabajo requiere.				
Perfil hacia la gente					
15	Considera que en el IIT UdeC se trabaja en equipo.				
16	Los procesos de trabajo son claros y efectivos dentro de mi unidad de trabajo.				
Integración de unidades					
17	En mi unidad buscamos en equipo mejores formas de hacer el trabajo.				
18	Las unidades de la organización, de quiénes requerimos apoyo en mi unidad, buscan mejorar la forma de apoyarnos.				
Control					
19	Considero que tengo actitudes para dejarme liderar, acompañar y moldear dentro de la organización.				
20	En mi organización se hace seguimiento a la consecución de las metas y objetivos del equipo.				
Tolerancia al riesgo					
21	Pienso que en mi organización se respeta y valora la diversidad de opiniones.				
22	La organización fomenta y me da oportunidades para mi crecimiento personal y profesional.				
Criterios para recompensar					
23	Considero que la remuneración que recibo está acorde con las labores que desempeño.				
24	En esta organización es posible lograr un ascenso o promoción laboral.				
Tolerancia al conflicto					
25	La organización me da la opción de poder decidir y actuar en la búsqueda de alternativas para resolver problemas.				
26	Pienso que en la organización podemos expresar opiniones sin temor a las represalias.				
Perfil hacia los fines o los medios					
27	Considero que en la organización se evidencia el compromiso de la mayoría de las personas que en ellas trabajan.				
28	La empresa le brinda capacitaciones constantes para desarrollar su potencial.				



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Enfoque hacia un sistema abierto				
29	Los procesos de planeación dentro de la organización son participativos con los actores externos relevantes.			
30	En la organización las personas practican la coherencia de los valores personales e institucionales.			

CUARTA PARTE: OBJETIVO DE IMPLEMENTACIÓN DEL SIG EN ITT UdeC

31.- ¿Usted conoce el propósito de la implementación del Sistema de Gestión Integrado en el IIT UdeC? Fundamente su respuesta.

Agradecemos el tiempo que ha dedicado a realizar esta encuesta.

Estamos convencidos que la visión de ustedes es la que mejor refleja la realidad de la institución y por ello su opinión nos interesa enormemente.

Gracias por vuestra colaboración.