

# Medición de la GCT

**Diseño de un instrumento para medir la percepción del grado de cumplimiento de la Gestión de la Calidad en una organización**

**El presente artículo corresponde al diseño de un instrumento racionalmente construido, que permite medir la percepción del cumplimiento de los principios de Gestión de Calidad en una organización. El trabajo formó parte de una tesis para la obtención de grado de Magíster en Sistemas de Gestión Integral de Calidad en la Universidad de La Frontera (Temuco, Chile), en el año 2010.**

**Claudio Pérez Sebik**

Magister en Sistemas de Gestión Integral de Calidad

Ingeniero en Maderas, Consultor de Sistemas de Gestión de Calidad

---

## Introducción

La Gestión de Calidad Total (GCT) es una filosofía empresarial que surge en la década de los 50 en un Japón que comenzaba a reconstruirse después de la II Guerra Mundial, y que tiene como finalidad mejorar continuamente la Calidad de los bienes y servicios prestados por una organización con la participación de todos los individuos.

Esta filosofía empresarial (GCT), está basada en tres principios fundamentales: Gestión por las actividades coordinadas que se deben implementar para dirigir y controlar la organización; Calidad por la determinación y satisfacción de los requisitos del cliente y Total por la participación de cada persona y departamento de la organización (Whyte & Witcher, 1992).

Los modelos de excelencia corresponden a establecer un lenguaje común y uniformar los criterios en cuanto a cómo conseguir la Calidad (Santos & Álvarez, 2007). Entre los modelos de mayor adopción se encuentra el establecido en la normativa ISO 9000, creada por ISO (International Organization for Standardization), principal organismo internacional de normalización. La familia de normas ISO 9000 fue establecida en su primera versión en 1987, y ha sido revisada en los años 1994, 2000 y 2008.

ISO 9000 es el modelo de gestión mayormente adoptado por las empresas en el mundo, puesto que responde a la necesidad de obtener beneficios externos tales como mayor Calidad, mayor cuota del mercado, ventaja competitiva y la expansión del mercado, así como también, beneficios internos, como la mejora de la documentación, la comunicación, la eficiencia de los procesos y el ahorro de costos en un mundo competitivo y de rápidas transformaciones (Shang & Kang, 2005).

Los beneficios obtenidos por las empresas posterior a la certificación ISO 9000, pueden verse mejorados o disminuidos de acuerdo a algunos factores como: a) la motivación de la empresa por adoptar el modelo, puesto que las motivaciones relacionadas con el deseo de aumentar eficiencia y mejorar procesos revisten mayores beneficios que las motivaciones relacionadas con exigencias de clientes o presiones de mercado, b) la formación de las personas, y c) el permanente cumplimiento de los principios de gestión de Calidad, que son el fundamento del sistema (Cruz, Úbeda, & Llimiñana, 2007).

La Norma ISO 9000:2005 identifica ocho principios que pueden ser utilizados por la Dirección para mejorar continuamente su desempeño considerando las necesidades de todas las partes interesadas.

Una forma de medir la GCT al interior de las organizaciones, es mediante la determinación del cumplimiento de estos ocho principios de gestión de Calidad (Romero & Serpell, 2007). Estos principios son los siguientes:

### 1. Enfoque al cliente

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

### 2. Liderazgo

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

### 3. Participación del personal

El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

### 4. Enfoque basado en procesos

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

### 5. Enfoque de sistema para la gestión

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

### 6. Mejora continua

La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

### 7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

### 8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

# Perfil de los estudios de la GCT

Perdomo y González (2004) establecieron, a partir de la revisión bibliográfica que realizaron, el perfil de un estudio de la GCT con las siguientes características: 205 encuestas en promedio, 50% de tasa de respuesta, empresas medianas y grandes localizadas nacional o regionalmente del sector industrial, con alto grado de formalización y alta probabilidad de haber implementado prácticas de GCT, en general la unidad de análisis es la empresa en su conjunto o las unidades de producción, con encuesta a uno o varios individuos de la unidad de análisis, que en promedio identifica y valida empíricamente diez subescalas y con 65 ítems en promedio que miden las manifestaciones de las prácticas de la GCT.

Con respecto a los instrumentos de medición, el método de recogida de datos más empleado es la encuesta, sobre todo la postal, recurriendo mayoritariamente a fuentes primarias para la recogida de información (Del Río & Martínez, 2007).

Las encuestas utilizadas por investigadores, son coincidentes en su estructura puesto que incluyen dos a tres secciones, destinadas a la caracterización de la empresa y entrevistados; a determinar el grado de aplicación de la GCT y su impacto en la empresa después de su implementación.

En cuanto al tipo de preguntas, preferentemente son cerradas, con escala tipo Likert de 5 puntos, y en menor grado selección múltiple.

## Diseño del instrumento

La Escala de Evaluación de la Percepción del Cumplimiento de los Principios de Gestión de Calidad corresponde a un instrumento de medida que es coherente a lo utilizado en investigaciones similares para la medición de la aplicación de la GCT, y que fue construida racionalmente, en base a los ocho principios de gestión de

Calidad enunciados en la norma ISO 9000:2005 Sistemas de Gestión de Calidad: Fundamentos y Vocabulario.

La construcción del instrumento contempló tres etapas:

### a) Diseño racional de ítems

Consistió en que el investigador formuló ocho ítems para cada uno de los principios de gestión de Calidad, lo que dio como resultado un instrumento con 64 ítems.

### b) Validación de ítems mediante juicio de expertos

Donde un panel de expertos constituido por ocho académicos universitarios de disciplinas relacionadas a la administración y ocho profesionales de empresas privadas con formación y experiencia en gestión de Calidad, evaluaron cada ítem en función de su relación con algún principio de gestión de Calidad y la intensidad de esa relación.

La encuesta inicial fue seccionada en ocho matrices, donde cada matriz contiene 16 afirmaciones referidas a cuatro principios de gestión de Calidad. Cuatro matrices contienen afirmaciones de los principios Enfoque al cliente, Participación del personal, Enfoque de sistema para la gestión y Enfoque basado en hechos para la toma de decisión; y las cuatro matrices restantes contenían afirmaciones de los principios liderazgo, enfoque basado en procesos, mejora continua y relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

La distribución de las afirmaciones en las matrices se realizó de manera aleatoria asegurando que cada afirmación estuviera presente en dos matrices. La división de la encuesta inicial en matrices y la distribución de las afirmaciones se realizaron para facilitar el trabajo y eliminar el sesgo de los expertos al momento de evaluar. Cada matriz fue enviada a un académico y un profesional de la empresa privada, quienes relacionaron cada una de las afirmaciones a uno de los principios de gestión de Calidad, asignando puntuación de asociación al principio de acuerdo a una escala tipo Likert de 1 a 4, donde 1 significaba “baja asociación” y 4 “alta asociación”.

### c) Selección de ítems definitivos y formalización del instrumento a aplicar

Realizada la valoración de los expertos, se registraron los resultados en una planilla resumen obteniéndose la evaluación de cada una de las 64 afirmaciones del cuestionario original, cuyo resultado corresponde a la sumatoria de los valores de asociación asignados por los

## ENCUESTA

### ANTECEDENTES GENERALES

Fecha de la encuesta  Mujer  Hombre

Fecha de Nacimiento Día  Mes  Año

Antigüedad en la empresa : Años  Meses

#### Nivel Jerárquico

Directivo/ Gerente/ Subgerente  Administrativo/ Nivel Técnico   
 Jefe de Área /Jefe de Departamento  Operario Calificado   
 Supervisor  Operario No Calificado

Unidad de Desempeño Oficina Central  Terreno

#### Estudios terminados

E. básica  E. media  Técnica  UniversitariaPost- grado

### INSTRUCCIONES PARA RESPONDER LA ENCUESTA

- En el reverso usted encontrará un listado de 40 afirmaciones.
- Evalúe según su percepción la frecuencia con la que se presentan cada una de las afirmaciones en su organización.
- La evaluación se realiza marcando con una X en el casillero por usted seleccionado, considerando la siguiente escala:

Nº	Alternativa	Significado
1	Nunca	Ninguna vez
2	Casi Nunca	Algunas veces al año
3	Regularmente	Varias veces al mes
4	Casi Siempre	Varias veces por semana
5	Siempre	Todos los días

Encuesta. Sección 1.

expertos. A continuación, se seleccionaron las cinco afirmaciones con mayor asociación y puntuación a cada principio de gestión evaluado, con los que se conformó la encuesta definitiva de 40 afirmaciones, cinco por cada uno de los ocho principios de gestión de Calidad, que son evaluadas mediante una escala tipo Likert de 5 puntos con escalamiento de frecuencia (1= nunca; 2=

casi nunca; 3; regularmente; 4= casi siempre y 5= siempre).

La encuesta se divide en dos secciones, la primera destinada a la caracterización del entrevistado y la segunda a la medición de la percepción del cumplimiento de los principios de gestión de Calidad.

Nº	Pregunta	Nunca	A veces	Regularmente	Casi siempre	Siempre
1	Existen reclamaciones de los clientes hacia la Empresa					
2	La Gerencia entrega directrices claras respecto al quehacer rutinario de la empresa					
3	En esta empresa se reconoce y estimula la iniciativa y el trabajo bien hecho					
4	Conozco los insumos de entrada para mi proceso					
5	En esta Empresa siempre se cumple con lo planificado					
6	En esta Empresa los problemas y/o errores se usan para mejorar los procesos					
7	Conozco el cumplimiento de metas de mi área de trabajo					
8	La Empresa evalúa periódicamente a sus proveedores					
9	Conozco cómo influye la Calidad de mi proceso en los demás procesos que se realizan dentro de la Empresa					
10	Sé cuál debe ser el resultado de mi proceso					
11	Todo el personal se siente muy comprometido con la Empresa					
12	La Gerencia se esfuerza mucho en enseñarnos sobre cómo llegar a cumplir los objetivos de Calidad propuestos					
13	Me interesa mucho satisfacer los requerimientos de los clientes					
14	La Empresa explica claramente a los proveedores qué necesita de ellos					
15	La Empresa tiene indicadores de gestión para controlar los procesos					
16	En esta Empresa se evita la repetición de un problema o error					
17	La estructura organizacional de esta empresa es difundida para el conocimiento del personal					
18	En caso de desviaciones en mi proceso se lo que tengo que hacer					
19	Esta Empresa entrega los conocimientos para que las personas desarrollen en buena forma su trabajo					
20	La Gerencia nos motiva fuertemente a comprometernos con la Calidad					
21	Los clientes tienen una buena percepción de la Empresa					
22	La Empresa siempre informa a sus proveedores de las calificaciones obtenidas por ellos					
23	La Gerencia maneja la información adecuada para tomar decisiones					
24	Es muy importante para mí colaborar en la mejora de la actividad en que participo					
25	La relación entre las distintas áreas de la Empresa es fluida					
26	Sé cual es la secuencia de las actividades de mi proceso					
27	En esta Empresa todos nos sentimos partícipes de sus logros y beneficios					
28	La Política de Calidad de la Empresa orienta nuestros esfuerzos hacia un mismo objetivo					
29	La Empresa tiene buena comunicación con sus clientes					
30	La Empresa mantiene buenas relaciones con sus proveedores					
31	La Empresa usa los resultados de los indicadores para mejorar la Calidad de los procesos y del producto					
32	En esta Empresa se mejoran los métodos de trabajo para prevenir problemas futuros					
33	Yo sé lo que los clientes requieren de esta Empresa					
34	Los objetivos de la Calidad de la empresa son bien conocidos por todos					
35	La Empresa invierte permanentemente en la formación y perfeccionamiento de sus empleados					
36	Sé muy bien cuáles son los aspectos que debo controlar de mi proceso					
37	Los recursos están disponibles oportunamente para el desarrollo de mi proceso					
38	Los aportes de los empleados han ayudado a mejorar la Calidad de los productos y servicios de la empresa					
39	La Gerencia toma las decisiones importantes con base en la información generada en las diferentes áreas de trabajo					
40	Los proveedores siempre cumplen con la Calidad requerida					

A fin de determinar la confiabilidad del instrumento elaborado, se procedió a realizar la prueba Alfa de Cronbach a cada una de las ocho subescalas, arrojando índices satisfactorios en seis de las ocho subescalas del instrumento, en las dos restantes (enfoque al cliente y liderazgo) se apreció una consistencia interna moderada (ver Tabla 1).

## Conclusiones

La estructura de la encuesta utilizada en este estudio contiene dos secciones: la primera con información para la caracterización del entrevistado y la segunda sección con preguntas cerradas con respecto a la apreciación de la aplicación de prácticas de GCT en la organización del entrevistado, las que son medidas en escala tipo Likert.

La validación del instrumento la realizó un panel de expertos conformado por académicos y profesionales de la empresa privada, con formación y experiencia en gestión de Calidad, esta validación permitió asegurar una adecuada pertinencia, vigencia, exhaustividad y claridad del instrumento de medición.

Subescalas	Nº de Elementos	Alfa de Cronbach
Enfoque al cliente	5	0,559
Participación del personal	5	0,824
Liderazgo	5	0,581
Enfoque basado en procesos	5	0,704
Enfoque de sistema para la gestión	5	0,662
Mejoramiento continuo	5	0,712
Enfoque basado en hechos	5	0,750
Relaciones con el proveedor	5	0,672

Tabla 1. Índices de consistencia interna de las subescalas del instrumento.

El instrumento de medición utilizado es confiable puesto que al realizar la prueba  $\alpha$  de Cronbach, arrojó índices sobre 0,6 en seis subescalas, lo que indica una confiabilidad aceptable (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998); en las dos subescalas restantes, se observó una consistencia interna moderada. Además el valor  $\alpha$  de Cronbach general arrojó un valor de 0,947 lo que implica una alta consistencia interna de los ítems del instrumento. □