



Universidad Nacional  
**Federico Villarreal**

**Vicerrectorado de  
INVESTIGACION**

**ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO**

**“SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD Y SU INFLUENCIA EN LA  
EFICACIA EMPRESARIAL EN UNA FÁBRICA TEXTIL”.**

**MODALIDAD PARA OPTAR EL GRADO:**

**MAESTRO EN GESTIÓN DE ALTA DIRECCIÓN**

**AUTOR:**

**PERCY RENÁN OLARTE CHÁVEZ**

**ASESOR:**

**DR. ARISTEDES ALFONSO TEJADA ARANA**

**JURADO:**

**DR. MARIO SABINO RODOLFO VALCARCEL ARAGON**

**DRA. ISABEL T. BEDON SORIA**

**MG. JORGE I. CARDENAS UBILLUS**

**LIMA – PERÚ**

**2018**

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a todos  
aquellos hombres de bien,  
quienes contribuyeron al avance  
de la ciencia y la tecnología.

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación trata acerca de la influencia del sistema de gestión de la calidad en la eficacia empresarial en una fábrica textil. Los fundamentos de este estudio están basados en teorías y modelos existentes de la calidad y medición de la eficacia organizacional; el modelo que ha optado la empresa para su sistema de gestión de calidad está basado en las normas ISO 9001, con respecto a la eficacia empresarial la evaluación y/o medición se hizo mediante el modelo de enfoque multidimensional, el cual consiste en recoger la percepción que tiene el personal de manera individual, grupal u organizacional respecto al desempeño de la eficacia organizacional en sus diversas dimensiones. Para alcanzar los objetivos propuestos se utilizaron metodologías y técnicas de investigación que permitieron obtener datos e información valiosa de la compañía, elementos fundamentales para determinar las vinculaciones existentes e influencia que existe entre la variable sistema de gestión de calidad y la eficacia empresarial. Finalmente, como resultado del estudio se presenta las conclusiones y recomendaciones respectivas, las mismas que servirán a la organización como elementos de análisis y juicio para orientar de una mejor manera las estrategias de calidad y determinar las acciones a seguir para conseguir el desempeño requerido.

Palabras clave: Eficacia empresarial, Sistema de gestión de la calidad, Procesos, ISO 9001.

## **ABSTRACT**

The present research work is about the influence of the quality management system on business effectiveness in a textile factory. The fundamentals of this study are based on existing theories and models of quality and measurement of organizational effectiveness; The model that the company has chosen for its quality management system is based on the ISO 9001 standards, with respect to the business effectiveness the evaluation and / or measurement was made by the multidimensional approach model, Which consists of collecting the perception that workers have in an individual, group or organizational way regarding the performance of organizational effectiveness in its various dimensions. In order to achieve the proposed objectives, methodologies and research techniques were used, and they let obtain valuable data and information from the company, fundamental elements to determine the existing linkages and the influence that exists between the variable quality management system and business effectiveness. Finally, as a result of the study, the respective conclusions and recommendations are presented, which will be useful to the organization as elements of analysis and judgment to better guide quality strategies and determine the actions to be taken to achieve the required performance.

**Keywords:** Business Efficiency, Quality management system, Processes, ISO 9001.

## ÍNDICE

Índice de tablas .....	viii
Índice de Figuras .....	x
INTRODUCCIÓN .....	1
Capítulo I: Planteamiento del problema .....	4
1.1 Antecedentes.....	4
1.2 Planteamiento del problema .....	11
1.2.1 Descripción del problema.....	11
1.2.2 Formulación del problema.....	13
1.3 Objetivos.....	13
1.3.1 Objetivo general .....	13
1.3.2 Objetivos específicos.....	13
1.4 Justificación.....	14
1.5 Alcances y limitaciones .....	15
1.6 Definición de variables .....	15
1.6.1 Variable independiente.....	15
1.6.2 Variable dependiente .....	17
Capítulo II: Marco teórico .....	19
2.1 Teorías generales .....	19
2.1.1 Calidad.....	19
2.1.2 Teorías de la organización y eficacia empresarial.....	33
2.2 Bases teóricas especializadas .....	45
2.2.1 Sistema de gestión de calidad.....	45
2.2.2 Eficacia empresarial .....	51

2.2.3 Gestión de calidad y eficacia empresarial .....	64
2.3 Marco Conceptual .....	66
2.4 Hipótesis .....	74
2.4.1 Hipótesis general .....	74
2.4.2 Hipótesis específicas .....	74
Capítulo III: Método .....	75
3.1 Tipo de investigación .....	75
3.2 Diseño de investigación.....	76
3.3 Estrategia de la prueba de hipótesis.....	77
3.4 Variables.....	80
3.5 Población .....	81
3.6 Muestra .....	82
3.7 Técnicas de investigación.....	84
Análisis documental .....	85
3.7.1 Instrumentos y recolección de datos .....	85
3.7.2 Procesamiento y análisis de datos .....	90
Capítulo IV: Presentación de resultados .....	99
4.1 Contrastación de hipótesis.....	99
4.1.1 Hipótesis general .....	99
4.1.2 Hipótesis específica 1 .....	104
4.1.3 Hipótesis específica 2 .....	107
4.1.4 Hipótesis específica 3 .....	111
4.2 Análisis e interpretación .....	114
4.2.1 Análisis e interpretación de los datos generales de la población objeto del estudio.....	115

4.2.2 Análisis e interpretación de la variable sistema de gestión de calidad.....	120
4.2.3 Análisis e interpretación de la variable eficacia empresarial .....	131
Capítulo V: Discusión.....	136
5.1 Discusión .....	136
5.2 Conclusiones.....	140
5.3 Recomendaciones .....	143
5.4 Referencias Bibliográficas.....	146
Anexos .....	1
Ficha técnica.....	1
Ficha técnica.....	3
Definición de términos .....	5
Cuestionario N° 01 .....	8
Cuestionario N° 02 .....	11
Matriz de consistencia: “Sistema de gestión de calidad y su influencia en la eficacia empresarial en una Fábrica Textil” .....	3

## Índice de tablas

Tabla 1. Importancia del factor humano en el modelo de gestión de la calidad.....	34
Tabla 2. Percepción de la eficacia según grupos de interés.....	55
Tabla 3. Criterios de eficacia organizacional.....	56
Tabla 4. Rango de valores para el índice de correlación de Pearson.....	79
Tabla 5. Población de la Compañía ICSA .....	82
Tabla 6. Muestra del personal de ICSA .....	84
Tabla 7. Numero de ítems por dimensiones e indicadores .....	89
Tabla 8. Criterios de decisión para determinar la confiabilidad de un instrumento .....	93
Tabla 9. Estadística de fiabilidad sistema de gestión de calidad .....	93
Tabla 10. Estadística de fiabilidad eficacia empresarial.....	94
Tabla 11. Razón de Validez del contenido (RVC) .....	95
Tabla 12. Tabla de contingencia de las variables sistema de gestión de calidad y eficacia ..	100
Tabla 13. Prueba chi cuadrado de sistema de gestión de calidad y eficacia .....	100
Tabla 14. Prueba de correlación de Pearson de sistema de gestión de calidad y eficacia .....	101
Tabla 15. Rango de valores para el índice de correlación de Pearson.....	102
Tabla 16. Informacion de ajuste de los modelos.....	105
Tabla 17. R cuadrado .....	105
Tabla 18. Clasificación .....	105
Tabla 19. Tabla de contingencia de las variables liderazgo y eficacia .....	105
Tabla 20. Prueba de chi cuadrado de las variables liderazgo y eficacia .....	105
Tabla 21. Prueba de correlación de Pearson de las variables liderazgo y eficacia .....	106
Tabla 22. Tabla de contingencia de las variables participación del personal y eficacia.....	108
Tabla 23. Prueba de chi cuadrado de las variables participación del personal y eficacia.....	108



Tabla 24. Prueba de correlación de Pearson de las variables participación y eficacia .....	110
Tabla 25. Tabla de contingencia de las variables mejora continua y eficacia .....	111
Tabla 26. Prueba de chi cuadrado de las variables mejora continua y eficacia .....	112
Tabla 27. Prueba de correlación de Pearson de las variables mejora continua y eficacia .....	113
Tabla 28. Tabla de frecuencias del personal según área y/o dependencia donde labora .....	115
Tabla 29. Tabla de frecuencias de la edad del personal encuestado .....	117
Tabla 30. Tabla de frecuencias del tiempo general de experiencia laboral del personal .....	118
Tabla 31. Tabla de Frecuencias del nivel del sistema de gestión de calidad .....	120
Tabla 32. Tabla de frecuencias del nivel de liderazgo .....	124
Tabla 33. Tabla de Frecuencias del nivel de participación de personal .....	126
Tabla 34. Tabla de Frecuencias del nivel de mejora continua .....	129
Tabla 35. Tabla de frecuencias de la medición del nivel de eficacia empresarial .....	132

## Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Evolución de los enfoques de la calidad .....	24
<i>Figura 2.</i> Criterios de excelencia según el modelo Malcom Baldrige .....	28
<i>Figura 3.</i> Modelo EFQM de excelencia .....	30
<i>Figura 4.</i> Modelos de Eficacia.....	44
<i>Figura 5.</i> Modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos.....	47
<i>Figura 6.</i> La dimensión psicológica y su incidencia en el individuo .....	60
<i>Figura 7.</i> La dimensión psicosocial y su incidencia en los grupos y la organización.....	62
<i>Figura 8.</i> Gráfico de distribución de chi cuadrado de la correlación sistema de gestión de calidad y eficacia .....	100
<i>Figura 9.</i> Gráfico de distribución de Chi cuadrado de la correlación de las variables liderazgo y eficacia.....	106
<i>Figura 10.</i> Gráfico de distribución de chi cuadrado de la correlación de las variables participación del personal y eficacia empresarial .....	109
<i>Figura 11.</i> Gráfico de distribución de Chi cuadrado de la correlación de las variables mejora continua y eficacia empresarial.....	112
<i>Figura 12.</i> Gráfico de barras de la distribución de entrevistados según Áreas .....	116
<i>Figura 13.</i> Gráfico de barras de distribución de la edad de los entrevistados .....	118
<i>Figura 14.</i> Gráfico de barras de distribución del tiempo general de experiencia laboral.....	119
<i>Figura 15.</i> Gráfico de barras de distribución del nivel de sistema de gestión de calidad ...	120
<i>Figura 16.</i> Gráficos de barras de distribución del nivel de sistema de gestión de Calidad ...	121
<i>Figura 17.</i> Nivel de percepción del sistema de gestión de calidad según categoría laboral..	133
<i>Figura 18.</i> Dimensiones del sistema de gestión de calidad según categoría laboral.....	133

<i>Figura 19.</i> Gráfico de barras de distribución del nivel de liderazgo .....	125
<i>Figura 20.</i> Gráfico de barras de distribución del nivel de liderazgo según área .....	125
<i>Figura 21.</i> Gráfico de barras de distribución del nivel de participación de personal .....	127
<i>Figura 22.</i> Gráfico de barras de distribución del nivel de participación según área .....	128
<i>Figura 23.</i> Gráfico de barras de distribución del nivel de mejora continua .....	130
<i>Figura 24.</i> Gráfico de barras de distribución del nivel de mejora continua según área .....	130
<i>Figura 25.</i> Gráfico de barras de distribución del nivel de eficacia empresarial .....	133
<i>Figura 26.</i> Gráfico de barras del nivel de eficacia empresarial según área .....	133
<i>Figura 27.</i> Nivel de percepción de la eficacia empresarial según categoría laboral .....	133
<i>Figura 28.</i> Dimensiones de la eficacia empresarial según categoría laboral.....	133

## INTRODUCCIÓN

Los sistemas de gestión de calidad son en la actualidad una herramienta de gestión que es considerada estratégica y necesaria para que una organización pueda permanecer y crecer de manera sostenida en el mercado. En particular los sistemas de gestión de la calidad basados en las normas ISO 9000 tienen una gran relevancia debido a que son estándares internacionales reconocidos a nivel global. Los mercados tradicionales que han sido parte de la actividad comercial han ido desapareciendo en estos últimos años y han sido reemplazado por mercados más flexibles, dinámicos, etc. donde el usuario final es el que decide que producto o servicio compra y esto define en muchos casos el futuro de las empresas, precisamente este enfoque hacia el cliente ha convertido en una necesidad la implementación de sistemas de gestión cuyo fin sea asegurar la satisfacción y fidelidad de los clientes, modelos de sistemas de gestión como aquellos que están basados en la normas ISO 9000, modelos de calidad total Malcom Baldrige, EFQM, etc. contribuyen precisamente a este fin; si bien es cierto el cliente se convierte en el foco de atención del negocio, sin embargo también se debe asegurar la eficacia empresarial, es decir; asegurar que el negocio sea una actividad rentable y competitivo en el medio en el que se desarrolla.

En ese sentido, el estudio busca determinar la influencia que tiene la implementación de un sistema de gestión de calidad en la eficacia empresarial. El estudio contempla la implementación basada en la Norma ISO 9001:2008, cuyo fin es proporcionar a la organización una cultura de calidad orientada hacia el éxito. Como parte de la investigación a una muestra del personal se aplicó una encuesta que permite recoger la percepción que tienen los trabajadores respecto a las variables que son materia de estudio en el presente trabajo de investigación.

El presente trabajo de investigación ha sido dividido en cinco capítulos, abordando todos los aspectos que son requeridos para su desarrollo.

El primer capítulo trata acerca del planteamiento del problema que trata acerca de aspectos teóricos, prácticos y metodológicos, aplicados a la realidad de la compañía textil ICSA; en este capítulo se describe de manera explícita la problemática, se definen los objetivos, se sistematiza y delimita el problema.

En el segundo capítulo se aborda el marco teórico y el marco conceptual para los sistemas de gestión de calidad y la eficacia empresarial; se expone aquí las diversas teorías y modelos de sistemas de gestión de calidad y eficacia organizacional. De manera específica tratamos acerca del sistema de gestión de la calidad con base en los estándares internacionales de calidad ISO 9001, su aplicación a las organizaciones y cuál es la interrelación con las variables que definen la eficacia.

En el tercer capítulo se explica a detalle la metodología de investigación que se va a seguir para realizar este estudio, se formula la hipótesis general y las hipótesis específicas, se definen con claridad las variables de la investigación, la muestra, los métodos y las técnicas a utilizar.

En el cuarto capítulo se presenta los resultados de la investigación, se contrasta la hipótesis general y las hipótesis específicas utilizando para ello los estadísticos correspondientes y el software SPSS, posteriormente se realiza el análisis de los datos y la interpretación de los resultados obtenidos, de tal manera que evaluemos de una manera precisa acerca del logro de los objetivos del estudio.

Las conclusiones y recomendaciones se exponen en el quinto capítulo, estas servirán para ponderar de manera acertada el impacto que tiene el sistema de gestión de la calidad en la eficacia empresarial, las recomendaciones presentadas, consideramos que serán de mucha valía como elemento referencial para mejorar las estrategias de la calidad y brindar un

panorama acerca de cómo la calidad influye en algunas variables que tienen impacto directo en el desempeño de la empresa.

**El Autor**

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1 Antecedentes

Al realizar la revisión bibliográfica respecto al presente tema, hemos ubicado las siguientes investigaciones:

La implementación de un sistema de gestión de calidad en una organización tiene una correlación con el desempeño, tal como lo indica el trabajo de investigación de Gutiérrez, J. (2014) quien concluye que:

De las experiencias analizadas se determina que la implementación del sistema de gestión de calidad tiene relación directa con la mejora del desempeño de la empresa, también se debe considerar que la característica cultural basada en la calidad tiene resultados positivos, sin embargo, produce resistencia al cambio al inicio del proyecto.

Las experiencias muestran que la implementación de un sistema de gestión de calidad en base a la norma ISO 9001 desarrolla sistemas operativos que brindan un panorama transparente de todos los aspectos relacionados a la administración, generando que se tomen decisiones acertadas; lo que a su vez repercute en el mejor desempeño de la organización. El mejor control de la organización es otro de los beneficios que se obtiene como resultado de la implementación de la norma ISO. Esto permite desarrollar acciones de mejora, mediante la planificación, organización, la verificación y la corrección (p.212).

Respecto a la eficacia empresarial y su vinculación con el compromiso organizacional, se han realizado diversos trabajos, entre ellos el trabajo de investigación de Serrano, K. (2016) que concluye:

El rendimiento laboral tiene diferentes factores incidentes en el mismo, como pueden ser factores motivacionales, ampliamente conocidos, o la existencia de fuerzas ambientales

que puedan estar influyendo en dicho rendimiento. Cuando son ambientales, muchas veces pueden ser consideradas como pretextos para excusar la baja producción del trabajador, otras como malas condiciones de trabajo, equipos defectuosos, falta de cooperación, supervisión defectuosa, e información insuficiente obstaculiza el verdadero rendimiento del trabajador (p.167).

En estudios previos que tratan acerca de las variables del sistema de gestión de calidad, tales como la mejora continua y el liderazgo; el trabajo de Pisconte, M. (2015) afirma lo siguiente:

El liderazgo de la alta dirección es un factor clave de éxito en la mejora de la calidad en la organización, lo cual es comprobado mediante la prueba t-Student, obteniendo un 1.545 que se encuentra dentro de la región de aceptación. Esto se expresa también en los resultados positivos obtenidos en las interrogantes de liderazgo y calidad, lo que muestra la relación directa entre estas dimensiones. Por lo que, al existir la satisfacción del personal, la comunicación y motivación en el personal, se logra una mejor calidad del servicio, del proceso de ventas y del servicio post-venta (p.184).

Los sistemas de gestión de calidad han evolucionado en estos últimos años, esto ha motivado de que muchos investigadores aborden temas de investigación respecto al desempeño de la calidad y su impacto en la organización. Lizarzaburu Bolaños (2016) afirma que:

Entre los principales beneficios reconocidos para las organizaciones como resultado de la adecuación a esta norma, está la mejora continua de la calidad de los productos y servicios. También se destacan el posible avance en la atención amable y oportuna de las necesidades y expectativas de los usuarios, la transparencia en el desarrollo de procesos, el mejor aseguramiento en el cumplimiento de los objetivos y la existencia de un mayor apego a las leyes y normas vigentes. Otros beneficios significativos son el reconocimiento



de la importancia de los procesos existentes y sus interacciones, la integración del trabajo en armonía y enfocado a los procesos, la adquisición de insumos de acuerdo con las necesidades, una más clara delimitación de las funciones del personal, la posibilidad de contar con mayor satisfacción y mejor opinión del cliente, el aumento de la productividad y la eficiencia, la reducción de costos, mejor comunicación, una más elevada moral y satisfacción en el trabajo, una eventual mayor ventaja competitiva y un incremento en las oportunidades de ventas (p.51).

Estudio acerca de la relación entre variables de la gestión de calidad como la satisfacción del personal y el clima laboral, son abordados por Hospital, S. (2013), quien concluye:

Los factores críticos del clima organizacional son: cohesión, equidad y reconocimiento; su importancia en conjunto es de 99.1%. Los factores críticos establecidos para la satisfacción laboral son: satisfacción por el trabajo, satisfacción con el ambiente físico del lugar donde desarrolla sus actividades, satisfacción con las oportunidades de desarrollo y satisfacción en relación subordinado jefe, la importancia en conjunto de éstos cuatro factores alcanza el 99.8%. El clima organizacional impacta en un 84.6% a la satisfacción laboral, porque el p-value <0.05 y el R2 es 84.6% (p.78).

En lo referente a la gestión de calidad y su relación con la eficacia empresarial, encontramos trabajos previos que servirán de base para el presente estudio, tales como Fernandes Ferreira, T (2015), que concluye lo siguiente:

La orientación al mercado, por sí solo, no puede justificar la obtención de un desempeño superior. Es decir, la orientación al cliente y el enfoque en la satisfacción de sus necesidades no garantizan obtener un mayor desempeño. Por el contrario, nos encontramos con que la orientación hacia la calidad tiene una conexión positiva y directa con el desempeño, pero que este no es el caso con respecto a la orientación para la Innovación. A pesar de que estos tres conceptos tienen su origen en el enfoque en los

clientes no es suficiente para evaluar y satisfacer sus necesidades para garantizar el logro de un desempeño superior.

Otra de las principales conclusiones de esta investigación se relaciona con la evidencia de que la calidad, a diferencia de la innovación, tiene un poderoso efecto mediador en la relación entre la orientación al mercado y el desempeño. Es decir, la relación positiva entre la orientación al mercado y los desempeño sólo se produce bajo los auspicios de la calidad. Nos aparece incluso cuando la calidad y la innovación están presentes, hacen que la relación entre la orientación al mercado y el desempeño estén fuertemente relacionados (p.241).

Los modelos de excelencia basados en los sistemas de gestión de calidad EFQM, demuestran tener un impacto directo y positivo en algunos indicadores de gestión, tales como lo demuestra el estudio de Vidal, E. (2014) quien concluye:

El análisis empírico realizado ha puesto de manifiesto el cumplimiento de la hipótesis fundamental del modelo EFQM de Excelencia, la que indica que la correcta gestión de los criterios agentes (liderazgo; estrategia; personas; alianzas y recursos y; procesos, productos y servicios) influye de forma significativa y positiva en todos los resultados (clientes, personas, sociedad y resultados clave), pues la correlación entre las puntuaciones de ambos alcanza el valor de 0,82. Por lo tanto, una mejor gestión de los criterios agentes en su totalidad va a repercutir positivamente en unos mejores resultados para el caso de las entidades objeto de estudio, sin olvidarse de que el 67,55% de la varianza de estos resultados se pueden explicar por la variación en los criterios agentes (el 32,45% restante se debe a otros factores externos que no son tenidos en consideración en el modelo, como por ejemplo, la evolución de la propia economía).

Dentro del proceso de mejora continua, existen puntos positivos en la gestión de ambos criterios que, sin duda, ayudarán a mantener en el tiempo y mejorar los resultados

globales. (...). En lo que respecta al liderazgo, los esfuerzos deben de concentrarse, por una parte, en la necesidad de que la alta dirección identifique a los grupos de interés externo y desarrolle iniciativas con el fin de implicarlos en la generación de nuevas ideas e innovación y; por otra, en reforzar el compromiso personal de la dirección en la definición, desarrollo y comunicación de la misión, visión, valores y cultura de calidad de la entidad (p.405).

El trabajo de investigación de Díaz (2012) trata acerca de uno de los pilares que sustentarán el devenir de las empresas del sector textil ante los nuevos retos que supone la nueva competencia ejercida por los países asiáticos. Estos pilares, innovación aplicada a productos y procesos, capacidad de desarrollo de artículos con diseño diferenciado, eficacia empresarial y gestión eficaz de las empresas constituirán los elementos necesarios para la supervivencia del sector.

El contenido de esta investigación propone un modelo específico de gestión adaptado a las empresas del sector textil de mayor relevancia en la comunidad valenciana constituido por las Pymes dedicadas a la fabricación de tejidos destinados al sector de textiles para el hogar. El modelo propuesto ha sido desarrollado contando con la participación de un importante número de empresas pertenecientes al sector definido, fruto de esta colaboración se ha definido un sistema de gestión basado en la utilización de una serie de indicadores divididos en cinco perspectivas desde las cuales se propone medir la evolución de la empresa y los resultados que suponen las diferentes decisiones estratégicas emprendidas.

Como resultado se definen los factores críticos de éxito común al conjunto de empresas de estas características y se genera un cuadro de mando constituido por una cifra de 27 indicadores.

El desempeño de un sistema de gestión de la calidad se manifiesta en el logro de la excelencia en la ejecución de los procesos y la mejora continua, el trabajo de investigación de San Miguel, E. (2011) concluye:

La satisfacción del personal, su motivación y su compromiso profundo con la organización están relacionados directamente con la calidad asistencial. Por ello, resulta necesario, entre otras acciones, cuidar la comunicación interna, establecer planes de reconocimiento del personal y determinar el grado de satisfacción de los empleados.

En este sentido, el estudio empírico realizado nos ha permitido comprobar que no está demasiada extendida en el sector la utilización de encuestas de satisfacción dirigidas a los empleados, de planes de reconocimiento del personal o de planes de comunicación interna. Tan solo el 40,1%, el 36,5% y el 47,5% de los responsables de los centros residenciales de la CAPV declaran hacer un uso elevado o muy elevado de estas herramientas, respectivamente. La utilización de las mismas es significativamente mayor en el caso de que la organización cuente con un modelo de gestión de la calidad implantado (p.658).

La cultura organizacional sirve de soporte para implementar un programa de calidad y ello se evidencia en muchos trabajos de investigación como por ejemplo el de Giménez, Jiménez y Martínez (2014) que concluye en lo siguiente:

El presente estudio aporta evidencia acerca de que la orientación al mercado, las prácticas de recursos humanos orientadas hacia la calidad y el liderazgo ejercido por la dirección se convierten en un elemento facilitador del éxito de los programas de calidad. En este caso se observa cómo una orientación hacia la calidad promueve estas variables más intangibles, que a su vez se constituyen en poderosos elementos para mejorar la competitividad de las empresas.

Finalmente, también se ha hallado evidencia que indica que la cultura orientada a la calidad tiene un efecto positivo sobre cada una de las «variables blandas» señaladas

anteriormente. Esto sugiere que aquellas empresas en las que se asuman como válidos unos ideales y normas favorables a la calidad van a tender a estar preocupadas por las necesidades de los clientes, desarrollar un capital humano o llevar a cabo una dirección que facilite la calidad en todos los procedimientos de la empresa (p.124).

La eficacia de la Implementación de un sistema de gestión de calidad se evalúa por los beneficios percibidos tal como lo manifiesta Álvarez García, Fraiz Brea y del Río Rama (2013) quien concluye lo siguiente:

Los resultados muestran que las empresas participantes en esta investigación perciben que implantar un sistema de gestión de calidad (SGC):

Les ha ayudado a conocer en mayor profundidad los procedimientos, así como a fijar las responsabilidades dentro de la organización, lo que les proporciona una mayor seguridad en lo que se hace y repercute en una mejor atención a los clientes, en la mejora de los servicios que se ofrece, y por supuesto, en un importante ahorro en los costos. Ha incrementado la conciencia de calidad de los empleados, lo que permitirá mejorar la calidad del servicio interno, de modo que esta repercute sobre la satisfacción del cliente externo y, por tanto, en el desempeño organizativo.

Tienen un mejor conocimiento de las expectativas del cliente, es decir, los deseos de los consumidores. Se debe tener en cuenta que las empresas deben aprender a gestionar las expectativas de los clientes, puesto que, la calidad de servicio es un concepto relativo, que viene determinado por la diferencia existente entre las percepciones y expectativas que este tiene y el nivel al cual la empresa consigue satisfacerlas (p.400).

## **1.2 Planteamiento del problema**

### **1.2.1 Descripción del problema**

La empresa textil ICSA es una empresa líder en su rubro y se dedica a la fabricación y comercialización de productos no tejidos, nace como la fusión de dos compañías líderes en su sector y se caracteriza por ser una compañía sólida y con una buena gestión financiera que ha hecho que se mantenga en el mercado por más de 40 años. La compañía se ha posicionado ofreciendo productos de calidad y a precio de mercado, haciendo que tenga una buena participación del mercado. Entre los principales productos que ofrece la compañía se tiene: fieltros, colchones de espuma, alfombras, paños, esponjas, paño, fibra, panqueque y napas. En los últimos 10 años la Compañía ha implantado sistemas de gestión en diversos temas e implementado estándares que le ha permitido dar solución o satisfacer las necesidades del mercado que impusieron factores de competitividad, pero también debemos indicar que estas intervenciones e implantaciones que se realizaron en la compañía no han considerado la evaluación del impacto o la influencia que tiene el personal, elemento fundamental y de suma importancia para lograr la efectividad del sistema de gestión implementado.

Partimos del supuesto que el sistema de gestión de calidad influye en la eficacia empresarial debido a los principios en los cuales se basa todo sistema de gestión, que son determinantes y facilitadores de los procesos organizativos, de gestión, de innovación y de cambio, así como en el desempeño de la organización, lo cual incide directamente en la efectividad del propio sistema. La eficacia empresarial es un recurso intangible, no se ve ni se toca, presenta indicadores, y por ello presenta una existencia que permite medir lo que sucede en la organización y que a su vez es impactado por casi todo lo que sucede dentro de la misma.

El presente proyecto de investigación se realizó porque se ha evidenciado que algunas dimensiones de la eficacia empresarial no tienen un desempeño óptimo y se evidencia ciertas deficiencias en lo referente a la gestión del personal, siendo en la actualidad uno de los grandes factores que requieren mayor atención ya que influye en la competitividad, por lo que es muy necesario realizar esta investigación y determinar si los factores y variables de la eficacia son influenciados por la implantación de un sistema de gestión de calidad, para tener alternativas de solución y que si no es tratada en su verdadera magnitud afectara posteriormente de manera negativa a la compañía.

Las inadecuadas políticas de gestión que se implantan como parte de los sistemas de gestión de calidad influyen en la eficacia laboral, porque están relacionados con dimensiones como la motivación y rendimiento profesional, conocerlo significará identificar las causas y permitirá establecer acciones de mejora para reducir los conflictos que se generen al interior de las organizaciones, propiciando así un ambiente favorable y de elevando el rendimiento.

Las investigaciones llevadas a cabo con respecto a la eficacia empresarial en nuestro país, ha demostrado que, al interior de la empresa se tienen diversos tipos de indicadores que miden las dimensiones de la eficacia, cada uno de ellos con sus particularidades, pero que a su vez forman parte de un sistema global de indicadores de la organización.

Enfocando el concepto de calidad desde una perspectiva global y viendo a la organización como un sistema abierto, la calidad en una organización debe ser entendida como un medio interno donde se pone atención a las variables y factores que son internos e inherentes a la organización y no a aquellos factores externos donde se encuentra inmersa la organización. El estudio de la gestión de la calidad pone énfasis en la comprensión de las variables ambientales internas que impactan en el comportamiento de los trabajadores al interior de una organización, para entender estas variables, podemos

tener una aproximación mediante la percepción que los individuos tienen acerca de la eficacia empresarial.

## **1.2.2 Formulación del problema**

### ***1.2.2.1 Problema General***

¿En qué medida influye el sistema la gestión de calidad en la eficacia empresarial de la fábrica de textiles ICOSA?

### ***1.2.2.2 Problemas Específicos***

1. ¿En qué medida el liderazgo está relacionado con la eficacia empresarial de la fábrica textil ICOSA?
2. ¿En qué medida la participación del personal está relacionada con la eficacia empresarial de la fábrica textil ICOSA?
3. ¿En qué medida la mejora continua está relacionada con la eficacia empresarial de la fábrica textil ICOSA?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar en qué medida el sistema la gestión de calidad influye en la eficacia empresarial de la fábrica textil ICOSA.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

1. Determinar en qué medida el liderazgo está relacionado con la eficacia empresarial de la fábrica textil ICOSA.



2. Establecer en qué medida la participación del personal está relacionada con la eficacia empresarial de la fábrica textil ICSA.
3. Determinar en qué medida la mejora continua está relacionada con la eficacia empresarial de la fábrica textil ICSA.

#### **1.4 Justificación**

La mayor parte de estudios sobre sistemas de gestión de calidad se han vinculado a resultados organizacionales de manera general y en muchos casos a través de resultados financieros para demostrar el impacto que estas tienen en la organización, también observamos que en cuanto a la eficacia empresarial los trabajos se han enfocado en buscar relacionarlo con variables tales como el rendimiento laboral, la motivación laboral, los estilos de dirección, etc.

El presente estudio propone que el sistema de gestión de calidad influye en la eficacia empresarial, entre las variables más importantes que persigue el sistema de calidad es la satisfacción del cliente y que para conseguir éste fin último necesariamente se tiene que lograr la satisfacción del personal, elemento fundamental que contribuye a la mejora de la competitividad.

Para lograr una organización eficaz es de suma importancia tener una base sólida de valores y compromisos en los que tanto la alta dirección, así como los empleados lo practiquen, en donde el objetivo principal sea el crecimiento de todas las partes interesadas del negocio.

La percepción que tiene el personal respecto de un inadecuado clima organizacional, es un problema que afecta la comunicación, las actitudes y las relaciones interpersonales, repercutiendo en el interés y cumplimiento de los distintos procesos y requisitos del sistema de gestión de calidad.

El estudio planteado ayudara a conocer la relación entre los sistemas de gestión de calidad y la eficacia, así como sus implicaciones en la mejora de la satisfacción de los clientes y proporcionara además información que será útil para las organizaciones que deseen implementar un sistema de gestión de calidad y que tengan como objetivo mejorar la eficacia empresarial y la competitividad.

## **1.5 Alcances y limitaciones**

El presente estudio no cuenta con limitaciones algunas para el acopio de información, de parte de la empresa textil en estudio

## **1.6 Definición de variables**

### **1.6.1 Variable independiente**

#### ***1.6.1.1 Sistema de gestión de calidad***

Definición operacional: variable que nos permitirá conocer la percepción acerca del grado de implementación de la norma ISO 9001, los principios y requerimientos del estándar de calidad se interrelacionan entre sí con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes, de manera ordenada y sistemática.

#### ***1.6.1.2 Sub variables de la variable sistema de gestión de calidad***

##### ***1.6.1.2.1 Liderazgo***

Definición operacional: permitirá conocer la percepción que tiene el personal respecto al compromiso, responsabilidad que tienen los líderes en todos los niveles con respecto al establecimiento de políticas, objetivos, estructura organizacional que sirvan para guiar las actividades de la organización.

#### *1.6.1.2.2 Participación del personal*

Definición operacional: permitirá conocer el involucramiento del personal con la organización, políticas que adopta la empresa para posibilitar que las capacidades de los empleados sean utilizadas para el beneficio de la empresa.

#### *1.6.1.2.3 Mejora continua*

Definición operacional: variable que permitirá conocer que hace la empresa para buscar continuamente la forma de mejorar las actividades y procesos de la organización.

#### *1.6.1.2.4 Enfoque al cliente*

Definición operacional: percepción para conocer en qué medida el personal comprende las necesidades actuales y futuras de los clientes, y en qué medida satisface sus requerimientos.

#### *1.6.1.2.5 Enfoque de procesos*

Definición operacional: percepción que tiene el personal, acerca de la organización respecto a su desarrollo de actividades en base a la gestión por procesos y como se manifiesta esto en sus actividades diarias.

#### *1.6.1.2.6 Enfoque de sistemas*

Definición operacional: permitirá conocer si la organización tiene los procesos integrados y en qué medida contribuye a la satisfacción del cliente.

#### *1.6.1.2.7 Gestión de proveedores*

Definición operacional: percepción que permitirá conocer el nivel de relación comercial que tiene la organización con sus proveedores.

#### *1.6.1.2.8 Análisis de datos para la toma de decisiones*

Definición operacional: percepción que mide la habilidad que tienen los trabajadores de la organización con respecto a la toma de decisiones efectivas a través de hechos concretos, información fiable y datos registrados.

## **1.6.2 Variable dependiente**

### ***1.6.2.1 Eficacia empresarial***

Definición operacional: variable que permitirá conocer en qué medida el desempeño de la empresa en cuanto al logro de los objetivos cumple con lo establecido en su plan.

### ***1.6.2.2 Sub variables de la variable eficacia empresarial***

#### ***1.6.2.2.1 Trabajo en equipo***

Definición operacional: percepción acerca del trabajo hecho por varios individuos donde cada uno hace una parte, pero todos con un objetivo común.

#### ***1.6.2.2.2 Satisfacción laboral***

Definición operacional: grado de conformidad que tiene la persona respecto a su entorno de trabajo.

#### ***1.6.2.2.3 Competencias***

Definición conceptual: percepción acerca de las capacidades, conocimientos y habilidades que tiene el personal y que se manifiesta de manera integral en las interacciones que tienen en el ámbito personal, social y laboral.

#### ***1.6.2.2.4 Formación y desarrollo***

Definición operacional: percepción acerca del mejoramiento de las capacidades laborales y/o adquisición de nuevas competencias.

#### ***1.6.2.2.5 Liderazgo***

Definición operacional: permitirá conocer la percepción que tiene el personal respecto de las habilidades directivas que tienen los Jefes para influir en el comportamiento de las personas o el equipo de trabajo, haciendo que se trabaje con entusiasmo para el logro de los objetivos de la organización.

#### *1.6.2.2.6 Motivación*

Definición operacional: Permitirá conocer acerca como la organización estimula a las personas para realizar acciones que requieren de un esfuerzo para lograr los objetivos.

#### *1.6.2.2.7 Participación*

Definición operacional: permitirá conocer si el Personal participa de manera activa en las decisiones que se toman en la empresa, así como el funcionamiento de mecanismos de consulta y dialogo.

#### *1.6.2.2.8 Clima organizacional*

Definición operacional: percepción que tienen los trabajadores de manera colectiva e individual acerca de la organización y de las variables psicosociales de tipo laboral y organizacional.

#### *1.6.2.2.9 Cultura organizacional*

Definición operacional: percepción acerca de los valores, las normas, los hábitos, los ritos que practican los integrantes de una organización y que hacen de estos elementos su forma de comportamiento.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Teorías generales

##### 2.1.1 Calidad

En los últimas décadas se ha incrementado la preocupación por parte de las compañías de ofrecer productos y servicios que sean de calidad, esta estrategia tiene como fin lograr una mayor competitividad en el ámbito nacional e internacional, la forma de conseguir estos objetivos ha sido la implementación de herramientas de gestión que permitan incorporar la filosofía de calidad en los procesos de la organización, las cuales deben guardar armonía con sus bases culturales, con el fin de ser implementadas y mantenidas de forma exitosa. La calidad ha evolucionado en las organizaciones hasta llegar a ser hoy en día un medio para mejorar tanto la productividad, la eficiencia y la eficacia.

La bibliografía existente sobre la gestión de calidad no llega a un consenso acerca de su definición, es decir la gestión de calidad es un conjunto de técnicas, una filosofía de gestión organizacional, un nuevo paradigma de dirección o una opción estratégica, pero sin embargo están presentes en las organizaciones y sus beneficios han sido evidentes en muchas compañías en los últimos años.

##### *2.1.1.1 Definición de calidad*

Definiciones acerca de la calidad existen muchas, en principio la calidad está referida a la excelencia relativa de un producto o servicio cuyo fin es satisfacer o exceder la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.

La calidad según la Real Academia Española (2014) es la “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor” (p.349).

Según Juran (1995) "La palabra calidad tiene múltiples significados, dos de ellos son los más representativos:

1. La calidad consiste en aquellas características de producto que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción del producto.
2. Calidad consiste en libertad después de las deficiencias". (p.32).

La calidad podemos entenderlo también como el aportar valor a aquello que requiere el cliente, esto significa, ofrecer mejores condiciones para el uso del producto o servicio y que sean superiores a las expectativas que tiene el cliente.

Actualmente tenemos una visión moderna del concepto de calidad que indica que la calidad es dar al cliente no lo que este cliente desea, sino ir un poco más allá en la propuesta y ofrecerle aquello que nunca había imaginado y que una vez que obtenga este producto o servicio, recién ahí se dé cuenta de que lo que recibió era lo que realmente siempre había deseado.

#### ***2.1.1.2 Evolución de la calidad***

A fines de la década del 70 en el ámbito de la economía se empieza a debatir acerca del concepto de la calidad. El concepto ha pasado por distintas definiciones desde comienzos del siglo XX, a principio de siglo el concepto de calidad tiene un enfoque en la inspección, posteriormente en los años 30 se va concibiendo a la calidad con énfasis en el control de calidad, a partir de la década de los 40 la calidad está orientada hacia el aseguramiento de la calidad, es a partir de estos años se desarrolla ampliamente el concepto de calidad habiendo aportes bastante significativos hasta los años 70 donde se ya se empieza a conceptualizar a la calidad desde un punto de vista global, denominándolo calidad total.

Existe un paralelismo entre los sistemas productivos y los conceptos de calidad desde un periodo taylorista, a un periodo fordista y finalmente un periodo post-industrial. La

calidad surge en EE.UU. y, posteriormente surge la corriente de la escuela japonesa. A postrimerías del siglo XIX y a inicios del siglo XX el objetivo de las compañías industriales era la producción. Gracias a los aportes de Frederick Taylor en el campo administrativo, la función de inspección se separa de las labores de producción; este periodo se caracteriza por que los componentes o parte de los productos son intercambiables, el mercado se torna mucho más exigente y competitivo. El cambio en el proceso de producción trajo consigo cambios en la organización de la empresa, es decir un operario ya no se dedicaba únicamente a la elaboración de un artículo desde el principio a fin, sino que estaba ahora a cargo de una parte de todo el proceso, motivo por el que fue necesario introducir en las fábricas procedimientos de trabajo específicos de tal manera que logren asegurar la calidad de los productos producidos de forma masiva. Los sistemas de producción durante el periodo de la primera guerra mundial fueron más complejos, implicando que un gran número de trabajadores sea controlado por los capataces de producción; como resultado, aparecieron los primeros inspectores de tiempo completo que se encargaron del proceso control de calidad por inspección.

Durante la segunda guerra mundial, se requirieron enormes cantidades de producción en masa, lo que origino el desarrollo del control estadístico de calidad. Miranda, Chamorro y Rubio (2007) nos dice que “fue tal la importancia que incluso Deming afirmaba que “sin control estadístico el proceso estaba en un caos inestable...enmascaraba cualquier intento de realizar mejoras” (p.22), esta fue una fase de extensión de la inspección. Al personal encargado de la inspección se les proporcionó herramientas de tipo estadístico para realizar el muestreo y las gráficas de control. Podemos decir que esta fue la contribución más importante del enfoque de control de la calidad, sin embargo, este trabajo permaneció restringido únicamente al área productiva y tuvo un lento crecimiento. El marco establecido por el modelo de gestión de calidad total hizo posible que se puedan analizar



los resultados operativos durante el desarrollo del proceso y tomar la acción correspondiente en la fuente misma, y de ser el caso parar la producción cuando existiese desviaciones al respecto. Asimismo, este modelo proporcionó la estructura adecuada para que las herramientas del control pudieron entrelazarse con otras técnicas tales como metrología, confiabilidad, motivación y otras numerosas técnicas relacionadas con el control moderno de calidad.

La corriente japonesa nace después de la segunda guerra mundial, su objetivo está centrado en el cliente y en su satisfacción. Esta filosofía de la calidad enfatiza en la satisfacción del cliente y en la mejora continua. Fueron los japoneses quienes introdujeron el concepto de calidad total, el cual involucra a toda la cadena productiva, que va desde los proveedores, pasando por la compañía, hasta el cliente.

Como consecuencia de esta escuela surge el modelo occidental, la calidad está basada, no solo, en la satisfacción del cliente sino también en una mejora continua. El concepto de la calidad tiene una evolución un tanto diferente en la teoría y en la práctica, por un lado, está el concepto filosófico de la calidad y, por otro lado, el concepto de la calidad que se maneja en el ámbito empresarial.

La calidad empezó a desarrollarse en algunos países de Latinoamérica como Argentina, Brasil, México, Venezuela, Colombia, Chile y Perú los cuales han desplegado esfuerzos para introducir la calidad en sus organizaciones públicas y privadas, en algunos países ha tenido más desarrollo que en otros, sin embargo las industrias latinoamericanas todavía están lejos de ser de clase mundial ya adolecen de niveles de competitividad internacional, eso hace necesario impulsar aún más la calidad en estos países y establecer hitos para su desarrollo.

Revisando la literatura acerca de la calidad y también viendo la práctica de la calidad en las organizaciones, observamos la falta de consistencia existente entre los modelos de

gestión de calidad y otras áreas de la dirección, en las investigaciones realizadas vemos que es muy raro que se establezca el grado de consistencia entre ambos tópicos, esto afecta el éxito del sistema de gestión de calidad.

### ***2.1.1.3 Enfoques teóricos de la calidad***

Las diferentes definiciones o formas de entender la calidad han dado lugar a diversos enfoques teóricos o modelos de gestión de la calidad, como también se les denomina en la literatura, que han servido como marcos de referencia a la hora de llevar a cabo diferentes formas de aplicación de la calidad.

Los diversos enfoques teóricos de la calidad han sido consecuencia de la evolución que a experimentado la calidad a lo largo del tiempo, aquí se puede diferenciar claramente cuatro etapas: inspección, control de calidad, aseguramiento de la calidad y gestión de la calidad, tal como se muestra en la figura 1. Conforme evolucionan los enfoques, estos se vuelven más proactivos y con una visión más global, los enfoques poseen carácter acumulativo, es decir, los enfoques posteriores engloban a los anteriores y pueden ser aplicados simultáneamente en todos los departamentos y áreas de la organización.

Los dos primeros enfoques, tales como la inspección y el control de la calidad no pueden considerarse enfoques de dirección propiamente dicho, ya que están orientados únicamente a resolver problemas de carácter operativo y tienen escasa influencia en la Dirección, el aseguramiento de la calidad y la gestión de la calidad si tienen un enfoque de Dirección.

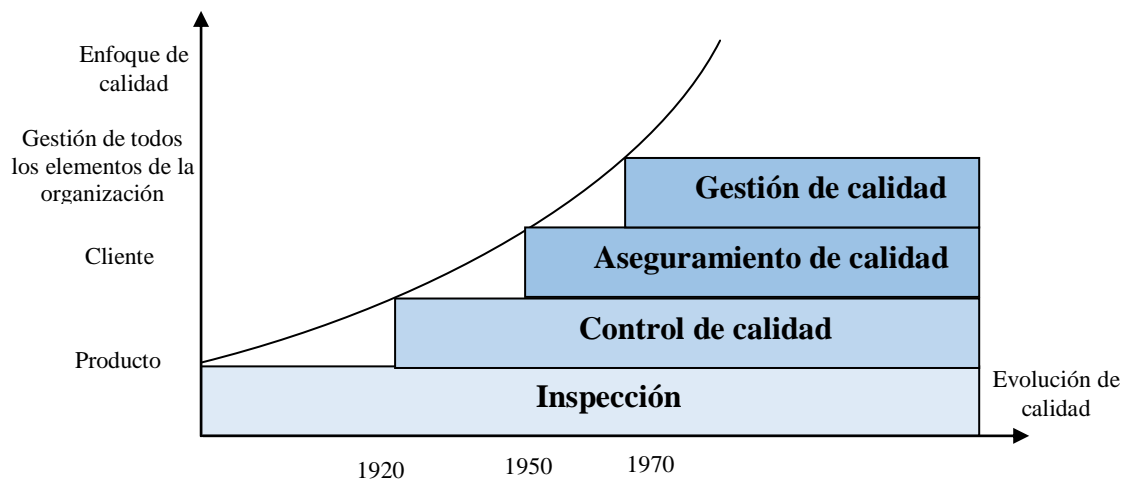


Figura 1. Evolución de los enfoques de la calidad  
Fuente: Elaboración propia

#### 2.1.1.3.1 Inspección.

La inspección como enfoque de calidad aparece durante la revolución industrial, el objetivo era evitar que se originen productos defectuosos y en la etapa final se revisaba el producto para segregarlo o reprocesarlo si era el caso, esto ocasionaba el desperdicio de la materia prima y la pérdida de tiempo en la fabricación del producto. Miranda, Chamorro y Rubio (2007) nos dice que “este enfoque surge con la revolución industrial, existiendo personas responsables de inspeccionar la calidad de los productos, así como una separación de labores entre producción e inspección, siendo el inspector de calidad el único responsable de la calidad” (p.20).

#### 2.1.1.3.2 Control de la calidad

Aplicación de técnicas estadísticas que ayuda a identificar errores y sus causas en el proceso de producción, corrigiéndolo y reduciendo su variabilidad. El propósito es elaborar productos no defectuosos que representarían grandes gastos para la organización, el control de la calidad era responsabilidad del departamento de producción quienes eran

los encargados de elaborar un producto según las especificaciones, atributos y características establecidas.

#### *2.1.1.3.3 Aseguramiento de la calidad.*

Este nuevo enfoque, establece los parámetros para desarrollar las actividades de todos los procesos, para fijar estos parámetros era necesario encontrar las raíces del problema y corregirlo para evitar su repetición, garantizando de esta manera la confianza en el producto. Entre los sistemas de aseguramiento de calidad más conocidos se encuentra la ISO 9000.

#### *2.1.1.3.4 Gestión de la calidad total.*

La gestión de la calidad tiene como componentes no solamente al aseguramiento de la calidad, sino también a la mejora continua. La gestión de la calidad incide en la forma en cómo se maneja los recursos de la empresa y los sistemas de información para asegurar la calidad.

#### ***2.1.1.4 Modelos de gestión de la calidad***

Son modelos de referencia que se utilizan para gestionar las organizaciones, esto permite establecer enfoques los cuales están basados en principios, también podemos indicar que los modelos de gestión de calidad son un marco de referencia estructurado para diagnosticar la organización, así mismo sirven para identificar oportunidades de mejora continua en la organización.

Existen distintos modelos o marcos de referencia que sirven para implementar un sistema de gestión de la calidad, pero la más utilizada hasta la fecha viene ser las normas ISO 9000, aunque se pueden seguir otras normativas, como por ejemplo de carácter

sectorial, o bien cualquier otro modelo específico desarrollado por la propia empresa o por una empresa de asesoramiento.

Resulta bastante frecuente asociar el enfoque de gestión de la calidad con la aplicación de las normas ISO 9000. Las razones se deben principalmente al reconocimiento y prestigio internacional que han adquirido estas normas y al creciente interés que tienen muchas empresas en implementarlo como base de su sistema de gestión de calidad.

#### *2.1.1.4.1 Las normas ISO 9000*

Las normas de la serie ISO 9000 son las normas internacionales con más relevancia y sirven de apoyo para el desarrollo y la gestión de la calidad en una organización. Este modelo asegura que el producto o servicio que se brindará al cliente cumple con las especificaciones. Tener un sistema de gestión de calidad basado en las normas ISO 9000 permite a la organización una utilización eficiente de los recursos que dispone la empresa y como resultado proporciona a la organización beneficios tangibles e intangibles. López (2015) nos dice que “gracias a la larga experiencia que existe ya con este estándar, existen múltiples estudios y análisis sobre los beneficios reales que aporta su implementación en una organización” (p.28).

No obstante, y pese a que se conoce las ventajas que reporta la implantación de este enfoque, no todos los investigadores están de acuerdo, y proponen argumentos en contra, o señalan desventajas de la aplicación de las normas ISO 9000 como: resulta costoso, conlleva invertir gran cantidad de tiempo, no es apropiado para pequeñas empresas, y que su enfoque está dirigido más al rubro industrial que a los servicios.

Entre los beneficios que se obtiene por la aplicación de las normas ISO 9000 tenemos: rentabilidad, mejora del proceso, marketing, mejorar el control sobre proveedores, motivar a los empleados, incrementar la satisfacción del cliente, etc.

#### *2.1.1.4.2 Modelos de gestión de calidad total*

En la actualidad tanto el sector privado como el sector público están en la búsqueda de modelos de gestión referentes y que sirvan de guía en los procesos de mejora continua de los procesos, productos y/o servicios.

Modelos de gestión de calidad total existen varios, entre los más difundidos se encuentran el modelo Malcolm Baldrige que es utilizado por las compañías norteamericanas y el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, EFQM (1992) utilizado ampliamente en Europa.

#### **Malcolm Baldrige**

Este modelo está basado en valores y principios que son los que representan su fundamento y está constituido por un conjunto de variables y criterios de calidad, tal como se muestra en la figura 2. Estos valores han sufrido cambios en los últimos años debido a que han tenido que adaptarse a los contextos del momento. El modelo utilizado para realizar la autoevaluación se basa en siete grandes criterios:

##### Liderazgo

La Alta Dirección define y establece las estrategias y comunica al personal, esto incluye también el comunicar y reforzar permanentemente los valores organizacionales, lo que se espera de los resultados de la organización y el enfoque que se tiene en materia de aprendizaje e innovación permanente.

##### Planificación Estratégica

La organización planifica estratégicamente el negocio y esto define proyectos de acción que son claves, la implementación, el control de su ejecución y los resultados esperados.

##### Enfoque al Cliente

Se refiere a como la organización orienta toda su gestión hacia la satisfacción del cliente, para ello se evalúa como la organización determina las exigencias y expectativas

que tienen sus clientes y su mercado. Asimismo, de qué manera los procesos de la empresa están alineados a asegurar la satisfacción del cliente.



Figura 2. Criterios de excelencia según el modelo Malcom Baldrige  
Fuente: Hertz, H. (2009)

### Información y análisis

Empleo eficaz de los datos e información que posee la organización, el análisis de estos elementos apoya a todos los procesos clave de la organización y contribuye a mejorar el rendimiento organizacional.

### Enfoque al recurso humano

La organización promueve que el personal desarrolle su potencial y alinea el factor humano a los objetivos organizacionales.

### Proceso administrativo

Procesos que son considerados como factores claves para producir, entregar y brindar soporte, evalúa como son diseñados, cómo están siendo administrados y como se mejoran estos procesos.

### Resultados del negocio

Evalúa el rendimiento global que tiene la organización y como la organización mejora sus áreas claves de negocio: satisfacción del cliente, desempeño financiero, cuota de mercado, recursos humanos, proveedores y eficacia operacional.

### **EFQM**

El año 1988 se crea la Fundación Europea para la Gestión de Calidad por 14 organizaciones con el objeto de impulsar la mejora de la calidad. El Modelo Europeo de Gestión de Calidad conocido comúnmente como modelo de autoevaluación EFQM, fue introducido en el año de 1991. Membrado (2002) nos dice que “El modelo EFQM se creó con el fin de fomentar un enfoque de gestión que condujera a una excelencia sostenida para todas las organizaciones que operan en Europa” (p.36).

Siendo el reconocimiento de los logros uno de los rasgos de la política desarrollada por la E.F.Q.M., en 1991 se otorga por primera vez este Premio Europeo a la Calidad. Este modelo utiliza criterios que son agrupados en dos grupos: los primeros cinco criterios son los agentes, que describe cómo una organización puede conseguir los resultados y los cuatro últimos criterios vienen a ser los resultados, describe qué ha logrado la organización como se puede ver en la figura 3.

#### ***2.1.1.5 Administración estratégica de la calidad***

Toda empresa que pretenda ser moderna, tendrá un sistema sumamente complejo al interior de la organización y un entorno cambiante, en el que se toman decisiones e inmediatamente se comunican y se instrumentan. Aquellos elementos que son parte de la producción, incluyendo la calidad, dependen de la forma en que se toman las decisiones. Las personas de todos los niveles de la organización, desde el Director hasta el Obrero de



la línea de producción tienen por consiguiente alguna influencia en la calidad del producto final.

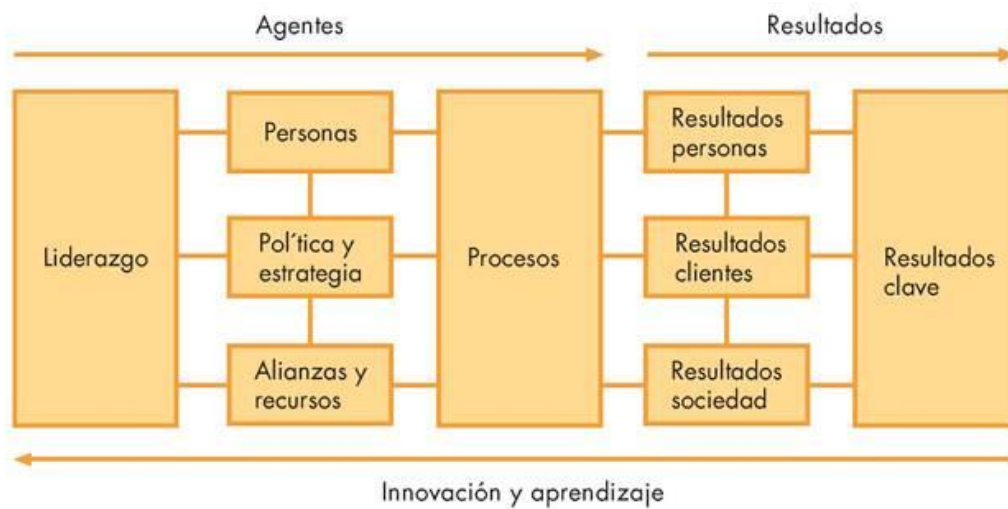


Figura 3. Modelo EFQM de excelencia  
Fuente: Adaptado de Membrado, J. (2002)

La calidad es el resultado del trabajo de todos los integrantes de una organización, pero la calidad debe ser conducida por la administración. Deming (1989) afirma:

Los 14 puntos sirven en cualquier parte, tanto en las pequeñas organizaciones como en las más grandes, en las empresas de servicios y en las dedicadas a la fabricación. Sirven para una división de una compañía.

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio, con el objetivo de llegar a ser competitivos y permanecer en el negocio, y de proporcionar puestos de trabajo.
2. Adoptar la nueva filosofía. Nos encontramos en una nueva era económica. Los directivos occidentales deben ser conscientes del reto, deben aprender sus responsabilidades, y hacerse cargo del liderazgo para cambiar.
3. Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad. Eliminar la necesidad de la inspección en masa, incorporando la calidad dentro del producto en primer lugar.

4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio. En vez de ello, minimizar el coste total. Tender a tener un solo proveedor para cualquier artículo, con una relación a largo plazo de lealtad y confianza.
5. Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio, para mejorar la calidad y la productividad, y así reducir los costes continuamente.
6. Implantar la formación en el trabajo.
7. Implantar el liderazgo. El objetivo de la supervisión debería consistir en ayudar a las personas y a las máquinas y aparatos para que hagan un trabajo mejor. La función supervisora de la dirección necesita una revisión, así como la supervisión de los operarios.
8. Desechar el miedo, de manera que cada uno pueda trabajar con eficacia para la compañía.
9. Derribar las barreras entre los departamentos. Las personas en investigación, diseño, ventas y producción deben trabajar en equipo, para prever los problemas de producción y durante el uso del producto que pudieran surgir, con el producto o el servicio.
10. Eliminar los eslóganes, exhortaciones y metas para pedir a la mano de obra cero defectos y nuevos niveles de productividad. Tales exhortaciones sólo crean unas relaciones adversas, ya que el grueso de las causas de la baja calidad y baja productividad pertenecen al sistema y por tanto caen más allá de las posibilidades de la mano de obra.
11. a) Eliminar los estándares de trabajo (cupos) en planta. Sustituir por el liderazgo.  
b) Eliminar la gestión por objetivos. Eliminar la gestión por números, por objetivos numéricos. Sustituir por el liderazgo.

12. a) Eliminar las barreras que privan al trabajador de su derecho a estar orgulloso de su trabajo. La responsabilidad de los supervisores debe virar de los meros números a la calidad.
- b) Eliminar las barreras que privan al personal de dirección y de ingeniería de su derecho a estar orgullosos de su trabajo. Esto quiere decir, la abolición de la calificación anual o por méritos y de la gestión por objetivos.
13. Implantar un programa vigoroso de educación auto-mejora.
14. Poner a todo el personal de la compañía a trabajar para conseguir la transformación. La transformación es tarea de todos (p.19).

Según menciona Serra (2005) “las exigencias del propio mercado hacen que el concepto de calidad englobe 3 características básicas, las cuales son: calidad de diseño, calidad de conformidad, calidad de vida del trabajador” (p.23).

#### ***2.1.1.6 Principios y orientaciones de la gestión de calidad hacia el factor humano***

La Gestión de la calidad según muchos investigadores y filósofos de la calidad está limitada a un conjunto de métodos o algunos indican también que es un único método de control, sin embargo, hay otros enfoques en los que se incorporan ciertos principios e ideas más abstractas que las simples técnicas y que se acercan más a perspectivas filosóficas de gestión empresarial y entienden a la Gestión de la Calidad como un conjunto de principios que toman forma a través de directrices y lineamientos que servirán de guía para las Organizaciones.

La importancia que tiene el factor humano en la mejora e implementación de la Gestión de la Calidad ha sido demostrada por muchos estudiosos de la calidad. Esta forma de pensar va en contraposición al taylorismo, ya que propone que las personas diseñan y mejoran los procesos que ellos mismos realizan y controlan. Los directivos deben

conseguir el compromiso de los trabajadores para ejecutar, controlar y mejorar de manera continua los procesos.

El enfoque humano de la gestión de la calidad tiene a Ishikawa como uno de sus representantes más destacados, este modelo está orientado principalmente hacia las personas ya que se considera imprescindible involucrar a todos los miembros de la organización y no solamente a la alta dirección. Juran aporta a este enfoque humano de la calidad e incorpora los aspectos de liderazgo y formación como variables únicas y necesarias para implementar modelos de calidad. Feingenbaum a inicios de la década del 80, señala la importancia del conocimiento de los principios y prácticas de la calidad y se centra en la formación. Ishikawa alrededor del año 1989 hace alusiones a la necesidad de descentralizar y a la necesidad de implantar círculos de calidad.

En la tabla N° 01 se muestra las aportaciones que se realizaron con respecto a los principios y orientaciones de la gestión de calidad.

## **2.1.2 Teorías de la organización y eficacia empresarial**

### ***2.1.2.1 Perspectivas teóricas acerca de la organización***

Diversos modelos han tratado de explicar y conceptualizar a la organización, dichos modelos consideran que la organización debe adecuarse permanentemente al entorno que es muy cambiante en la actualidad, deberá mantener siempre un equilibrio dinámico que permita asegurar el éxito a futuro.

#### ***2.1.2.1.1 La organización como sistema***

En la actualidad concebimos a la organización como un sistema que es abierto, de corte técnico y eminentemente social. Fue el biólogo Bertalanffy (1969), quien facilitó el escenario para mirar a la organización desde un nuevo paradigma. Alonso y Ocegueda

(2006) nos dicen que “La organización debe concebirse como un sistema con múltiples propósitos o funciones necesarias para integrar y coordinar” (p.10). En tal sentido, la organización vista como sistema, está conformada por una serie de elementos en constante interacción, interdependencia e interinfluencia, que permite que toda organización logre sus resultados y facilite su adecuación a los cambios que se dan en el entorno.

Tabla 1

*Importancia del factor humano en el modelo de gestión de la calidad*

<b>Autor</b>	<b>Principios y orientaciones de la gestión de calidad relacionadas con el factor humano</b>
Crosby (1979)	Importancia de la concienciación hacia la calidad
Feingenbaum (1982)	Transmisión de principios y prácticas de calidad
Deming (1982)	Importancia del trabajador para detectar errores (mejora continua), necesario crear condiciones favorables. No está de acuerdo en la evaluación individual ni pago de incentivos vinculados al rendimiento
Richard e Walton	Compromiso
Taguchi (1986); Shingo (1987)	No incorporan el factor humano
Ishikawa (1989)	Necesidad de descentralización e importancia de los de Círculos de Calidad
Juran (1991)	Liderazgo y formación
Oakland (2000)	Sistemas de supervisión modernos, mejora de la comunicación y fomento del trabajo en equipo

Fuente: Gutiérrez, S. y Rubio, M. (1989)

A partir del estudio de la teoría general de sistemas, las organizaciones se han estudiado como sistemas sociales o conjuntos de personas que han creado la organización y poseen un sentido social compartido, basado en un conjunto de valores.

De las aportaciones de los autores revisados podemos caracterizar a la organización como sistema por las particularidades siguientes:

Es un agregado complejo de individuos y/o grupos que están interrelacionados y se comportan como un todo, como organización en conjunto.

La organización como sistema, forma parte de un sistema mayor o suprasistema (entorno), y a su vez está conformada por sistemas menores o subsistemas, que se mantienen en constante interacción.

Los cambios que se dan en una parte del sistema, afectan al sistema entero, por pequeños que estos sean.

De las interacciones entre los miembros del sistema se producen procesos psicosociales que emergen e influyen en los propios miembros.

#### *2.1.2.1.2 La organización como sistema psicosocial*

El estudio de las organizaciones desde la perspectiva psicosocial tiene relevancia por cuanto están conformadas por personas. En la organización, los recursos son medios en manos del hombre, que es quien da sentido a la realidad organizacional y como ser social, es el hombre el coautor de la práctica organizacional. Por este motivo, la permanencia en el tiempo de las organizaciones dependerá de cómo gestionan sus procesos psicológicos y psicosociales que emergen cuando las personas interactúan en la organización. Estos hechos han favorecido la aparición de una disciplina académica denominado “comportamiento organizacional”.

El comportamiento organizacional es el estudio del comportamiento que tienen las personas al interior de las organizaciones y que están condicionados por la misma organización (sistema de valores o significados compartidos), el cual determina las relaciones entre la organización laboral, el grupo y el individuo.

Por lo tanto, las personas constituyen el medio para alcanzar una ventaja competitiva en el mercado, ya que son capaces de generar y fortalecer la innovación y asegurar que la organización sea sostenible. Las personas le confieren personalidad propia a la organización, ya que cada persona es un asociado, un colaborador, que posee habilidades y ciertas características que le otorgan vida, movimiento y acción.

Entonces, las organizaciones exitosas serán las que asimilen rápidamente los cambios del entorno y cuyos actores posean la preparación necesaria para responder de la manera más apropiada a los cambios que se presentan. Es por este motivo que las organizaciones deben conciliar las necesidades y deseos de las personas como seres individuales y como grupo, con las necesidades y expectativas organizacionales.

#### ***2.1.2.2 Eficacia y organización***

La eficacia organizacional es uno de los tópicos más extensamente tratados en la literatura sobre organizaciones formales, pues de una u otra manera, casi todas las teorías formuladas sobre las mismas, pretendían implícitamente o explícitamente, un incremento de dicha eficacia. El resultado obtenido no parece, en cambio muy halagüeño ya que todavía no existe una acepción dominante de su significado.

Desde la aparición de los primeros libros acerca de eficacia organizacional en 1913 hasta la fecha, son miles de artículos y cientos de libros acerca de la eficacia y términos relacionados, y en la mayoría de las veces mal utilizados, tales como productividad, rentabilidad, eficiencia y competitividad. Pero esta extensa producción literaria en cambio de delimitar los términos y su uso correcto no ha hecho otra cosa más que confundirlos con estos conceptos. Es así que nos encontramos en una dificultad para lograr un consenso al respecto.

### ***2.1.2.3 Modelos de evaluación de la eficacia organizacional***

#### ***2.1.2.3.1 Enfoques tradicionales***

La medición de la eficacia se ha enfocado en diferentes aspectos de la organización, como una manera de examinar el desempeño organizacional. Las organizaciones incorporan recursos del ambiente y los transforman en productos que se devuelven al ambiente, bajo esta premisa se establece diferentes enfoques, tales como el enfoque de metas de la eficacia organizacional, que tiene que ver con el aspecto del producto y si la organización logra sus objetivos en los niveles propuestos; la eficacia según el enfoque de recursos se evalúa determinando si la organización obtiene los recursos necesarios para un alto desempeño y el enfoque del proceso interno se concentra en las actividades internas y determina la eficacia mediante indicadores de salud y eficiencias internas.

#### **Modelo de las metas**

El enfoque de objetivos parece ser la forma tradicional más lógica para determinar la eficacia organizacional. Según este enfoque la eficacia se conceptualiza como la capacidad que tiene la organización para lograr sus objetivos. Las organizaciones pueden tener muchos objetivos, de modo que no hay un indicador único de la eficacia. La evaluación de la eficacia organizacional mediante el enfoque de objetivos requiere que el evaluador esté consciente de estos aspectos y los incluye en la evaluación de la eficacia organizacional.

Muchos autores señalan los problemas que presenta el modelo de las metas al pretender determinar la eficacia de la organización. En primer lugar, tenemos el problema que se presenta debido a la multiplicidad de las metas, se presenta también en segundo lugar, el problema de la especificidad de las metas, el tercer problema que se presenta respecto a las metas está relacionado con la temporalidad de las metas, es decir cambian conforme al tiempo.



El enfoque de objetivos es el más utilizado en los negocios, debido a que las metas se pueden medir con facilidad, aspectos como la rentabilidad, participación del mercado crecimiento y rendimiento sobre la inversión. Sin embargo, la identificación de los objetivos operativos y la medición del desempeño de una organización no son siempre tareas fáciles. Las organizaciones debido a su complejidad tienen múltiples objetivos y muchos de ellos se encuentran en conflicto, por lo general un solo indicador no puede definir la eficacia, un desempeño sobresaliente en una meta puede significar un bajo desempeño en otra, considerando además que hay metas departamentales y metas globales. Se necesita una evaluación subjetiva en las organizaciones de negocios para precisar resultados como bienestar de los empleados o responsabilidad social. Muchos objetivos no pueden medirse de manera objetiva, alguien tiene que adentrarse en la organización y aprender cuáles son los objetivos reales; puesto que los objetivos reflejan los valores de la alta dirección, los mejores informantes son los altos ejecutivos, ellos pueden informar de los objetivos reales de la administración. Una vez que las metas se identifican, se pueden obtener percepciones subjetivas del logro de las mismas, si no hay indicadores cuantitativos disponibles.

#### Modelo de adquisición de recursos

La eficacia organizacional en este modelo es conceptualizada por Yuchtman y Seashore (1967) como: “la habilidad de la organización para explotar su medio ambiente en la adquisición de recursos escasos y valiosos que apoyen su funcionamiento” (p. 393). Es decir, la primera y la más importante de las metas de la organización es su supervivencia y el fortalecimiento de los recursos que posee.

Para evaluar la eficacia organizacional según este modelo desde el punto de vista teórico, lo primero que debe hacerse es averiguar si la organización es consistente y si está

usando racionalmente sus recursos. Desde un punto de vista práctico, ni siquiera es preciso clarificar qué metas persigue la organización; más bien se debe investigar acerca de posibles conflictos entre grupos, comunicaciones, moral, tensiones, satisfacción en el trabajo, ausentismo, tasa de accidentes, habilidad de los administradores y supervisores, etcétera.

También la aplicación de este modelo ha sido criticada por diversos autores en relación con los problemas que presenta. Entre ellos, Hall (1982) señala que:

La adquisición de recursos no se hace porque sí, sino que se basa en lo que la organización desea lograr (es decir, sus metas). Además, rara vez se adquiere un recurso por sí mismo, sino más bien en referencia a las pautas señaladas por la coalición dominante en la organización (p.143).

El enfoque de recursos de sistema es valioso cuando otros indicadores de desempeño son difíciles de obtener. Aunque el enfoque de recursos de sistema es valioso cuando no están disponibles otras medidas de efectividad, también tiene desventajas. A menudo, la capacidad de adquirir recursos parece menos importante que la utilización de dichos recursos.

### Modelo de proceso interno

La eficacia organizacional en el modelo de proceso interno se mide a través de la evaluación de la salud interna de la organización. Según este enfoque tienen muy poco impacto el contexto externo, un elemento fundamental que se considera se suma importancia al hacer la evaluación es precisamente que es lo que hace la organización con los recursos que posee.

Los especialistas en la cultura corporativa y la excelencia organizacional resaltan la importancia de los procesos internos. Los indicadores que presenta una organización eficaz de acuerdo al enfoque de proceso interno son los siguientes:

1. Una cultura organizacional fuerte y un buen ambiente laboral.
2. Trabajo en equipo y lealtad
3. Confianza, confiabilidad y comunicación entre los empleados y la dirección.
4. Toma de decisiones que se encuentren próximas a las fuentes de información.
5. Comunicación efectiva a todo nivel y participación.
6. Recompensas a los gestores por crear un grupo de trabajo eficaz
7. Los conflictos se resuelven buscando lo mejor para la organización.

El enfoque de proceso interno es importante porque el uso eficiente de los recursos y un funcionamiento interno armónico son formas de medir la efectividad. Una tendencia significativa reciente en la administración es la delegación de facultades de decisión a los recursos humanos como fuente de ventaja competitiva. La mayoría de los administradores creen que los enfoques de administración participativa y una cultura corporativa positiva son elementos importantes de la efectividad. El enfoque de proceso interno también tiene desventajas, el producto total y la relación de la organización con el ambiente externo dejan de evaluarse, así también las evaluaciones del funcionamiento interno de la organización son frecuentemente subjetivas, debido a que muchos aspectos de la organización no son cuantificables.

#### *2.1.2.3.2 Enfoques contemporáneos de la eficiencia*

Los tres enfoques tradicionales de la efectividad organizacional tienen algo que ofrecer, pero cada uno dice sólo parte de la historia. Hace poco se introdujeron los enfoques integradores de la eficacia organizacional. Éstos reconocen que las organizaciones hacen

muchas cosas y tienen muchos resultados. Combinan varios indicadores de eficacia en un marco de referencia. Éstos incluyen el concepto de intereses y los enfoques de valores en competencia.

#### Modelos basados en intereses.

Este enfoque propuesto integra diversas actividades organizacionales al concentrarse en los interesados de la organización, un interesado es cualquier grupo dentro o fuera de la organización que tiene cierto interés en el desempeño de la misma, pudiendo ser acreedores, proveedores, empleados y propietarios interesados. En el enfoque de intereses, la satisfacción de tales grupos se puede considerar como indicador del desempeño de la organización. Cada grupo de interés posee criterios diferentes de efectividad, debido a que tiene diferentes intereses en la organización, por lo que se recomienda encuestar a cada grupo para conocer si la organización se desempeña bien desde su punto de vista.

Cada grupo interesado tiene diferentes percepciones acerca de la eficacia de la organización. Un negocio puede tener alta satisfacción de empleados, pero la satisfacción de otros grupos puede ser menor, sin embargo, la medición de los siete grupos interesados proporciona una visión más precisa de la efectividad de cualquier medida sola.

El enfoque de intereses incluye la idea de la comunidad de la responsabilidad social, que no se mide formalmente con los enfoques tradicionales. El enfoque de intereses está siendo muy utilizado actualmente, con base en el punto de vista de que la eficacia es un concepto complejo, multidimensional, que no tiene solamente una medida. Investigaciones recientes ha mostrado que la evaluación de los grupos múltiples de interesados es el reflejo preciso de la eficacia, en especial respecto de su adaptabilidad organizacional.

### Modelo de restricciones, metas y participantes

Este modelo fue desarrollado por Pennings y Goodman (1977), quien define a la eficacia organizacional como “La medida en que pueden satisfacerse las restricciones relevantes y se obtienen resultados que aproximan o sobrepasan un conjunto de referentes correspondientes a diversas metas” (p.35). Los autores del modelo también ponen de relieve el papel de la coalición dominante en la definición de la eficacia organizacional.

Las restricciones tienen que ver con las condiciones que una organización debe establecer para ser considerada eficaz, estas incluyen las políticas organizacionales y los procedimientos. Las restricciones sirven de guía para tomar las decisiones y el comportamiento que se debe tener en las organizaciones, en cambio, las metas son los objetivos planteados por la dirección, la diferencia entre una meta y una restricción queda definido por aquello que es considerado más importante para la dirección.

Los referentes son las normas de evaluación, establecidas por la dirección, contra las que se comparan las metas y las restricciones. Para que una organización sea eficaz es preciso satisfacer ciertas restricciones, pero el solo hecho de satisfacer una restricción no significa eficacia.

“El modelo de Pennings y Goodman es difícil de aplicar en un análisis comparativo” (Seashore, 1977, p.379), en este sentido será muy difícil desarrollar una investigación al respecto, salvo que se tenga organizaciones que sean genéricamente similares y comparables. Por otra parte, el modelo es mucho más integral que los presentados anteriormente y tiene la ventaja de descubrir los aspectos políticos de la vida organizacional.

### Modelo de las funciones sociales.

Estos modelos están basados en lo que las organizaciones hacen para la sociedad a la que pertenecen, según Talcott Parsons (1960) “todos los sistemas sociales deben resolver

cuatro problemas básicos: adaptación, logro de sus metas, integración y permanencia. Las organizaciones pueden considerarse sistemas sociales por derecho propio y deben enfrentarse a los mismos problemas” (p.112). Katz y Kahn (1979) han logrado identificar a nivel de organización cuatro funciones que son consideradas básicas, estas son: producción, mantenimiento, administración y adaptación, extrapolando esta conclusión entonces podemos decir que la eficacia organizacional puede definirse y evaluarse sobre la base de qué tan bien se desempeñan estas funciones.

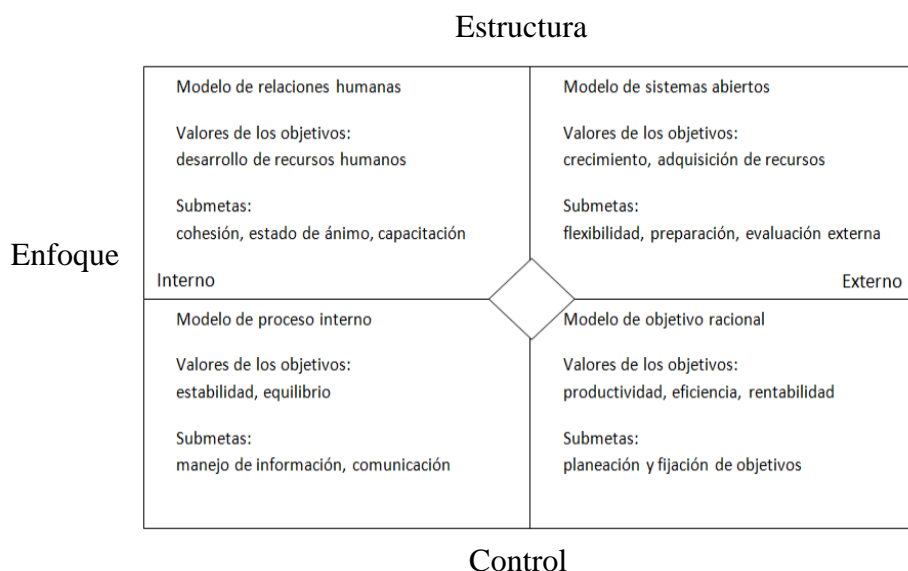
Estos modelos de evaluación de la eficacia han recibido críticas de muchos estudiosos debido a que son teóricos en extremo y porque “es muy difícil tomar en cuenta los intereses de todos los beneficiarios de una función social” (Mouzelis, 1967, p.46).

#### Modelo de Valores en competencia

Robert Quinn y John Rohrbaugh, estos dos investigadores desarrollaron un modelo de evaluación la eficacia cuyo enfoque está basado en valores en competencia. Mediante una amplia lista de desempeño, un panel de expertos en eficacia organizacional los clasificó de acuerdo con su similitud, el análisis arrojó dimensiones subyacentes de criterios de eficacia que representaban valores en competencia de la administración.

La primera dimensión de valor corresponde al foco organizacional, el cual se refiere a si los valores dominantes tienen que ver con temas internos y externos a la empresa. El foco interno enfatiza en la preocupación que tiene la administración por el bienestar y eficiencia de los trabajadores, en cambio en el foco externo el interés es el bienestar de la organización con respecto al entorno. La segunda dimensión de valor viene a ser la estructura organizativa y los valores dominantes son la estabilidad y la flexibilidad. La estabilidad refleja un valor de la administración relacionado con el control de arriba hacia abajo, en tanto que la flexibilidad refleja un valor de adaptación y cambio. Las

dimensiones de valor de estructura y foco se ilustran en la figura 4, la combinación de dimensiones proporciona cuatro modelos de eficacia organizacional, que si bien es cierto son diferentes estos se encuentran relacionados entre sí. En las organizaciones reales, tales valores en competencia pueden coexistir y a menudo lo hacen. Cada modelo manifiesta un interés diferente de la administración respecto a la estructura y el foco.



*Figura 4. Modelos de Eficacia*  
Fuente: Fernández y Sánchez (1997)

El modelo de sistemas abiertos refleja una combinación de foco externo y estructura flexible. Las metas primarias de la administración son el crecimiento y la adquisición de recursos, el valor dominante en este modelo es establecer una buena relación con el ambiente para adquirir recursos y crecer; este modelo es similar en algunas formas al modelo de recursos de sistema que se describió antes.

El modelo de meta racional representa los valores de la administración referentes al control estructural y al foco externo, las metas primarias son la productividad, eficiencia y utilidades; los subtemas que facilitan estos resultados son la planeación interna y el establecimiento de objetivos, que son herramientas de una administración racional. El modelo de proceso refleja los valores de foco interno y control estructural, las organizaciones bien establecidas en el ambiente y que simplemente desean mantener su

posición actual, encaja en este modelo; los sub objetivos del modelo incluyen mecanismos para una comunicación eficiente, manejo de la información y toma de decisiones. El modelo de relaciones humanas incorpora los valores de foco interno y estructura flexible, los empleados reciben oportunidades de autonomía y desarrollo. La administración trabaja en los sub objetivos de cohesión, estado de ánimo y oportunidades de capacitación.

A modo de conclusión podemos decir que no existe un criterio único para medir la eficacia organizacional. El autor de este estudio sugiere que su utilización preferente depende de la situación específica por la que atraviesa la organización en cuestión y de la jerarquía de las variables que en ese momento definan la situación de la organización.

Así, cuando la organización enfrenta una situación particularmente difícil, en la que inclusive está en juego su supervivencia, el modelo de adquisición de recursos sería el más adecuado; si embargo, el modelo de las metas es el más apropiado cuando la situación es estable. También es factible combinar elementos de dos o más modelos; por ejemplo, al evaluar la eficacia de un programa de investigación es posible considerar tanto el porcentaje de investigaciones en proceso (metas), como el porcentaje de apoyo que recibe (recursos).

## **2.2 Bases teóricas especializadas**

### **2.2.1 Sistema de gestión de calidad**

Un sistema de gestión de calidad tiene sus bases en un conjunto de principios que son los que determinan el modelo de calidad, todo sistema de calidad está conformado por responsabilidades, estructura, procedimientos de trabajo, procesos y todo tipo de recursos que se requieren. Los sistemas de gestión de calidad sirven también para asegurar que todos aquellos factores que pudiesen afectar la calidad de los productos y servicios, se encuentren bajo control y de esta manera se puede prevenir cualquier tipo de deficiencia.



El sistema de gestión de calidad según López (2006) es “la estructura organizativa, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para llevar a cabo la gestión de la calidad” (p.28).

#### ***2.2.1.1 Normas ISO 9001***

El Organismo Internacional de Estandarización (ISO) es un ente totalmente independiente, no gubernamental sin fines de lucro, el cual ha sido conformado por organizaciones de sus países miembro. Es el mayor desarrollador de normas y estándares a nivel mundial, por lo general son de implementación voluntaria y rigen los diferentes sectores empresariales de la sociedad. Las normas ISO 9000 son un modelo de gestión de la calidad que no asegura el producto, sino el sistema de gestión de calidad que es el que a través de diversos procesos productivos genera el producto.

La norma ISO 9000 tiene como un objetivo fundamental, asegurar al cliente que los productos o servicios que brinda la compañía cumplen con las especificaciones requeridas.

El modelo de gestión de calidad basado en las normas ISO, incluye los elementos que pueden visualizarse en la figura 5.

#### ***2.2.1.2 Principios básicos de la gestión de calidad***

Los principios que subyacen en este enfoque de gestión de la calidad que vamos a comentar a continuación han sido extraídos de la revisión de la literatura que versa sobre el tema. Uno de los objetivos que persigue este enfoque es el de la prevención de errores, este razonamiento de carácter económico y la perspectiva de la acción de prevención como una inversión y no como un coste, ha despertado el interés de los directivos que bajo este enfoque van a adoptar una posición activa ante los problemas derivados de la falta de calidad.

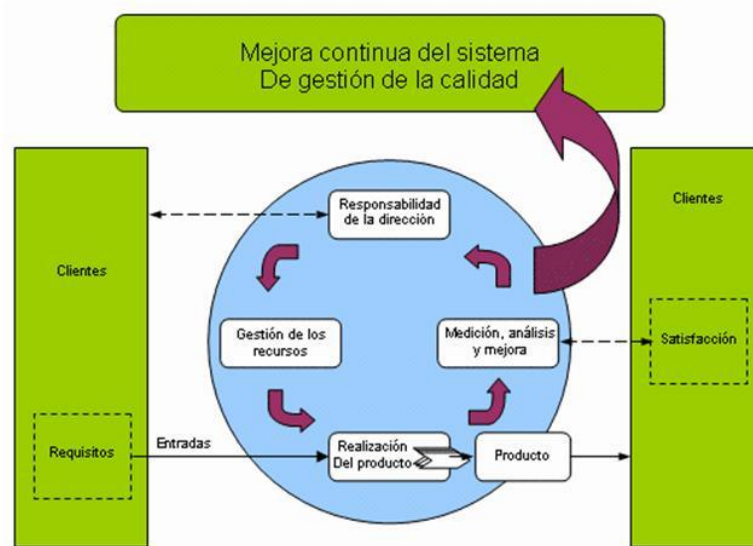


Figura 5. Modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos  
Fuente: NTP ISO 9001:2008

La visión sistémica de la gestión de la calidad que aporta este enfoque supone la necesidad de una coordinación entre las distintas unidades organizativas, por tanto, la responsabilidad de la calidad excede al departamento de producción abarcando a toda la empresa, y por tanto el control de la misma deberá abarcar desde el diseño del producto hasta su entrega al cliente.

Por otro lado, la definición de calidad entendida como conformidad con las especificaciones adoptada bajo un enfoque de aseguramiento, garantiza que todos los procesos que se realizan en la empresa se desarrollan de manera uniforme y están planificados y controlados conforme a unas especificaciones con el fin de evitar la productos o servicios en mal estado.

Algo importante que destacar es también que el enfoque de aseguramiento de la calidad pone bastante énfasis en los recursos humanos. El objetivo es conseguir motivar al personal de manera que se pueda conseguir el compromiso de los trabajadores. La introducción de este objetivo cero defectos proponen una filosofía de trabajo donde el único estándar aceptable es un trabajo perfecto, el cual es imposible de conseguir sin la motivación de los trabajadores y las acciones de la dirección para conseguirla.

Los principios fundamentales en los que se encuentra basada las normas ISO 9001 son los siguientes:

#### *2.2.1.2.1 Enfoque en el cliente.*

Las organizaciones dependen en gran medida de sus clientes y, por consiguiente, deben comprender cuáles son sus demandas actuales y futuras, satisfacer sus requerimientos y buscar permanentemente exceder las expectativas que estos tuvieran.

#### *2.2.1.2.2 Liderazgo*

Los líderes de una organización definen los fines y el rumbo que tomará la organización. Para lograr esto es necesario que generen y mantengan un ambiente interno optimo que permita que todas las personas participen para lograr los objetivos organizacionales.

#### *2.2.1.2.3 Participación del personal*

Las personas son muy importantes dentro de toda organización y constituyen su esencia fundamental, la motivación y la iniciativa es lo que permitirá que todas las capacidades que tengan los trabajadores sean aprovechadas al máximo en beneficio de la organización.

#### *2.2.1.2.4 Enfoque en el proceso*

El resultado lo generan los procesos, por lo tanto, se consigue de manera más eficiente cuando todas las actividades que se desarrollan y los recursos para producirlos se gestionan como un proceso.

#### *2.2.1.2.5 Gestión basada en los sistemas*

Un sistema de gestión está conformado por procesos interrelacionados, por lo tanto, la identificación, comprensión y gestión de los mismos contribuye a mejorar el desempeño de la organización.

#### *2.2.1.2.6 Mejora continua*

La organización debe realizar esfuerzos de manera permanente para mejorar continuamente el desempeño global de la organización.

#### *2.2.1.2.7 Toma de decisiones basada en hechos*

La toma de decisiones eficaces no debe basarse en suposiciones ya que esto genera un riesgo, la organización debe tener un sistema que genere datos e información para que en base a ello se tomen mejores decisiones.

#### *2.2.1.2.8 Relación mutuamente beneficiosa con los suministradores*

La mala relación con los proveedores no genera ningún beneficio para la empresa, mantener contacto fluido y una buena relación con los proveedores aumenta la capacidad de ambas partes para generar un mayor valor agregado.

### ***2.2.1.3 Ventajas de un sistema de gestión de calidad***

#### *2.2.1.3.1 Internas*

- Mejora internamente la organización en diversos aspectos
- Mejoras importantes en la eficiencia operacional
- Incrementa el compromiso de la organización con la calidad
- Se incrementa la motivación de los trabajadores
- Mejora sustancial de los resultados organizacionales
- Se reduce los costos a un largo plazo
- Mejora la productividad
- Mejora notablemente la calidad de los productos y servicios que brinda la empresa
- Mejora la comunicación al interior de la organización

#### *2.2.1.3.2 Externas*

- Permite abrir nuevos mercados
- Incrementa de manera sustancial la satisfacción de los clientes

- Fideliza a los clientes de la organización
- Reduce las auditorías que realizan los clientes a la organización
- Mejora la imagen que proyecta la empresa

#### ***2.2.1.4 Implementación de un sistema de gestión de la calidad***

Para implementar un sistema de aseguramiento de la calidad se debe tener la firme convicción de la alta dirección para llevar adelante este proyecto, que consiste en dotar a la organización de un conjunto de actividades planificadas y de manera sistemática, que son necesarias para garantizar que los productos o servicios que se ofrece al cliente cumple con los requisitos de calidad. Según López (2006) “la implantación de un sistema de gestión de calidad exige, como primer paso, definir los sistemas actuales de fabricación o prestación de servicio y gestión de la empresa” (p.21).

Con este propósito, las técnicas y prácticas de la gestión de la calidad bajo este enfoque hacen hincapié en aspectos relacionados con la eficiencia de los procesos. Así, resulta fundamental para su Implementación cualquier aspecto relacionado con la documentación del sistema, porque la misma va a garantizar el cumplimiento de los cuatro primeros principios que tiene todo sistema de gestión de calidad: prevención de errores, control total de la calidad, uniformidad y conformidad de productos y procesos y el énfasis en el diseño de los productos.

El manual de calidad constituye el eje central sobre el cual se articula el sistema de calidad, y en él se establecen la política de calidad para toda la empresa y una breve descripción de cuáles son las prácticas y procesos generales a aplicar para asegurar el cumplimiento de los niveles de calidad preestablecidos en la política de calidad. El aseguramiento de la calidad es un enfoque de gestión orientado al control y la mejora en la eficiencia de todos los procesos productivos que se desarrollan en la empresa, por tanto,

las técnicas más comúnmente aceptadas están relacionadas con la gestión de procesos y con la consecución de eficiencia.

### **2.2.2 Eficacia empresarial**

El término eficacia proviene del latín *efficere*, el cual a su vez deriva del término *facere*, cuyo significado es “hacer o lograr”, la NTP - ISO 9000 (2008) afirma que “la eficacia se refiere a la extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados” (p.23).

La eficacia empresarial depende de la dirección y del modelo de gestión que adopte la Organización, tal como indica Harvard Business Essentials (2007), que refiere que la gestión comienza estableciendo las metas de la Empresa, proceso que sirve para evaluar la planificación, el reconocimiento del desempeño laboral, las recompensas y la mejora. Algunas metas deben ser compartidas, si no es así, las personas entrarían en confrontaciones ya que originaría que el personal vaya en direcciones divergentes y la colaboración sería mínima.

El concepto “eficacia organizacional” es ambiguo y de difícil evaluación. Se han elaborado múltiples modelos que observan parcialmente la eficacia. De este modo, se ha generado confusión en la literatura, esto ha influenciado notablemente en la realización de trabajos empíricos que no han llegado a concretar en conclusiones que permitan evaluar la eficacia organizacional.

Existen numerosas razones para la existencia de múltiples modelos de eficacia organizacional. Por ejemplo, se observa en la realidad que existen numerosos modelos de organización arbitrarios, que responden a criterios diversos, por otro lado, revisando la literatura observamos que no hay definiciones consensuales sobre qué visión de la

organización es más adecuada, llegándose a dar el caso que hay autores que aseguran que un modelo de eficacia es superior a otro.

Haciendo una revisión acerca de la literatura sobre la eficacia organizacional observamos que, a pesar de que científicos de la administración, sociólogos, psicólogos y otros profesionales han dedicado a este tema una gran cantidad de reflexión, investigación y análisis crítico, todavía no se han alcanzado resultados definitivos y persiste una condición de confusión intelectual debido a:

- a) El proceso de conceptualización,
- b) La definición operacional, y
- c) La perspectiva de la organización.

En primer lugar, los conceptos son fundamentalmente una forma de percibir los fenómenos, en el proceso de conceptualización uno extrae de la realidad ciertas características que son esenciales, dado que los conceptos ni afirman ni niegan algo, es decir no son verdaderos ni falsos. Por lo tanto, la conceptualización de la eficacia de un autor tiene tanta validez como la que hace otro autor, en consecuencia, los conceptos deberán ser evaluados no a la luz de su verdad o falsedad inherente, la cual no poseen, sino en términos de su utilidad para el avance del conocimiento.

Una segunda causa consiste en la operacionalización de los conceptos, aun cuando diferentes investigadores pueden dar la misma definición teórica a un concepto, sus definiciones operacionales pueden sufrir variación notablemente. Cuando uno examina la literatura organizacional sobre eficacia, vemos los criterios tan diversos utilizados para medirlas. Steers realizó una compilación de 17 investigaciones que se realizaron acerca de la eficacia organizacional, producto de ello descubrió 15 indicadores diferentes, y solo un indicador era común en más de la mitad de los estudios (este indicador tiene que ver con la adaptabilidad y flexibilidad). De igual modo, Campbell, realizó en una revisión similar,

identificó 30 indicadores para medir la eficacia organizacional. Entre los indicadores que se emplearon con mayor frecuencia son el desempeño global, medido por las percepciones que tienen los empleados o supervisores acerca de la productividad, medida por el volumen alcanzado por el producto o servicio más importante de la organización, y la satisfacción del empleado con su trabajo, obtenida a partir de su respuesta a un cuestionario.

Una tercera razón de la confusión reside en la perspectiva que se tenga de la organización, ya que diferentes perspectivas darán lugar a diferentes conceptos. Estas diferentes perspectivas dependen de cómo ve uno a la organización desde adentro o desde afuera.

Katz y Kahn (1979) señalan que “el criterio de la eficiencia no basta para lograr un análisis organizacional completo, ya que aquella solo constituye un aspecto de la eficacia organizacional” (p.25).

La eficacia constituye un mecanismo mucho más completo para evaluar el funcionamiento de organizaciones complejas. La preferencia de los autores por el criterio de la eficacia organizacional ha dado origen a numerosas investigaciones, en las que se han hecho distintos intentos para encontrar una solución a los problemas de su medición, como consecuencia de ello, muchos investigadores han desarrollado diversos modelos de eficacia, cada uno de los cuales enfatiza un aspecto diferente del tema y proporciona importantes percepciones.

Sin embargo, el constructo de eficacia organizacional no es fácil de determinar empíricamente porque, en definitiva, es la última variable dependiente cuando se realiza la investigación. La necesidad que se tiene de demostrar que determinados elementos tales como estructuras organizativas, estilos de liderazgos, etc. son mejores en algún sentido que otros, hace que la eficacia organizacional sea un tema central.



Recientemente, la literatura organizativa generada en torno al concepto de eficacia organizativa se ha agrupado en torno a dos visiones teóricas: la aproximación desde el punto de vista de sistemas y recursos, se ve a las organizaciones como sistemas que son abiertos operando en medios donde los recursos no son abundantes. Bajo esta visión, “la eficacia organizativa se observa como el grado en el cual una organización es capaz de obtener con éxito recursos escasos y valiosos” (Bedeian y Zammuto, 1991, p.60). Este enfoque que se propone no está exento de críticas, ya que existe una dificultad para la operacionalización del concepto referente al punto óptimo del sistema, la identificación de los recursos relevantes para la organización no es sencilla y, por último, se ignora el uso que se hace de los recursos en la organización.

El segundo eje teórico trata acerca de la aproximación de stakeholder o aproximación de múltiples grupos influyentes o constituyentes. Estos grupos están conformados por los propietarios, empleados, clientes, proveedores, gobierno y sociedad. Los criterios para evaluar la eficacia o satisfacción varían entre estos grupos. De hecho, puede afirmarse que, bajo este enfoque, la eficacia organizacional es un concepto basado en los valores. En consecuencia, la eficacia de la organización será percibida de modo diferente por cada uno de estos grupos cuya clasificación se muestra en la tabla 2, convirtiendo la estimación de esta eficacia en una tarea compleja.

Sin embargo, la inconcreción de la eficacia organizacional tiene ventajas para los investigadores. La definición tan ambigua que tiene la eficacia permite tener una visión amplia y no limitada, la adopción de metodologías novedosas que no se vean restringidas por paradigmas y, en definitiva, la posibilidad de seguir construyendo nuevas aproximaciones teóricas y empíricas al concepto y evaluación de la eficacia de la organización.

Tabla 2  
*Percepción de la eficacia según grupos de interés*

<b>Grupo</b>	<b>Criterio de eficacia</b>
Propietarios	Dividendos
Empleados	Salario, trabajo estimulante, oportunidades de carrera
Clientes	Calidad, servicio, precio.
Proveedores	Pagos regulares, potencial de ventas futuras
Gobierno	Adhesión a las leyes, pago de impuestos
Sociedad	Empleo, apoyo a las actividades de la comunidad

Fuente: Propio - Adaptado de Bedeian y Zammuto (1991).

La variedad de concepciones sobre la organización y la eficacia organizacional es beneficiosa para una mejor comprensión del fenómeno. Como ejemplo de la diversidad de visiones teóricas en torno a las organizaciones, hay que destacar los intentos de desarrollar tipologías y taxonomías de organizaciones. Que, si bien no han podido producir conceptos ampliamente consensuados sobre las organizaciones, si han logrado hallazgos que han contribuido al avance científico en este campo.

### ***2.2.2.1 Enfoque multidimensional en la evaluación de la eficacia***

Asimismo, los autores Fernández y Sánchez (1997) plantean un enfoque multidimensional de la evaluación de la eficacia organizacional. Partiendo de 29 indicadores de efectividad organizacional propuestos por Campbell, en el que más que ofrecer unos criterios para evaluar la eficacia, se trata de consultar a los miembros de la organización sobre cuales valoran ellos como criterios válidos de eficacia. De esta forma son los responsables directos del proceso, quienes optan por un conjunto de criterios que le dan sentido a su realidad. Los criterios utilizados por Fernández y Sánchez (1997) se presentan en la tabla 3, con sus definiciones.

Tabla 3  
*Criterios de eficacia organizacional*

N°	Criterio
1	Absentismo: Ausencia no justificada al trabajo.
2	Accidentalidad: Frecuencia de accidentes en el trabajo cuyo resultado implica pérdida de tiempo productivo.
3	Beneficios: Porcentajes de ganancias respecto a la inversión realizada o porcentaje de ganancias respecto a las ventas totales.
4	Calidad: Apreciación que se hace del producto o servicio de una organización en función de sus cualidades, índole o naturaleza.
5	Capacidad de Respuesta: Juicio global sobre la probabilidad de que la organización pueda llevar a cabo con éxito una tarea específica cuando se la requiere para ello.
6	Cohesión: Los miembros se estiman mutuamente, trabajan bien juntos, se comunican de forma plena y abierta y trabajan de manera coordinada.
7	Control: Cantidad y distribución del control que la dirección tiene en la organización influir y dirigir el comportamiento de sus miembros.
8	Conflicto: Se producen enfrentamientos físicos y/o verbales, hay una pobre coordinación y una comunicación ineficaz.
9	Consenso sobre objetivos: Todos los individuos perciben los mismos objetivos para la organización
10	Crecimiento: Incremento en los efectivos humanos, capacidad de la planta, bienes o activo, beneficios, participación en el mercado y número de innovaciones.
11	Eficiencia: Radio o proporción que refleja una comparación de algunos aspectos del rendimiento de la unidad con los costes o gastos que se producen para conseguir ese rendimiento.
12	Énfasis en el logro: La organización otorga un alto valor al logro de objetivos nuevos importantes
13	Estabilidad: Mantenimiento de la estructura, función y recursos a lo largo del tiempo y más en particular durante los periodos de crisis.
14	Flexibilidad/adaptación: Capacidad de la organización para cambiar sus procedimientos habituales de funcionamiento en respuesta a los cambios

---

externos.

- 15 Gestión de la información y Comunicación: Integridad, eficacia y precisión en análisis y distribución de información crítica para la eficacia organizacional.
  - 16 Habilidades interpersonales de la dirección: Acuerdo entre los miembros de una organización sobre aspectos tales como actitudes de los supervisores, expectativas de rendimiento, moral, exigencias del rol etc.
  - 17 Habilidades de trabajo de la Dirección: Capacidad de los directivos para realizar el trabajo. No incluye las habilidades utilizadas cuando interactúan con otros miembros.
  - 18 Importancia de la formación y desarrollo de los miembros: Esfuerzo que dedica la organización a formar y desarrollar sus recursos humanos.
  - 19 Internalización de los objetivos de la organización: Incluye la creencia de que los objetivos de la organización son correctos y adecuados. No incluye la claridad, consenso o acuerdo sobre los mismos.
  - 20 Moral: Fenómeno grupal que implica un esfuerzo extra, comunalidad de objetivos, compromiso y sentimientos de identificación con la organización. El término moral se refiere a los grupos, mientras los términos motivación y satisfacción se refiere a los individual.
  - 21 Motivación: Predisposición de cada individuo para comprometerse con el trabajo. No es un sentimiento de satisfacción relativa con diferentes resultados de trabajo, sino más bien una buena disponibilidad o voluntad para trabajar llevando a cabo los objetivos de trabajo.
  - 22 Participación e influencia compartida: Participación de cada individuo en la toma de decisiones que directamente lo afecten.
  - 23 Planificación y establecimiento de objetivos: Planificación sistemática de los pasos a dar en el futuro y compromiso de establecer objetivos explícitos.
  - 24 Producción: Cantidad o volumen del producto o servicio principal que proporciona, fabrica o comercializa una organización.
  - 25 Rotación: Abandono definitivo de la empresa por los trabajadores cualquiera que sea el motivo.
  - 26 Satisfacción en el trabajo: Sentimiento que cada individuo tiene respecto
-

---

la correspondencia entre el entorno real de trabajo y el entorno real deseado.

- 27 Utilización del ambiente: La organización interacciona con éxito en su medio ambiente y consigue recursos escasos y valiosos necesarios para su funcionamiento eficaz.
  - 28 Valor de los Recursos Humanos: La riqueza o valor global que, en términos contables, suponen los miembros de la organización.
  - 29 Valoración por las Instituciones Externas: valoración que hacen de la organización los individuos y otras organizaciones externas con las que interacciona la organización. También se entiende dentro de este criterio el apoyo, fidelidad y confianza que dan a la organización sus accionistas, clientes, proveedores, organismos oficiales y el público en general.
- 

Fuente: Fernández y Sánchez (1997)

Luego de un estudio empírico realizado por los investigadores Fernández y Sánchez (1997), ellos afirman que:

La eficacia detenta cuatro dimensiones básicas: aspectos estructurales, procesales, productivos y resultados (sociales y económicos), y aseveran que la eficacia no puede mirarse de manera unitaria. Estos hallazgos los llevaron a concluir que “la eficacia no sólo es resultados, también capacidad estructural para el rendimiento, es calidad o cantidad de acciones que se llevan a cabo en la organización, es favorecer las condiciones para que la productividad no se vea disminuida” (p.219).

### ***2.2.2.2 La eficacia y el factor humano***

De acuerdo con la revisión de la literatura, numerosos autores han sugerido la relación e influencia que ejerce el factor humano en la productividad y el desempeño de las organizaciones. Dicha influencia implica procesos psicológicos y psicosociales que son complejos de cuantificar (Cequea y Rodríguez, 2011).

Perea (2006) refiere que el hecho productivo requiere de la participación de las personas, de una permanente relación social laboral, y que en su realización están presentes unos procesos psicológicos y psicosociales. Por esta razón, para los directivos, que son quienes toman las decisiones y lideran la organización, es de gran importancia conocer que es lo que estimula al hombre a la acción, a trabajar de forma vehemente y sostenida en la organización, para satisfacer sus deseos, intereses y expectativas individuales; a asociarse con otros que también tienen deseos, intereses y expectativas individuales, conformando grupos, y más aún, satisfacer los objetivos de la organización.

En conclusión, según señalan muchos autores, la actuación de las personas podemos clasificarla en dos dimensiones, la primera que induce a actuar a la persona de manera individual o la segunda que induce al individuo a actuar como parte de un grupo: dimensión psicológica y dimensión psicosocial, que tienen relación directa con la eficacia.

#### *2.2.2.2.1 Dimensión psicológica*

Comprende todos los procesos psicológicos que se dan al interior del individuo, producto de sus experiencias, las necesidades que tiene y sus expectativas. Los procesos individuales tienen impacto en el bienestar, la satisfacción personal, la motivación, compromiso y en su actitud que demuestra el individuo frente el aprendizaje y el cambio.

Quijano (2006) afirma que:

Entre los aspectos psicológicos más significativos e importantes en el comportamiento de las personas en la organización se encuentran: autoeficacia, percepción de equidad, claridad del rol, conflicto del rol, sobrecarga de trabajo, instrumentalidad, conciencia de resultados, conciencia de responsabilidad sobre los resultados, conciencia de significación del trabajo, percepción de apoyo social (p.131).

Los procesos psicológicos promueven en las personas actitudes como la motivación, la satisfacción laboral, la participación del personal, la identificación con la organización y el compromiso organizacional, esto configura sus competencias, entre otros, los cuales van a incidir en su desempeño individual. En la figura 6, se muestra cómo se lleva a cabo este proceso.

“Existe concordancia en la literatura al hablar de los aspectos psicológicos que se manifiestan en la conducta del individuo, lo intelectual, lo emocional y lo comportamental” (Romero, 2008, p.53).



Figura 6. La dimensión psicológica y su incidencia en el individuo  
Fuente: *Elaboración propia*

Con relación al aspecto intelectual, se le atribuye un enfoque de percepción, a cómo opera la percepción del individuo y cómo resulta ser una pieza clave para engranar las características del individuo con la naturaleza de la organización.

Con respecto al aspecto emocional Romero (2008) afirma:

La motivación es la clave para que el individuo asuma su comportamiento ante el trabajo, las personas que lo rodean y la estructura que ofrece la organización. La intensidad del vínculo entre el individuo y la organización dependerá de cómo la organización articula su integración en la misma (p.54).

Finalmente, el aspecto comportamental está referido a la acción o conducta manifiesta de los individuos en la organización, expresada por el aprendizaje, que viene a ser el proceso mediante el cual la persona se comporta en términos de lo esperado por la organización, en su trabajo, en sus relaciones con sus pares y sus superiores.

#### 2.2.2.2.2 *Dimensión psicosocial*

Mediante interacciones psicológicas y sociológicas complejas, los individuos, se integran en grupos humanos más o menos informales, en los cuales establecen relaciones. Es necesario estudiar y tener presentes dichas relaciones si se quiere comprender su incidencia en los resultados de la organización, conforme a los principios de la dirección científica.

Estas relaciones han sido denominadas psicosociales, al referirse a la interacción social de un conjunto de individuos y de la cual derivan una serie de fenómenos o procesos.

Los procesos psicosociales están relacionados con los fenómenos que se dan al interior de los equipos de trabajo, así como los que se producen entre los equipos. Ambos fenómenos afectan negativa o positivamente a la organización y por ende su desempeño.

Los autores De Miguel, J., Schweiger, I., Fernández-Ríos, M. y Ruiz, M. (2010) plantean que:

La organización, como sistema, está compuesta por una serie de elementos subordinados a un proceso psicosocial continuo de interacción e interdependencia. Este hecho le permite: afianzar los pilares de la eficacia organizacional, cimentar la construcción de la organización como realidad social, caracterizar la naturaleza de los fenómenos psicológicos y asentar la realidad del grupo (p.836).

Adicionalmente según Romero (2010) “la organización, se manifiestan procesos que afectan o inciden en los individuos y en los grupos, y están determinados por su marco estratégico, dándose una interacción individuo-grupo-organización, donde la influencia es multirelacional” (p.55).

De esas interacciones surgen procesos propios de la interacción social, que tienen relación con el desempeño grupal o colectivo y con el comportamiento humano en la organización, entre los cuales podemos distinguir, el conflicto y la negociación, el clima



organizacional, el liderazgo y la cultura corporativa, el nivel de desarrollo grupal, la cohesión, el trabajo en equipo, entre otros. La figura 7, se muestra como se da este proceso en la organización.

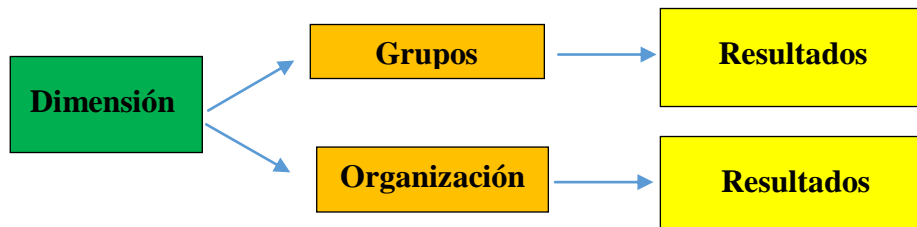


Figura 7. La dimensión psicosocial y su incidencia en los grupos y la organización  
 Fuente: *Elaboración propia*

Los fenómenos o procesos que se manifiestan en la organización cuando los individuos interactúan entre sí para alcanzar un propósito común, han sido denominados “dimensión psicosocial”, y se refieren a la interacción social de un conjunto de individuos, para satisfacer necesidades comunes y de la cual derivan una serie de resultados.

Algunos de los aspectos psicosociales más relevantes son: la cultura organizacional, el liderazgo estratégico, la gestión participativa, la toma de decisiones, la negociación, el clima organizacional, el conflicto, etc.

### 2.2.2.3 Factores humanos

En las últimas décadas se ha puesto la mirada en el factor humano como elemento preponderante en el aumento de productividad. Por esta razón se ha reconocido a la variable capital humano o talento humano, como factor que explica el aumento o decremento de la productividad laboral. El factor trabajo es determinante en el proceso productivo, este hecho ha sido reconocido, tanto por la teoría económica, como por los clásicos y hasta por los teóricos del crecimiento endógeno.

La dimensión psicosocial genera procesos que se evidencian en las personas cuando tienen que ver con su actuación como seres únicos y en las personas cuando conforman los grupos provistos por la organización para coordinar la interrelación entre los individuos y los grupos conformados en la organización, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

De acuerdo con este análisis de las dimensiones del comportamiento de las personas en la organización, se tiene que la dimensión psicológica configura una serie de procesos que se dan en el individuo y que denominaremos factores individuales, tales como, la motivación, la satisfacción laboral, las competencias, entre otras.

La dimensión psicosocial configura otra serie de procesos, al estar el individuo participando en sociedad, como grupo de trabajo, bien sea formal e informal, que denominaremos factores grupales, como la cohesión grupal, el consenso y el manejo del conflicto, entre otros.

Asimismo, la organización a su vez provee a las personas (individuos o grupos), de la razón de ser de la asociación (organización), el conjunto de símbolos compartidos y la visión inspiradora, que no son un conjunto estático, como su estructura, sino relaciones dinámicas, que también forman parte de la dimensión psicosocial y que denominaremos factores organizacionales. Entre estos factores están la cultura organizacional, el liderazgo y el clima organizacional, entre otros.

Los factores de dinámica organizacional o factores institucionales o colectivos se manifiestan en los individuos (factores individuales) y en los grupos (factores grupales).

Según muchos autores hay varios aspectos concernientes al factor humano que contribuyen de manera positiva a la eficacia organizacional tales como: la motivación y la satisfacción laboral, la participación, el aprendizaje y la formación, la colaboración, el trabajo en equipo, la comunicación, los hábitos de trabajo, el clima laboral, las actitudes y

sentimientos, la toma de decisiones, la solución de conflictos, la ergonomía, el estrés, el liderazgo, estilo directivo, la cultura, el compromiso, la capacitación, etc.

### **2.2.3 Gestión de calidad y eficacia empresarial**

En las últimas décadas han sido muchas las empresas que han implantado sistemas de gestión de la calidad para lograr y mantener ventajas competitivas duraderas en un entorno de creciente globalización de mercados, fuerte intensidad competitiva en los mismos, cambios en los gustos y hábitos de los clientes y gran desarrollo tecnológico e innovación, entre otros muchos factores derivados del actual entorno en que se desarrolla la actividad empresarial.

Existe una gran cantidad de estudios que conciben a la calidad como un factor estratégico clave para mejorar la competitividad de la empresa, esto lleva a considerar la calidad como una importante fuente de ventaja competitiva en estrecha relación con la estrategia empresarial, y no sólo considerarla como un enfoque o factor aislado o excesivamente centrado en los aspectos productivos.

La gran mayoría de trabajos se enfocan principalmente en el sector industrial y con fuerte énfasis en grandes organizaciones. Esto está cambiando, y se observa a lo largo de esta última década que, también se está incrementando el volumen de estudios que se centran en el análisis de los efectos que produce el sistema de gestión de calidad en las pequeñas y medianas empresas.

La capacidad que tienen las organizaciones para lograr obtener resultados que sean positivos mediante la calidad se basa en la planificación de dicha acción en primer lugar y en segundo lugar, en la adopción de enfoques de calidad proactivos que acentúen la orientación hacia el cliente pensando más en la “calidad de empresa” que sólo en la

“calidad de producto”, a través de la implantación de sistemas de calidad en los cuáles los principios guían los esfuerzos y los instrumentos de gestión de calidad a aplicar.

A pesar de la gran y diversa literatura existente, buena parte de ella viene a concluir que la gestión de la calidad produce un impacto positivo sobre la organización que se manifiesta en aspectos tangibles (resultados económicos) e intangibles (clima laboral y cohesión interna).

La relación entre el enfoque de aseguramiento de calidad bajo las normas ISO 9000 y los resultados se ha puesto de manifiesto en muchos trabajos, aunque hay que señalar la falta de homogeneidad a la hora de establecer los indicadores para la medición del desempeño organizativo. Muchos estudios indican una relación positiva entre los sistemas de gestión de calidad y la eficacia, sin embargo, también hay otros estudios que indican que es difícil demostrar que los sistemas de calidad estén directa y positivamente correlacionados con el rendimiento global de las empresas ya que sobre éstos también inciden otros factores cuya medición es difícil de realizarla. Por tanto, hemos de señalar la dificultad que existe para establecer una relación entre calidad y las demás variables empresariales, pero a la luz de la evidencia empírica de los trabajos revisados se puede afirmar que existe una incidencia positiva de la implantación de los sistemas de gestión de la calidad sobre el rendimiento económico y financiero de las empresas.

La tendencia a lo largo de las últimas décadas muestra el interés mostrado por muchos investigadores respecto al estudio de los sistemas de gestión de la calidad y su impacto sobre la organización, tanto en el ámbito de resultados económicos o competitivos como en el de resultados intangibles, como pueden ser el clima laboral o la cohesión interna.

No sólo se trata de obtener ventajas competitivas sino garantizar la sostenibilidad de las mismas a lo largo del tiempo. En este aspecto la gestión de la calidad constituye una excelente oportunidad para desarrollar dentro de la empresa capacidades específicas que

den como resultado una mayor destreza en la explotación de recursos, tanto tangibles como intangibles, a partir de una serie de rutinas organizacionales. No todos los recursos que posee la empresa pueden ser considerados como activos estratégicos. Uno de los requisitos clave que debe poseer un recurso para ser considerado activo estratégico, esto es, factor capaz de generar ventajas competitivas sostenibles, es su inimitabilidad. En esta línea se señala que los sistemas de gestión de calidad poseen el carácter de ser imperfectamente imitables e imperfectamente transferibles, por lo tanto, hay una buena probabilidad de que sean capaces de proveer a la empresa ventajas competitivas.

En definitiva, la ventaja competitiva proviene de los recursos intangibles, que le proporcionan unas competencias distintivas las cuales permiten obtener mejores beneficios. Y aunque todas las empresas lleguen a introducir los principios de la calidad en su organización, ello no supondrá que deje de concebirse como arma competitiva, debido a las características que posee.

### 2.3 Marco Conceptual

- **Actividades de mejora:** Acciones que consisten en perfeccionar algo, logrando pasar a un nivel superior. UNE-EN ISO 9000 (2015) la define como “actividad para mejorar el desempeño” (p.21).
- **Análisis de datos:** Actividad encargada de investigar un conjunto de datos con el fin de extraer conclusiones sobre la información proporcionada para la toma de decisiones o en su defecto para ampliar los conocimientos sobre el tema.
- **Capacitación:** Actividades orientadas a mejorar o ampliar los conocimientos, habilidades duras, habilidades blandas y aptitudes del personal que labora en la organización.

- **Clima organizacional:** Percepción que tienen los trabajadores acerca del trabajo, al ambiente donde laboran, las relaciones interpersonales que se manejan al interior de la organización y las normativas que regulan dicho trabajo.
- **Competencia:** Conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes y valores que posee una persona y que actúan como un todo para lograr una acción eficaz.
- **Compromiso:** Capacidad que tienen las personas para tomar conciencia de la importancia que tiene cumplir su trabajo en el plazo, UNE-EN ISO 9000 (2015) establece que el compromiso es “tomar parte en una actividad, evento o situación en, y contribución a, las actividades para lograr objetivos compartidos” (p.19).
- **Comunicación e integración:** Acción que se lleva a cabo entre los miembros de una organización y que consiste en el intercambiar ideas, pensamientos y sentimientos, esto fluye en dirección horizontal y vertical en las organizaciones y que se orienta a fortalecer la identificación y cohesión.
- **Consulta y dialogo:** Son mecanismos de participación del personal mediante el cual los trabajadores deciden acerca de algún aspecto de importancia de la empresa.
- **Cooperación:** Existencia de un espíritu de ayuda y colaboración de parte de los miembros de una organización.
- **Cultura organizacional:** Conjunto de experiencias, valores, creencias y actitudes distintivas que tienen los integrantes de una organización.
- **Desafío:** Reto que se proponen los miembros de una organización respecto a objetivos trascendentales para la organización.
- **Desarrollo profesional:** Crecimiento profesional según las necesidades de perfeccionamiento que identifica una persona o aquellos aspectos que la empresa identifica como necesarios para que los empleados mejoren y de este modo alcanzar los objetivos organizacionales.

- **Educación y entrenamiento:** El entrenamiento es un proceso educativo de muy corta duración, cuyo objetivo es desarrollar destrezas y habilidades en los trabajadores. La educación es un proceso que reviste de mayor formalidad, se caracteriza por ser de larga duración.
- **Eficacia empresarial:** Según NTP - ISO 9000 (2008) la eficacia “se refiere a la extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados” (p.23).
- **Enfoque al cliente:** Principio en el que se basa una organización y orienta su gestión hacia el cliente, se considera imprescindible conseguir la satisfacción del cliente, cubrir las necesidades que pudiese tener y satisfacer sus expectativas.
- **Enfoque basado en procesos:** Provee a la organización de un mejor y permanente control sobre todos los procesos de la organización. Permite alcanzar un mejor desempeño y mejores resultados en los procesos, los productos y/o servicios.
- **Enfoque de sistemas:** Perspectiva teórica que establece que las organizaciones son sistemas sociales dentro de otros sistemas y que estos a su vez se interrelacionan y se afectan entre ellos. El propósito de este enfoque es brindar un marco que permita hacer frente a los problemas que plantean la tecnología y las organizaciones que buscan modernizarse.
- **Estructura organizacional:** Disposición que se tiene de las jerarquías y funciones dentro de la organización. Lusthaus (2002) afirma que estructura organizacional es la “capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización” (p.53).
- **Estilo de Dirección:** Comportamientos que manifiestan aquellos quienes dirigen la organización, con el objetivo de influir sobre el comportamiento del personal que ejecutara sus órdenes.

- **Evaluación de gestión de desempeño:** Actividad sistemática que consiste en medir y evaluar el desempeño del personal a nivel de toda la organización, a nivel de equipo y nivel individual. Wayne y Noe (2005) afirman que “la gestión de desempeño consiste en que en todos los procesos organizacionales se determinan que tan bien se desempeñan los empleados, los equipos y finalmente la organización”. (p.252).
- **Evaluación de proveedores:** Acciones que lleva a cabo la organización para asegurar que los proveedores que brindan los productos o servicios, cumplan con los requisitos especificados. UNE-EN ISO 9000 (2015) define proveedor como “persona u organización que provee y opera un proceso de resolución de conflictos externo” (p.20).
- **Formación:** Capacitación profesional individual o grupal, cuyo principal objetivo es aumentar y adecuar el conocimiento y las habilidades del personal según las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.
- **Gestión de proveedores:** Conjunto de actividades orientadas a garantizar que se obtendrán para la organización los mejores productos/servicios en el mercado con las mejores condiciones, las entregas en tiempo oportuno, identificación del proveedor con la organización, etc.
- **Gestión de procesos:** Según UNE-EN ISO 9000 (2015) define la gestión como “actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización” (p.21), asimismo UNE-EN ISO 9000 (2015) define procesos al “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto” (p.22).
- **Identificación de las necesidades del cliente:** Consiste en definir los requerimientos de acuerdo con las necesidades del cliente, asegurando que el producto se enfoque en lo que realmente requiere el cliente e identificando también aquellas necesidades que son latentes y/o explícitas.



- **Integración de Procesos:** Unificación de todos los procesos que se dan al interior de una organización con el fin de brindar producto o servicios de alta calidad.
- **Involucramiento del personal:** Se refiere a escuchar la voz del trabajador y hacerlo parte de las decisiones, la mejora del ambiente de trabajo y de los procesos.
- **Liderazgo:** Según ISO 9000 el liderazgo se evidencia cuando la dirección asume el compromiso para guiar la organización, establecer una misión, visión y difundir los valores.
- **Liderazgo estratégico:** Desde la perspectiva de eficiencia organizacional, el liderazgo estratégico viene a ser la habilidad de motivar y la capacidad que tienen los directivos de poder articular los recursos de la organización con el fin de lograr la visión organizacional.
- **Manejo del conflicto:** Es la manera particular como el líder afronta las dificultades que se puedan presentar en su equipo; su capacidad para llegar a acuerdos, la aplicación de lineamientos legales y procedimentales cuando se origine el conflicto.
- **Medio ambiente:** Ambientes físicos, estructura que tiene la organización, reglamentos internos, procedimientos, normativas y otros factores inherentes a la organización.
- **Mejora continua:** Acción que consiste en perfeccionar algo, logrando pasar de un estado a otro nivel superior. UNE-EN ISO 9000 (2015) define la mejora como “actividad para mejorar el desempeño” (p.21).
- **Mejora e innovación:** Proceso de generar nuevas ideas, productos y servicios con el fin de contribuir a la organización. Sánchez, M (2008) dice que la innovación es “cualquier modo de hacer las cosas de forma distinta en el reino de la vida económica” (p.3)

- **Motivación:** Combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que hacen que una persona actúe y se comporte de una forma determinada.
- **Negociación:** Proceso que se da entre dos o más partes, pudiendo ser personas u organizaciones; las partes en conflicto tienen diferentes posiciones sobre un mismo asunto, el propósito es llegar a un acuerdo y para esto se tiene que generar un ambiente de comunicación que permita intercambiar propuestas y concesiones. Según Sabra, J. (1999) afirma que “la negociación está concebida como una forma de relación entre dos o más partes que sienten la necesidad de establecer un intercambio a fin de resolver un problema o aprovechar una oportunidad de interés común” (p.22).
- **Objetivos de calidad:** Los objetivos de la calidad se desprenden del planeamiento estratégico y vienen a ser las metas, retos o algo pretendido por la organización, UNE-EN ISO 9000 (2015) define objetivo de la calidad como “resultado a lograr relativo a la calidad” (p.27).
- **Participación:** Desde la perspectiva de eficacia organizacional es sentirse parte de la organización, estar presente en las decisiones que se toman, ya sea proveyendo datos e información, procesándolo o tomando finalmente la decisión.
- **Participación de personal:** Según lo establece la norma ISO 9001, las personas son la esencia de la organización en todos sus niveles y el desarrollar su potencialidad permitirá que se pueda aprovechar sus habilidades para alcanzar los objetivos.
- **Política de calidad:** Directrices que adoptan las organizaciones para cumplir con los objetivos de la calidad y demuestra el compromiso de la dirección con la calidad, UNE-EN ISO 9000 (2015) define la política de calidad como las “intenciones y dirección de una organización, como las expresa formalmente su alta dirección relativa a la calidad” (p.25).

- **Propósito estratégico:** Concepto que vincula a la misión y visión de una organización. Cejas, O. y Lanza, P. (2006) dicen que el propósito estratégico “implica un determinado punto de vista sobre la posición de mercado o posición competitiva a largo plazo, que una empresa espera conseguir. Por lo tanto, transmite un sentido de orientación, un sentido de descubrimiento y un sentido de destino, estos son los elementos que demuestran la existencia de un propósito estratégico”. (p.128).
- **Recompensa:** Es la forma en la que una organización premia al trabajador por su buen desempeño, esta actitud genera un buen clima laboral, siempre y cuando la política sea el incentivo al empleado por hacer bien su trabajo y no el castigo.
- **Reconocimiento:** Es una muestra de gratitud de la organización hacia el empleado por un trabajo bien realizado, el reconocimiento hacia el trabajador genera un mayor compromiso, mejora los niveles de productividad y contribuye a mejorar la satisfacción laboral.
- **Relación con los clientes:** Trato que se da entre los miembros de la organización y el cliente, estas relaciones incluyen habilidades de escucha, comunicación oral, escrita, habilidades de resolución de problemas y trabajo en equipo.
- **Relación con los proveedores:** Relación que establece la organización con aquellas personas, organizaciones o cosas que se encargan de suministrar o facilitar lo necesario para un determinado fin.
- **Relaciones laborales:** Grado de interrelación de los miembros de una organización en el ámbito laboral, vinculado a factores como el ambiente de trabajo, calidad de relaciones sociales a nivel horizontal y vertical.
- **Resolución de conflictos:** Tratamiento adecuado de los conflictos, basado en mecanismos formales e informales que utilizan las partes que se encuentran en pugna para resolver las diferencias existentes.

- **Responsabilidad y autoridad:** Implica determinar con claridad las funciones de la organización y asignarlas a una persona concreta, dándole la autoridad correspondiente para lograr las metas organizacionales. La responsabilidad nace como una consecuencia de la delegación de autoridad.
- **Satisfacción laboral:** Nivel de conformidad que tiene el personal de una organización con respecto al trabajo que desarrolla. Esta satisfacción puede incluir muchos factores, tales como: remuneración, ambiente de trabajo, oportunidad de desarrollo profesional, seguridad e higiene, etc.
- **Satisfacción del cliente:** UNE-EN ISO 9000 (2015) define la satisfacción del cliente como “percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido las expectativas de los clientes” (p.31)
- **Seguimiento y medición:** La medición está enfocada hacia los resultados tanto del proceso como del producto, UNE-EN ISO 9000 (2015) define la medición como “Proceso para determinar un valor” (p.34). En el caso del seguimiento este se refiere a todo aquello que se hace para lograr la capacidad del proceso y producto, UNE-EN ISO 9000 (2015) define la medición como “Actividad para encontrar una o más características y sus valores característicos del estado de un sistema, un proceso, un producto, un servicio o una actividad” (p.34)
- **Sistema de gestión de calidad:** Conjunto de elementos normativos que se interrelacionan de manera ordenada y sistemática para cumplir con los requisitos de calidad acordados con sus clientes, considerando la mejora continua como parte inherente a las actividades que se desarrolla.
- **Trabajo en equipo:** Conjunto de dos o más personas que se encuentran organizadas de tal manera que trabajan de manera coordinada para lograr cumplir la actividad asignada.

- **Valores:** Principios que permiten realizarse a las personas, buscando mejorar las características de cada individuo en cuanto a sus cualidades y esto mismo define un comportamiento de forma determinada.
- **Visión organizacional:** Conjunto de aspiraciones que es inherente a una organización, el cual sirve como marco de referencia para fijar lo que la organización pretende ser en el futuro.

## **2.4 Hipótesis**

### **2.4.1 Hipótesis general**

El Sistema de gestión de calidad influye de manera significativa en la eficacia empresarial de la fábrica textil ICSA.

### **2.4.2 Hipótesis específicas**

1. El liderazgo está relacionado de manera significativa con la eficacia empresarial de la fábrica textil ICSA.
2. La participación del personal está relacionada de manera significativa en la eficacia empresarial de la planta de fabricación de textiles de ICSA.
3. La mejora continua está relacionada de manera significativa con la eficacia empresarial de la fábrica textil ICSA

## CAPÍTULO III

### MÉTODO

#### 3.1 Tipo de investigación

El presente tema de investigación según el enfoque es de carácter cuantitativo por que se realiza una recolección de datos mediante entrevistas al personal directivo, administrativo y operativo de cada una de las áreas que labora en la compañía ICOSA, datos que posteriormente serán tratados mediante métodos estadísticos.

Según el propósito del presente estudio, esta es una investigación aplicada, no obstante, este tipo de investigación también está muy vinculada a los tipos de investigación básica, pues buscaremos generar nuevo conocimiento teniendo como base las teorías existentes sobre la calidad y la eficacia empresarial, con el fin de mejorar el desempeño organizacional.

Con respecto al nivel de investigación podemos decir que La investigación es descriptiva, correlacional y explicativo; es descriptiva debido a que teniendo como base las teorías de la gestión de calidad y la eficacia empresarial, nos permitirá describir el fenómeno, la situación y los eventos. Los estudios descriptivos según Hernández, Fernández y Baptista (2006):

Miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga (p.102).

Es correlacional porque nos permite conocer la relación existente entre las variables sistema de gestión de calidad y eficacia empresarial, así como saber el comportamiento de una variable cuando los valores de la otra variable se modifican es decir aumentan o disminuyen.

Esta investigación es explicativa porque explica como ocurre este fenómeno y el porqué de la correlación de estas variables; según Hernández, Fernández y Baptista (2006): “Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales” (p.108).

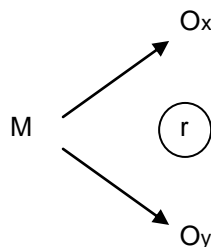
### 3.2 Diseño de investigación

El diseño de la investigación es no experimental cuantitativa, es decir la variable independiente no se manipula de manera intencional para ver su efecto en la variable dependiente, sino que solo se observa y analiza la situación existente y el fenómeno tal como se da es en su contexto natural.

Hernández, Fernández y Baptista (2006) afirma que: “Diseño es el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación” (p.158).

El presente estudio a su vez es transversal o transeccional correlacional causal, es decir se recolectaron los datos en un solo momento y se describe las relaciones entre las variables.

En el siguiente esquema se puede apreciar el diagrama del diseño de investigación:



Donde:

- M : Muestra del estudio
- Ox : Gestión de la calidad;
- Oy : Eficacia empresarial

$r$  : Relación entre ambas variables.

El diseño estadístico es correlacional, se realizaron los análisis mediante las técnicas de correlación de Pearson, asimismo se aplicaron medidas de tendencia central y de dispersión con el propósito de caracterizar y describir al grupo estudiado.

La comprobación de las hipótesis planteadas en el presente trabajo se realizó comparando el enunciado formulado con el resultado obtenido mediante el método correlacional.

### **3.3 Estrategia de la prueba de hipótesis**

Para abordar la estrategia de la prueba de las hipótesis, tenemos que considerar que realmente no estamos probando que una hipótesis sea verdadera o falsa, sino que, de acuerdo con las pruebas estadísticas que se realizan y los datos obtenidos en la investigación, concluir si apoyan o no nuestras hipótesis, es decir no se acepta o rechaza una hipótesis a través de un estudio, sino que se aporta evidencia que podría estar a favor o en contra. Si hay muchas investigaciones que apoyan una hipótesis, entonces esta tendrá más credibilidad.

Las hipótesis que se plantean en la investigación fueron sometidas a prueba de acuerdo al diseño de investigación establecido, para llevar a cabo ello se recolectaron datos a través de instrumentos de medición y posteriormente se analizaron e interpretaron los datos obtenidos.

Para la contrastación de las hipótesis se utilizó la prueba de chi cuadrado de independencia, la prueba de correlación de Pearson y el análisis de regresión de logística multinomial, para realizar estas pruebas se toman los datos obtenidos de los cuestionarios que se les suministro a la muestra de personal; los pasos que se siguió para contrastar la hipótesis son los siguientes:

Planteamiento de la hipótesis, el cual se desprende del planteamiento del problema, en este paso planteamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) y la hipótesis alterna ( $H_a$ )



Se define los niveles de significancia, es decir la probabilidad de rechazar la hipótesis nula cuando esta es verdadera; el nivel de significancia indicará la probabilidad de no aceptarla, para el presente estudio tomamos los siguientes valores:

Nivel de confianza : 95%

Nivel de significancia : 5% ( $\alpha= 0.05$ )

La distribución de la muestra estadística de prueba se divide en dos regiones, una región de rechazo y otra región de no rechazo (aceptación).

Se realizó la prueba chi cuadrado de Pearson con la finalidad de contrastar la hipótesis, nos sirve para demostrar la relación existente entre la gestión de calidad y la eficacia empresarial en la compañía ICSA, así como también la relación existente entre las variables liderazgo, participación de personal y mejora continua con la eficacia empresarial.

La prueba de Pearson es considerada como una prueba no paramétrica que mide la discrepancia entre una distribución observada y otra teórica, indicando en qué medida la diferencia existente entre ambas se debe al azar en el contraste.

El estadístico de la prueba chi cuadrado de Pearson se obtiene haciendo uso del software SPSS, el criterio de decisión para determinar la veracidad o falsedad de la hipótesis, nos indica que no se rechaza  $H_0$  cuando el chi cuadrado obtenido mediante SPSS es menor al chi cuadrado teórico obtenido de las tablas estadísticas:

$$X^2 < X^2_t (\alpha, Gl)$$

Donde:

t : Valor del Chi cuadrado proporcionado por las tablas

Gl : Grados de libertad, igual a  $(k-1)*(r-1)$

r : Número de filas

k : Número de columnas

Asimismo, comparamos el nivel de significancia definido para la prueba con el valor de la significancia obtenido mediante el SPSS, de resultar menor el valor hallado entonces rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna.

Para determinar el nivel de asociación entre las variables se utiliza el coeficiente de correlación de Pearson. Este coeficiente expresa el grado de afinidad entre las variables consideradas, pudiendo ser positivo si el incremento en una variable implica un incremento en la otra variable y negativo si el incremento en una variable implica el decremento de la otra variable; también verifica si es significativo, es decir si la asociación de las variables tiene valor estadístico, observar los valores en la tabla 4.

Tabla 4  
*Rango de valores para el índice de correlación de Pearson*

Valores de "r"	Tipo y grado de correlación
-1	Negativa perfecta
$-1 < r \leq -0,8$	Negativa fuerte
$-0,8 < r < -0,5$	Negativa moderada
$-0,5 \leq r < 0$	Negativa débil
0	Nula
$0 < r \leq 0,5$	Positiva débil
$0,5 < r < 0,8$	Positiva moderada
$0,8 \leq r < 1$	Positiva fuerte
1	Positiva perfecta

Fuente: Nieves, A y Domínguez, F. (2009).

Finalmente, debido a que los coeficientes de correlación no nos indican si existe causalidad de las variables y tampoco nos brinda información acerca de qué variable causa que la otra varié. En el presente estudio para determinar la causalidad en el caso de la hipótesis general se utilizó un modelo de elección discreta ya que permite la modelización de

variables cualitativas, siendo lo más apropiado el método de regresión logístico multinomial, debido a que la variable dependiente es ordinal y tiene más de dos categorías.

### **3.4 Variables**

#### **3.4.1 Variable independiente**

- Sistema de gestión de calidad

##### Sub variables

- Liderazgo
- Participación del personal
- Mejora continua
- Enfoque al cliente
- Enfoque de procesos
- Enfoque de sistemas
- Gestión de proveedores
- Análisis de datos para la toma de decisiones

#### **3.4.2 Variable dependiente**

- Eficacia empresarial

##### Sub variables

- Trabajo en equipo
- Satisfacción laboral
- Competencias
- Participación
- Formación y desarrollo
- Motivación

- Clima organizacional
- Liderazgo
- Cultura organizacional

### **Operacionalización de variables**

#### Indicadores variable independiente

- Compromiso
- Política y objetivos de calidad
- Responsabilidad, autoridad y comunicación
- Involucramiento del personal
- Educación y entrenamiento
- Identificación de problemas
- Actividades de mejora
- Evaluación de gestión de desempeño
- Identificación de necesidades del cliente
- Satisfacción del cliente
- Relación con los clientes
- Seguimiento y medición
- Análisis de datos
- Identificación de procesos
- Gestión de los procesos
- Integración de procesos
- Gestionar los procesos interrelacionados
- Relación con los proveedores
- Evaluación de proveedores

#### Indicadores variable dependiente

- Relaciones laborales
- Cooperación
- Reconocimiento
- Desarrollo profesional
- Estructura Organizacional
- Responsabilidad
- Capacitación
- Recompensa
- Desafío
- Estilo de dirección
- Comunicación e integración
- Medio ambiente
- Participación en decisiones
- Consulta y dialogo
- Valores
- Visión Organizacional
- Propósito estratégico
- Mejora e innovación
- Resolución de Conflicto
- Negociación

### **3.5 Población**

La población objeto de la presente investigación está constituida por la totalidad del personal, que pertenecen a las gerencias, jefaturas, administración y operaciones de la

compañía ICSA, que son en total 123 trabajadores de ambas plantas, tal como se detalla en la tabla 5.

Tabla 5  
*Población de la Compañía ICSA*

Área	Gerentes	Jefaturas	Administrativos	Operarios/ Ayudantes	Total
Gerencia general	02	0	01	0	03
Gerencia técnica	01	01	03	02	07
Gerencia comercial	01	01	09	0	11
Administración y finanzas	0	01	03	0	04
Administración de Planta 1	0	01	03	04	08
Fabricación de Napa	0	02	0	14	16
Fabricación de Panqueque	0	02	0	10	12
Fabricación de Fieltro	0	02	0	08	10
Administración de Planta 2	0	01	04	05	10
Fabricación de Fibra	0	02	0	06	08
Fabricación de Geotextiles	0	02	0	14	16
Fabricación de Alfombras	0	02	0	16	18
Total	04	17	23	79	123

Fuente: Datos proporcionados por la Empresa (Elaboración propia)

### 3.6 Muestra

La muestra para el presente estudio se halló tomando como base a la población descrita en el cuadro anterior. Para el cálculo de la muestra se utilizó la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{d^2 \times (N-1) + Z^2 \times P \times Q}$$

Donde:

- N: Tamaño de la muestra
- Z: Nivel de confianza
- P: Probabilidad de éxito
- Q: Probabilidad de fracaso
- d: Precisión (error máximo admisible)

Para el siguiente estudio tenemos:

$$N = 123$$

$$Z = 1.96 \text{ (Nivel de confianza de 95\%)}$$

$$P = 0.9$$

$$Q = 0.1$$

$$d = 5\%$$

Realizando los cálculos:

$n = 65$
----------

La muestra a considerar es de 65 personas, en el siguiente cuadro se muestra la cantidad de personal de la Compañía que es parte del estudio, esta muestra es acorde con la proporcionalidad que le corresponde a cada una de las dependencias o plantas, los datos se presentan en la tabla 6.

Tabla 6  
*Muestra del personal de ICESA*

Área	Gerentes	Jefaturas	Administrativos	Operarios/ Ayudantes	Total
Gerencia general	01	0	01	0	02
Gerencia técnica	01	01	01	01	04
Gerencia comercial	01	01	04	0	06
Personal y contabilidad	0	01	01	0	02
Administración de Planta 1	0	01	02	02	05
Fabricación de Napa	0	01	0	04	05
Fabricación de panqueque	0	01	0	07	08
Fabricación de Fieltro	0	01	0	08	09
Administración de Planta 2	0	01	02	02	05
Fabricación de Fibra	0	01	0	07	08
Fabricación de Geotextiles	0	01	0	05	06
Fabricación de Alfombras	0	01	0	04	05
Total	03	11	11	40	65

Fuente: Datos proporcionados por la Empresa (Elaboración propia)

### 3.7 Técnicas de investigación

Las técnicas de recolección y análisis de información que se utilizaron en el presente estudios son las siguientes:

### Análisis documental

Esta técnica hace uso de fuentes secundarias tales como textos, libros, artículos y otras fuentes documentales, se recolectaron datos de las variables en estudio, el cual nos sirvió para comprender, analizar, conocer e interpretar la información.

### Observación

Mediante esta técnica se observó de manera directa los procesos, actividades, ambientes donde laboran y las formas de relacionamiento entre ellos, con el fin de tener una mayor comprensión de los procesos de la organización.

### Análisis de contenido

La información que se recaba de otros autores fue contrastada con otras fuentes, con el fin de ser incluidos en este estudio en la medida que se consideró pertinente.

### La encuesta

Esta técnica bajo la modalidad de cuestionario permitió obtener información acerca del personal que labora en la compañía y que será objeto de la investigación.

### Gráficos

Luego de obtenido los datos, se procedió a ordenarlos en forma de cuadros o tablas que indican conceptos, cantidades y cualquier otra información útil para el estudio, estas tablas para una mejor visualización y mejor tratamiento de la información se presentaron como gráficos.

## **3.7.1 Instrumentos y recolección de datos**

Los instrumentos de recolección de datos son aquellos medios materiales que sirven para recoger y almacenar la información de los fenómenos de los cuales pretendemos extraer información, tal como indica Hernández, Fernández y Baptista (2006): “Un instrumento de medición es un recurso que utiliza el investigador para registrar



información o datos sobre las variables que tiene en mente” (p.276). Por lo tanto, estos instrumentos permiten que el Investigador recolecte los datos que luego serán tabulados, analizados e interpretados. Los objetivos del instrumento de medición son:

- a. Recoger la información necesaria y exacta que requiere el investigador
- b. Determinar el grado de precisión del instrumento
- c. Definir quiénes serán los que brindarán la información.

La técnica de recolección de datos que se utilizó en esta investigación es la encuesta y como instrumento el cuestionario, el cual se realizó a la muestra constituida por 65 personas que laboran en la compañía textil ICOSA; la finalidad de esta encuesta fue obtener una apreciación interna sobre la gestión de calidad y la eficacia empresarial, la misma que tuvo dos partes:

1. La primera parte del cuestionario es acerca del sistema de gestión de calidad y
2. La segunda acerca de la eficacia empresarial, la forma de análisis que se aplicó fue mediante el análisis de correlación.

El cuestionario contiene preguntas cerradas y toma como base una escala tipo Likert, que es uno de los tipos de escala de medición más apropiados para este tipo de estudio; el cuestionario comprende 73 preguntas que tiene cinco alternativas de respuesta y un rango que varía de 1 a 5, es decir este rango oscila desde completamente en desacuerdo (CD), en desacuerdo (ED), neutro o indiferente (NI), de acuerdo (DA) y completamente de acuerdo (CA), del ítem 1 al ítem 36 para medir la variable gestión de calidad, y en la segunda parte del cuestionario tenemos 37 ítems que van desde el ítem 1 al ítem 37, para medir la variable eficacia empresarial; esta escala de medición fue construida con la finalidad de medir las variables de estudio, en el cuestionario se establece también el número de preguntas para cada dimensión e indicador, los cuales han sido previamente definidos en el marco de la operacionalización de las variables.

El cuestionario de sistema de gestión de calidad es del tipo Likert y que contiene las siguientes dimensiones que fueron evaluados:

- Liderazgo
- Participación de personal
- Mejora continua
- Enfoque hacia el cliente
- Análisis de datos para la toma de decisiones
- Enfoque de procesos
- Enfoque de sistema
- Gestión de proveedores

El cuestionario dispondrá de cinco alternativas:

- Completamente de acuerdo (CA)
- De acuerdo (DA)
- Indiferente o neutro (NI)
- En desacuerdo (ED)
- Completamente en desacuerdo (CD)

Este cuestionario fue aplicado a 65 personas de la compañía, consta de 36 preguntas y se desarrolló en un tiempo de duración de 25 minutos aproximadamente. Se formaron tres grupos de 20 a 25 personas, cada grupo fue conformado dependiendo de las actividades que desarrollan, se realizó en horarios diferentes y se suministró el cuestionario a cada participante para que lo realice de manera individual. La validez de este instrumento será establecida mediante la técnica de Jueces Expertos y su confiabilidad será comprobada mediante el método Alpha de Cronbach.

El cuestionario de Eficacia Empresarial es del tipo Likert y contiene las siguientes dimensiones que fueron evaluados:

- Trabajo en equipo
- Satisfacción laboral
- Competencias
- Formación y desarrollo
- Motivación
- Clima organizacional
- Participación
- Cultura organizacional
- Liderazgo
- Manejo del conflicto

Este cuestionario también dispone de cinco alternativas:

- Completamente de acuerdo (CA)
- De Acuerdo (DA)
- Indiferente o neutro (IN)
- En desacuerdo (ED)
- Completamente en desacuerdo (CD)

Sera aplicado a las mismas 65 personas a las cuales se les suministro el primer cuestionario, consta de 37 preguntas y tiene un tiempo de duración de 25 minutos aproximadamente. Al igual que en el caso anterior la validez de este instrumento será establecida mediante la técnica de Jueces Expertos y su confiabilidad será comprobada mediante el método Alpha de Cronbach.

Como fuente primaria se utilizará las encuestas y como fuente secundaria se utilizará documentación tales como textos, artículos, documentos de gestión de la organización, etc.

La tabla 7 muestra como se ha planteado el tratamiento de la información obtenida en los cuestionarios desarrollados por el personal de la muestra.

Tabla 7  
*Numero de ítems por dimensiones e indicadores*

Variables	Dimensiones	Indicadores	N° de preguntas
Sistema de Gestión de Calidad	Liderazgo	Compromiso	4
		Política y objetivos de calidad	2
		Responsabilidad, autoridad y comunicación	2
	Participación de personal	Involucramiento del personal	2
		Educación y entrenamiento	2
	Mejora continua	Identificación de problemas	1
		Actividades de mejora	4
		Evaluación de gestión de desempeño	2
	Enfoque al cliente	Identificación de necesidades del cliente	2
		Satisfacción del cliente	1
		Relación con los clientes	1
	Análisis de datos para toma de decisiones	Seguimiento y medición	2
		Análisis de datos	1
	Enfoque de procesos	Identificación de procesos	2
		Gestión de los procesos	3
Enfoque de sistema	Integración de procesos	1	
	Gestionar los procesos interrelacionados	2	
Gestión de proveedores	Relación con los proveedores	1	
	Evaluación de proveedores	1	
Eficacia Empresarial	Trabajo en equipo	Relaciones laborales	3
		Cooperación	2
	Satisfacción laboral	Reconocimiento	2
		Desarrollo profesional	4
Competencias	Desarrollo	2	

---

	Evaluación	1
Formación	Entrenamiento	2
	Capacitación	1
Motivación	Recompensa	1
	Desafío	2
Clima	Estilo de dirección	1
Organizacional	Comunicación e integración	1
	Medio ambiente	1
Participación	Participación en decisiones	2
	Consulta y dialogo	1
Cultura	Valores	2
Organizacional	Visión organizacional	2
Liderazgo	Propósito estratégico	2
	Mejora e innovación	2
Manejo del conflicto	Resolución de Conflicto	1
	Negociación	2

---

Fuente: Cuestionario de calidad y eficacia empresarial (Elaboración propia)

### 3.7.2 Procesamiento y análisis de datos

Se utilizaron técnicas de análisis para el tratamiento de los datos, previamente se codificaron las preguntas del cuestionario para evitar confusión, posteriormente los datos fueron ingresados a una base de datos en Excel; fue necesario depurar los datos obtenidos para evitar posibles errores que traerían resultados distorsionados.

El análisis de los datos se realizó utilizando el software estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), esta aplicación permite elaborar tablas, gráficos y contrastar las hipótesis mediante diferentes estadísticos de prueba. Estos análisis implican el uso de técnicas estadísticas cuyas tablas y gráficos más representativos se incluyeron en el capítulo de presentación de resultados con el objeto de facilitar su lectura.

El procesamiento estadístico de los datos, involucra la aplicación de diversas técnicas y métodos de análisis en función de la información que precisamos obtener. Para el presente estudio realizamos lo siguiente:

### ***3.7.2.1 Descripción y clasificación de datos***

Los datos que se obtuvieron en los cuestionarios se ordenaron e ingresaron a una base de datos, pero sin establecer relaciones cuantitativas entre ellos; es decir, realizamos los cálculos respectivos para obtener parámetros estadísticos, tales como la media, desviación estándar, etc., que posteriormente sirvieron para obtener los resultados y la consecuente interpretación.

### ***3.7.2.2 Confiabilidad y validez de las escalas utilizadas***

Para determinar la confiabilidad del instrumento de medición utilizamos el método del coeficiente Alpha de Cronbach, para determinar la validez aplicamos la técnica del análisis basado en el juicio de expertos, utilizando la metodología de Lawshe (1975) y modificado por Tristán (2008).

#### ***3.7.2.2.1 Confiabilidad***

La Confiabilidad de un instrumento establece el grado de consistencia del instrumento que se ha elaborado para realizar la medición, tal como lo menciona Hernández, Fernández y Baptista (2006): “La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales” (p.277). De la misma manera Pallela, S. y Martins, F. (2012) nos dice que:

La confiabilidad es definida como la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos. Representa la influencia del azar en la medida: es decir, es el grado en el que las mediciones están libres de la desviación producida por los errores causales. Además, la precisión de una medida es lo que asegura su repetibilidad (si se repite, siempre da el mismo resultado) (p.164).

La confiabilidad de un instrumento de medición se puede determinar a través de diversas técnicas, para el presente estudio de acuerdo a las características que presenta, se calculó la confiabilidad por el método de coeficiente Alfa de Cronbach, que viene a ser una de las técnicas que permite calcular el nivel de confiabilidad de un instrumento de medición basado en la escala tipo Likert; esta técnica requiere administrar una sola vez el instrumento de medición y produce valores que oscilan en un rango de valores que va entre 0 y 1 (“0” indica que la consistencia es nula y “1” indica que la consistencia es perfecta).

El coeficiente Alfa de Cronbach se calcula mediante la siguiente formula:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{(St)^2} \right]$$

Donde:

$\alpha$ : Coeficiente Alfa de Cronbach

K: Numero de preguntas

Si: Varianza de cada ítem

St: Varianza de los valores totales

La tabla 8 presenta los diversos rangos que podría tomar el valor del coeficiente Alfa de Cronbach, permite interpretar los valores obtenidos.

Tabla 8  
*Criterios de decisión para determinar la confiabilidad de un instrumento*

Rango	Confiabilidad
0,81 - 1	Muy alta
0,61 - 0,80	Alta
0,41 - 0,60	Media
0,21 - 0,40	Baja
0 - 0,20	Muy baja

Fuente: Pallela, S. y Martins, F. (2012).

Antes de suministrar el cuestionario al personal, se procedió a probar el instrumento en un grupo pequeño de la población que estuvo fuera de la muestra a encuestar, las observaciones que se presentaron al cuestionario y el proceso mismo se tomaron en cuenta para realizar las correcciones respectivas, esta prueba piloto que se hizo garantizo las mismas condiciones en las que se realizó el trabajo de campo real. El instrumento definitivo de recolección de datos finalmente se aplicó a la muestra de la población que es objeto de estudio.

*Confiabilidad del instrumento que mide el sistema de gestión de calidad*

Para el análisis mediante el estadístico Alfa de Cronbach tomamos una muestra piloto de 15 trabajadores a los cuales se les suministro el cuestionario.

Tabla 9  
*Estadística de fiabilidad sistema de gestión de calidad*

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
,949	36

Fuente: Cuestionarios de Calidad y Eficacia (elaboración propia).



El coeficiente obtenido es de 0,949, observando la tabla 9, podemos decir que tiene muy alta confiabilidad, es decir, muy alta consistencia interna entre los ítems que conforman el cuestionario, lo que indica que las preguntas que conforman el cuestionario contribuyen de manera significativa a la definición de los conceptos que se desean investigar.

*Confiabilidad del instrumento que mide la eficacia empresarial*

Para el análisis de la confiabilidad de la variable eficacia empresarial se tomó la misma muestra piloto de 15 trabajadores, los resultados se muestran en la tabla 10 abajo descrita.

Tabla 10  
*Estadística de fiabilidad eficacia empresarial*

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,936	37

Fuente: Cuestionarios de Calidad y Eficacia (elaboración propia).

El coeficiente obtenido para esta prueba es de 0,936, según la Tabla 10, podemos decir que tiene muy alta confiabilidad, es decir, muy alta consistencia interna entre los ítems que conforman el cuestionario de eficacia empresarial, las 37 preguntas que conforman el cuestionario contribuyen de manera significativa a la definición de los conceptos que estamos investigando.

*3.7.2.2 Validación*

La validación es un proceso permanente, el cual haciendo uso de diversos procedimientos nos sirve para comprobar si la medición es válida es decir si se está

midiendo lo que en realidad trata de medir. Según Hernández, Fernández y Baptista (2006): “La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p.277).

Para el cuestionario de la presente investigación, la validez de contenido nos indica el grado en que el instrumento es correspondiente con la teoría y propiedades de las variables que se desea medir; la validez se midió mediante la técnica de juicio de expertos. Para el presente estudio se consideró cinco expertos, dos expertos serán en gestión de calidad, dos expertos en administración y un experto en metodología de investigación, cuya finalidad fue la de determinar si cada uno de los ítems del cuestionario son representativos de los aspectos teóricos abordados, están relacionado con los objetivos, dimensiones e indicadores de las variables de la investigación. A los expertos se les proporciono los cuestionarios, y un resumen en la cual se explica los propósitos del estudio, la definición y operacional de las variables.

Tabla 11  
*Razón de Validez del contenido (RVC)*

<b>Expertos</b>	<b>Acuerdos en aceptable</b>	<b>N° acuerdos</b>	<b>RVC</b>
2	2	0	1.00
3	2	1	0.67
4	3	1	0.75
5	3	2	0.60
6	4	2	0.67
7	5	2	0.71
8	5	3	0.63
9	6	3	0.67

10	6	4	0.60
15	9	6	0.60
20	12	8	0.60
25	15	10	0.60
30	18	12	0.60
35	21	14	0.60
40	24	16	0.60

Fuente: Tristán, A. (2008)

Luego de revisado y validado el instrumento de medición se realizaron los cambios respectivos en el cuestionario, generando de esta manera un instrumento en su versión mejorada para ser aplicado al personal de la compañía ICOSA.

En la tabla 11 se muestra la razón de validez del contenido (RVC), basado en el modelo propuesto por Lawshe (1975), modificado por Tristán (2008).

La razón de validez de contenido, se obtuvo en base a los datos obtenidos del juicio que emitieron los expertos respecto a cada pregunta del cuestionario. Para este cálculo de la validez de contenido del instrumento, se utilizó el modelo propuesto por Tristán (2008), el cual es una mejora y modificación al modelo propuesto por Lawshe. Los ítems se consideran aceptables cuando su RVC es igual o mayor a 0.5823

- a) Cálculo de la razón de validez de contenido para cada uno de los ítems.

$$RVC = \frac{n_a}{N}$$

Donde:

$n_a$ : Número de jueces que tienen acuerdo en la categoría “aceptable”

$N$ : Número de jueces

b) Cálculo del índice de validez de contenido para el instrumento de medición.

$$IVC = \frac{\sum_{i=1}^{N \text{ ítems}} RVC}{N \text{ ítems}}$$

Donde:

RVC: Razón de validez de contenido

N ítems: Número de ítems aceptables del cuestionario

La caracterización de la validez del instrumento y de sus puntuaciones, son expresadas con frecuencia en términos como “Aceptable” y “No importante”, lo que refleja lo adecuado que resulta estar midiendo la realidad según los atributos, se diseñó el instrumento medido en un rango de 0 a 1.

Validez de contenido del instrumento que mide la variable sistema de gestión de calidad

Para determinar la validez de contenido del instrumento que mide la variable sistema de gestión de calidad se aplicó la técnica juicio de expertos, utilizando el modelo propuesto por Lawshe y mejorado por Tristán (2008).

<b>IVC = 0,89</b>
-------------------

El índice de validez de contenido (IVC) obtenido para esta prueba es de 0,89, según la tabla 11 observamos que es mayor que 0,67, por lo tanto, el instrumento tiene un nivel aceptable de validez.

Validez de contenido del instrumento que mide la variable eficacia empresarial

Para determinar la validez de contenido del instrumento que mide la variable eficacia empresarial se aplicó, al igual que en caso anterior la técnica juicio de expertos, luego de realizado los cálculos respectivos se obtiene lo siguiente:

$$\text{IVC} = 0,86$$

El índice de validez de contenido (IVC) obtenido para esta prueba es de 0,86, que es mayor a 0,67, según la tabla 11 podemos concluir que el instrumento tiene un nivel aceptable de validez.

### ***3.7.2.3 Procesamiento de datos para la contrastación de hipótesis***

En esta etapa se comprobará la veracidad de las hipótesis planteadas, para lo cual se obtiene los respectivos estadísticos mediante SPSS, la interpretación de los valores obtenidos servirá también para establecer las conclusiones. Se utiliza la prueba chi cuadrado de Pearson y se aplica también el coeficiente de correlación de Pearson, para determinar el nivel de asociación entre las variables.

## CAPÍTULO IV

### PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1 Contrastación de hipótesis

##### 4.1.1 Hipótesis general

###### 4.1.1.1 Planteamiento de hipótesis

Ho: El Sistema de gestión de calidad no influye de manera significativa en la eficacia empresarial de la planta de la fábrica textil ICOSA

Ha: El Sistema de gestión de calidad influye de manera significativa en la eficacia empresarial de la de la fábrica textil ICOSA.

###### 4.1.1.2 Niveles de significación

Nivel de confianza = 95%

Nivel de significancia  $\alpha = 5\% = 0.05$

Si el p-valor  $> 0.05$ , aceptaremos la hipótesis nula (Ho) y si p-valor  $\leq 0.05$ , entonces aceptaremos la hipótesis alterna (Ha).

###### 4.1.1.3 Prueba de chi cuadrado de independencia, sistema gestión de calidad y eficacia empresarial

En la tabla 12 y tabla 13, presentamos datos estadísticos que son el resultado del cálculo realizado mediante el programa SPSS, aquí observamos que el estadístico chi cuadrado de Pearson es 26.598, el cual es mayor que 9.487, valor de Chi-cuadrado teórico obtenido de las tablas para un nivel de significancia  $\alpha = 0.05$  y con grado de libertad igual a 4. Asimismo, vemos que el valor de la significancia es igual a  $0.000 < 0.05$ , con lo cual rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna.

Tabla 12

*Tabla de contingencia de las variables sistema de gestión de calidad y eficacia*

		Eficacia empresarial			Total	
		Baja	Media	Alta		
Sistema de gestión de calidad	Baja	Recuento	10	5	2	17
		% del total	58,8%	29,4%	11,8%	100,0%
	Media	Recuento	5	17	6	28
		% del total	17,9%	60,7%	21,4%	100,0%
	Alta	Recuento	2	4	14	20
		% del total	10,0%	20,0%	70,0%	100,0%
Total	Recuento	17	26	22	65	
	% del total	26,2%	40,0%	33,8%	100,0%	

Fuente: Cuestionarios de calidad y eficacia (elaboración propia).

Tabla 13

*Prueba de chi cuadrado de sistema de gestión de calidad y eficacia empresarial*

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	26,598 <sup>a</sup>	4	,000
Razón de verosimilitud	24,752	4	,000
Asociación lineal por lineal	17,572	1	,000
N de casos válidos	65		

a. 1 casillas (11,1%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 4,45.

Fuente: Cuestionarios de calidad y eficacia (elaboración propia).

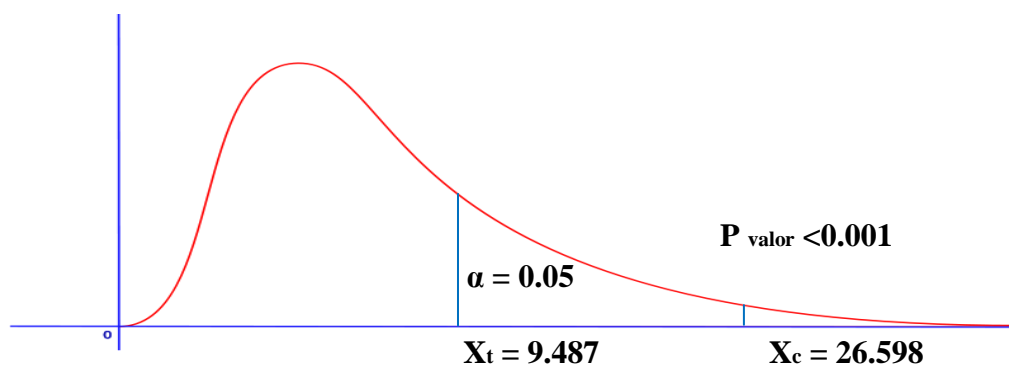


Figura 8. Gráfico de distribución de chi cuadrado de la correlación sistema de gestión de calidad y eficacia

Fuente: Datos obtenidos en cuestionarios de calidad y eficacia (elaboración propia)

Concluimos entonces, que al 95% de confianza, el sistema de gestión de calidad tiene correlación significativa con la eficacia empresarial.

#### ***4.1.1.4 Prueba de correlación de Pearson entre las variables sistema de gestión de calidad y eficacia empresarial***

El coeficiente de correlación de Pearson nos permite medir la dirección y el grado de asociación de dos variables siempre y cuando sean cuantitativas, en el presente estudio las variables son el sistema de gestión de calidad y eficacia empresarial, en la tabla 14 se muestran los resultados obtenidos del coeficiente de Pearson.

Tabla 14

*Prueba de correlación de Pearson de sistema de gestión de calidad y eficacia empresarial*

		Sistema de gestión de calidad	Eficacia empresarial
Sistema de gestión de calidad	Correlación de Pearson	1	,737**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	65	65
Eficacia empresarial	Correlación de Pearson	,737**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	65	65

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Cuestionarios de calidad y eficacia (elaboración propia).

En la tabla 15, observamos que el valor de la significancia p-valor es 0.000, valor que es menor al nivel de significancia  $\alpha=0.05$ , por lo que al 95% de confianza, decimos que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, que nos dice que el sistema de gestión de calidad si correlaciona con la eficacia empresarial la muestra.

Asimismo, observamos que el valor del índice de correlación de Pearson “r” es 0,737, según la tabla 12 podemos visualizar que este valor se encuentra entre 0,5 y 0,8, indicándonos que es una correlación positiva moderada.



Tabla 15  
Rango de valores para el índice de correlación de Pearson

Valores de “r”	Tipo y grado de correlación
-1	Negativa perfecta
$-1 < r \leq -0,8$	Negativa fuerte
$-0,8 < r < -0,5$	Negativa moderada
$-0,5 \leq r < 0$	Negativa débil
0	Nula
$0 < r \leq 0,5$	Positiva débil
$0,5 < r < 0,8$	Positiva moderada
$0,8 \leq r < 1$	Positiva fuerte
1	Positiva perfecta

Fuente: Nieves, A y Domínguez, F. (2009).

#### 4.1.1.5 *Análisis de Regresión para las variables sistema de gestión de calidad y eficacia empresarial*

Para establecer la relación de causalidad, es decir la influencia de la variable independiente sistemas de gestión de calidad sobre la variable dependiente eficacia empresarial, utilizamos el método estadístico de regresión logística multinomial.

En la tabla 16, observamos que el valor de la significancia p-valor es 0.000, valor que es menor al nivel de significancia  $\alpha=0.05$ , por lo que al 95% de confianza, decimos que la variable independiente sistema de gestión de calidad si explica significativamente la variable dependiente eficacia empresarial.

Tabla 16  
Información de ajuste de los modelos

Modelo	Criterios de ajuste de modelo		Contraste de la razón de verosimilitud		
	Logaritmo de la verosimilitud -2		Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo interceptación	42,492				
Final	17,740		24,752	4	,000

Fuente: Cuestionarios de calidad y eficacia (elaboración propia)

Según el criterio de utilidad y como la expectativa es que nuestro modelo explique en mayor grado la varianza de la variable dependiente, entonces de los resultados presentados en la tabla 17, escogemos el mayor valor de R cuadrado, que para el presente caso es de Nagelkerke; este resultado nos dice que, en el modelo propuesto, la variable independiente sistema de gestión de calidad explica el 35,8% de la varianza de la variable eficacia empresarial.

*Tabla 17*  
*R cuadrado*

Estadístico	Valores de “R <sup>2</sup> ”
Cox y Snell	,317
Nagelkerke	,358
McFadden	,176

Fuente: Cuestionarios de calidad y eficacia (elaboración propia)

Asimismo, según los resultados presentados en la Tabla 18, podemos decir que hay un 63,1% de probabilidad de acierto en el resultado de la eficacia empresarial, cuando se conoce la categoría en la que se encuentra el sistema de gestión de la calidad.

*Tabla 18*  
*Clasificación*

Observado	Pronosticado			Porcentaje correcto
	Baja	Media	Alta	
Baja	10	5	2	58,8%
Media	5	17	4	65,4%
Alta	2	6	14	63,6%
Porcentaje global	26,2%	43,1%	30,8%	63,1%

Fuente: Cuestionarios de calidad y eficacia (elaboración propia)

#### **4.1.1.6 Conclusiones**

Según los resultados obtenidos de las pruebas de chi cuadrado, correlación de Pearson y el análisis de regresión, podemos concluir que al 95% de confianza la hipótesis general queda demostrada, es decir el sistema de gestión de calidad influye de manera significativa en la eficacia empresarial.

El grado de relación del sistemas de gestión de calidad con la eficacia empresarial es 0,737 lo cual indica que es positiva y con una correlación moderada, esto significa que el personal de la Empresa considera que la variable sistemas de gestión de calidad tiene una influencia moderada sobre la eficacia empresarial, en gran medida debido a que la estrategia de la Compañía para mejorar su desempeño ha tenido como base la implementación un sistema de gestión de calidad basado en las normas ISO 9001, priorizando algunas áreas y/o procesos clave con más énfasis que en otros, esta sería una de las razones por las que han tenido a nivel de organización un impacto moderado en la eficacia empresarial.

#### **4.1.2 Hipótesis específica 1**

##### **4.1.2.1 Planteamiento de hipótesis**

Ho: El liderazgo no está relacionado de manera significativa con la eficacia empresarial de la planta de fabricación de textiles de ICOSA.

Ha: El liderazgo está relacionado de manera significativa con la eficacia empresarial de la planta de fabricación de textiles de ICOSA.

##### **4.1.2.2 Niveles de significación**

Nivel de confianza = 95%

Nivel de significancia  $\alpha = 5\% = 0.05$

Si el p-valor  $> 0.05$ , aceptaremos la hipótesis nula ( $H_0$ ) y si p-valor  $\leq 0.05$ , entonces aceptaremos la hipótesis alterna ( $H_a$ ).

#### 4.1.2.3 Prueba de chi cuadrado de independencia, liderazgo y eficacia empresarial

Los datos estadísticos calculados mediante el programa SPSS se muestran en la tabla 19 y tabla 20, observamos aquí que el estadístico chi cuadrado de Pearson es 23.104, el cual es mayor que 9.487, valor de chi cuadrado teórico obtenido mediante tablas para  $\alpha = 0.05$  y el grado de libertad de 4. Observamos también que el valor de la significancia es igual a  $0.000 < 0.05$ , con lo cual rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna.

Tabla 19

*Tabla de contingencia de las variables liderazgo y eficacia empresarial*

		Eficacia empresarial			Total	
		Baja	Media	Alta		
Liderazgo	Baja	Recuento	8	5	1	14
		% del Total	57,1%	35,7%	7,1%	100,0%
	Media	Recuento	7	16	6	29
		% del Total	24,1%	55,2%	20,7%	100,0%
	Alta	Recuento	2	5	15	22
		% del Total	9,1%	22,7%	68,2%	100,0%
Total	Recuento	17	26	22	65	
	% del Total	26,2%	40,0%	33,8%	100,0%	

Fuente: Cuestionarios de calidad y eficacia (elaboración propia).

Tabla 20

*Prueba de chi cuadrado de las variables liderazgo y eficacia empresarial*

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	23,104a	4	,000
Razón de verosimilitud	22,652	4	,000
Asociación lineal por lineal	17,786	1	,000
N de casos válidos	65		

a. 2 casillas (22,2%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 3,66

Fuente: Cuestionarios de calidad y eficacia (elaboración propia).

Entonces, con los resultados expuestos, podemos decir que al 95% de confianza, se acepta que el liderazgo tiene relación con la eficacia empresarial.

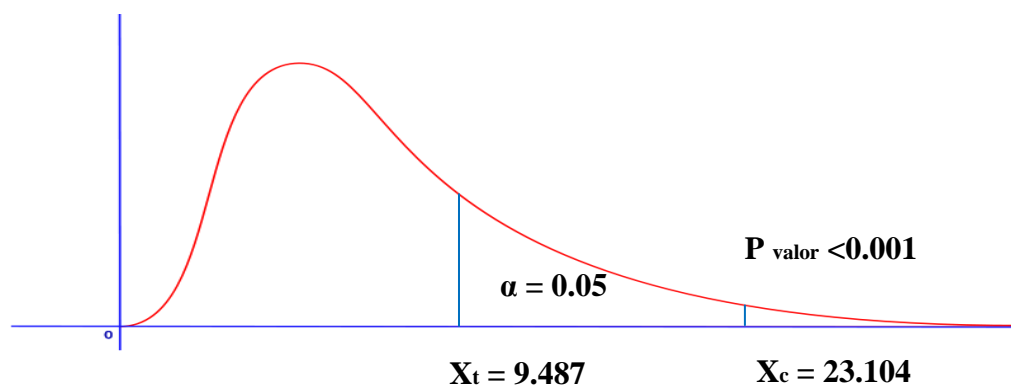


Figura 9. Gráfico de distribución de Chi cuadrado de la correlación de las variables liderazgo y eficacia  
Fuente: Datos obtenidos en cuestionarios de calidad y eficacia (elaboración propia)

#### 4.1.2.4 Prueba de correlación de Pearson entre las liderazgo y eficacia empresarial

Las variables Liderazgo y Eficacia Empresarial, son sometidas a la prueba de correlación de Pearson para determinar la relación lineal entre estas dos variables, los resultados se muestran en la presente tabla.

En la tabla 21, observamos que el valor de la significancia p es 0.000, el cual es menor que el nivel de significancia  $\alpha=0.05$ , podemos decir entonces que al 95% de confianza, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, que dice que el liderazgo si correlaciona con la eficacia empresarial.

Tabla 21

*Prueba de correlación de Pearson de las variables liderazgo y eficacia empresarial*

		Liderazgo	Eficacia empresarial
Liderazgo	Correlación de Pearson	1	,639**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	65	65
Eficacia empresarial	Correlación de Pearson	,639**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	65	65

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Cuestionarios de calidad y eficacia (elaboración propia).

El valor del índice de correlación de Pearson “r” es 0,639, según los datos presentados en la tabla N° 15, este valor se encuentra entre 0,5 y 0,8, el cual según la tabla 15 correspondería a una correlación positiva moderada.

#### **4.1.2.5 Conclusiones**

Mediante los resultados obtenidos de la prueba de chi cuadrado y la prueba de correlación de Pearson, podemos decir que al 95 % de confianza, la hipótesis específica queda demostrada, decimos entonces que hay relación moderada entre las variables liderazgo y la eficacia organizacional.

El grado de relación del liderazgo en la eficacia empresarial es 0,639, lo cual indica que hay una correlación positiva y moderada, es decir la percepción que tiene el personal de la Empresa acerca de estas variables, es que el liderazgo tiene un impacto sobre la eficacia empresarial; las acciones tomadas por la alta dirección de la empresa con respecto a establecer políticas y objetivos de calidad, generar compromisos con un modelo de gestión orientado a la calidad y definir con claridad las líneas de autoridad y responsabilidad, tienen un impacto positivo en la eficacia empresarial, dándole un sentido de orientación a la organización y la gestión de la misma.

### **4.1.3 Hipótesis específica 2**

#### **4.1.3.1 Planteamiento de hipótesis**

Ho: La participación del personal no está relacionada de manera significativa con la eficacia empresarial de la planta de fabricación de textiles de ICOSA

Ha: La participación del personal está relacionada de manera significativa con la eficacia empresarial de la planta de fabricación de textiles de ICOSA.

#### 4.1.3.2 Niveles de significación

Nivel de confianza = 95%

Nivel de significancia  $\alpha = 5\% = 0.05$

Si el p-valor  $> 0.05$ , aceptaremos la hipótesis nula ( $H_0$ ) y si p-valor  $\leq 0.05$ , entonces aceptaremos la hipótesis alterna ( $H_a$ ).

#### 4.1.3.3 Prueba de Chi cuadrado de independencia, participación del personal y eficacia empresarial

Los datos estadísticos calculados mediante el programa SPSS, se presentan En la tabla 22 y tabla 23, aquí podemos observar que el estadístico chi cuadrado de Pearson es 18,018, el cual es mayor que 9.487, valor teórico de chi cuadrado obtenido mediante tablas estadísticas para un nivel de significancia  $\alpha = 0.05$  y grado de libertad igual a 4. Adicionalmente, tenemos que el valor de la significancia es igual a  $0.000 < 0.05$ , con lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna

Tabla 22

*Tabla de contingencia de las variables participación del personal y eficacia empresarial*

		Eficacia empresarial			Total	
		Baja	Media	Alta		
Participación de personal	Baja	Recuento	7	6	1	14
		% del Total	50,0%	42,9%	7,1%	100,0%
	Media	Recuento	6	17	8	31
		% del Total	19,4%	54,8%	25,8%	100,0%
	Alta	Recuento	4	3	13	20
		% del Total	20,0%	15,0%	65,0%	100,0%
Total	Recuento	17	26	22	65	
	% del Total	26,2%	40,0%	33,8%	100,0%	

Fuente: Cuestionarios de calidad y eficacia (elaboración propia).

Tabla 23

*Prueba de chi cuadrado de las variables participación del personal y eficacia empresarial*

Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
-------	----	---------------------------

Chi-cuadrado de Pearson	18,018a	4	,001
Razón de verosimilitud	18,500	4	,001
Asociación lineal por lineal	10,474	1	,001
N de casos válidos	65		

a. 2 casillas (22,2%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 3,66.

Fuente: Cuestionarios de calidad y eficacia (elaboración propia).

Por consiguiente, al 95% de confianza, se acepta que la variable participación de personal tiene relación con la variable eficacia empresarial.

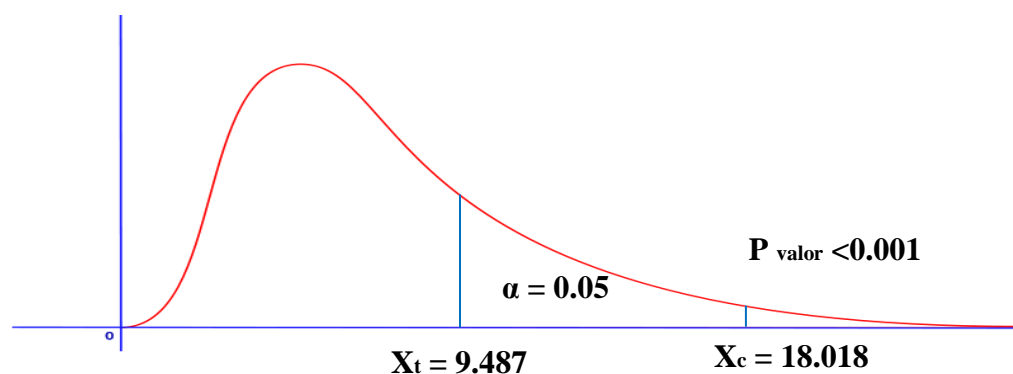


Figura 10. Gráfico de distribución de chi cuadrado de la correlación de las variables participación del personal y eficacia empresarial

Fuente: Datos obtenidos en cuestionarios de calidad y eficacia (elaboración propia)

#### 4.1.3.4 Prueba de correlación de Pearson entre la participación de personal y eficacia empresarial

Los resultados obtenidos para determinar la relación lineal entre las variables participación de personal y eficacia empresarial, mediante la prueba de correlación de Pearson, se presentan en la siguiente tabla.

En la tabla 24, observamos que el p-valor es 0.000 el cual es menor que el nivel de significancia  $\alpha=0.05$ , por lo que decimos que al 95% de confianza, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, concluyendo que la variable participación de personal si tiene correlación con la variable eficacia empresarial.

El valor del índice de correlación de Pearson “r” es 0,504, según se muestra en la tabla 24, asimismo observamos la tabla 15 y vemos que este valor se encuentra entre 0,5 y 0,8, indicándonos que hay una correlación positiva moderada.



Tabla 24  
*Prueba de correlación de Pearson de las variables participación del personal y eficacia empresarial*

		Participación de personal	Eficacia empresarial
Participación de personal	Correlación de Pearson	1	,504**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	65	65
Eficacia empresarial	Correlación de Pearson	,504**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	65	65

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Cuestionarios de calidad y eficacia (elaboración propia).

#### 4.1.3.5 Conclusiones

Los resultados obtenidos de la prueba de chi cuadrado y la prueba de correlación de Pearson, concluyen que al 95 % de confianza, la hipótesis específica queda demostrada, es decir que hay relación significativa entre las variables participación de personal y la eficacia organizacional.

El grado de relación de la participación de personal con la eficacia empresarial es 0,504, lo cual indica que hay una correlación positiva y moderada, es decir la percepción recogida en las encuestas realizadas al personal demuestran que la variable participación de personal tiene un impacto sobre la eficacia empresarial; las acciones emprendidas en el marco de la implementación del sistema de gestión de calidad y específicamente con respecto a la participación del personal, que incluye concientizar al personal acerca de su rol en la empresa a través de charlas y reuniones periódicas, la evaluación y mejora de su desempeño a través de capacitaciones y programas formativos anuales, así como permitirles ser parte de las decisiones acerca de la empresa en las reuniones mensuales con todo el personal, observamos que ha tenido un impacto positivo en la eficacia empresarial,

sin embargo hay todavía mucho trabajo que realizar en este aspecto ya que el índice no es el óptimo deseado.

#### 4.1.4 Hipótesis específica 3

##### 4.1.4.1 Planteamiento de hipótesis

Ho: La mejora continua no está relacionada de manera significativa con la eficacia empresarial de la planta de fabricación de textiles de ICSA

Ha: La mejora continua está relacionada de manera significativa con la eficacia empresarial de la planta de fabricación de textiles de ICSA.

##### 4.1.4.2 Niveles de significación

Nivel de confianza = 95%

Nivel de significancia  $\alpha = 5\% = 0.05$

Si el p-valor  $> 0.05$ , aceptaremos la hipótesis nula (Ho) y si p-valor  $\leq 0.05$ , entonces aceptaremos la hipótesis alterna (Ha).

##### 4.1.4.3 Prueba de Chi cuadrado de independencia, mejora continua y eficacia empresarial

Tabla 25

Tabla de contingencia de las variables mejora continua y eficacia empresarial

			Eficacia empresarial			Total
			Baja	Media	Alta	
Mejora continua	Baja	Recuento	12	8	2	22
		% del Total	54,5%	36,4%	9,1%	100,0%
	Media	Recuento	3	12	10	25
		% del Total	12,0%	48,0%	40,0%	100,0%
	Alta	Recuento	2	6	10	18
		% del Total	11,1%	33,3%	55,6%	100,0%
Total	Recuento	17	26	22	65	
	% del Total	26,2%	40,0%	33,8%	100,0%	

Fuente: Cuestionarios de calidad y eficacia (elaboración propia).

Tabla 26  
*Prueba de chi cuadrado de las variables mejora continua y eficacia empresarial*

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	17,695a	4	,001
Razón de verosimilitud	18,199	4	,001
Asociación lineal por lineal	13,974	1	,000
N de casos válidos	65		

a. 1 casillas (11,1%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 4,71.

Fuente: Cuestionarios de calidad y eficacia (elaboración propia).

Presentamos en la tabla 25 y tabla 26, los datos estadísticos calculados mediante el programa SPSS, aquí observamos que el estadístico chi cuadrado de Pearson es 17.695, el cual es mayor que 9.487, valor teórico de chi cuadrado obtenido mediante tablas estadísticas para un nivel de significancia de  $\alpha = 0.05$  y grado de libertad 4. Asimismo, observamos en la tabla que el valor de la significancia p-valor es igual a  $0.001 < 0.05$ , con lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

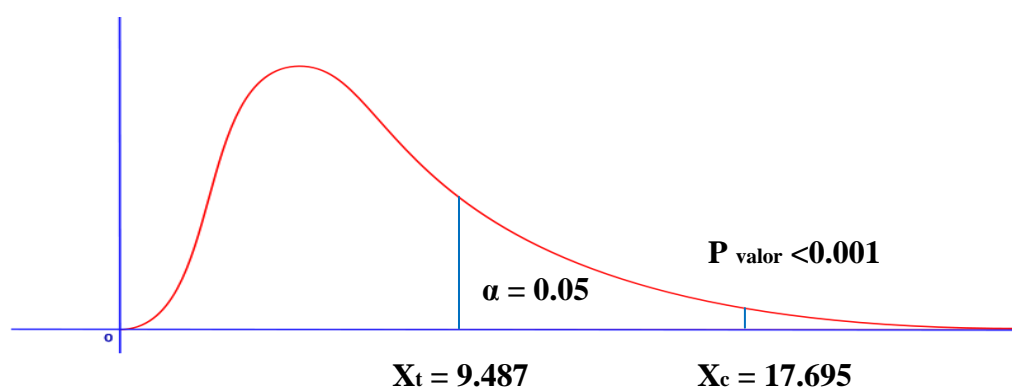


Figura 11. Gráfico de distribución de Chi cuadrado de la correlación de las variables mejora continua y eficacia empresarial

Fuente: Datos obtenidos en cuestionarios de calidad y eficacia (elaboración propia)

Concluimos que al 95% de confianza, se acepta que la mejora continua tiene relación con la eficacia empresarial.

#### 4.1.4.4 Prueba de correlación de Pearson entre la mejora continua y eficacia empresarial

Los resultados obtenidos para determinar la relación lineal entre las variables mejora continua y eficacia empresarial, mediante la prueba de correlación de Pearson, se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 27

*Prueba de correlación de Pearson de las variables mejora continua y eficacia empresarial*

		Mejora continua	Eficacia empresarial
Mejora continua	Correlación de Pearson	1	,573**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	65	65
Eficacia empresarial	Correlación de Pearson	,573**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	65	65

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Cuestionarios de calidad y eficacia (elaboración propia).

En la Tabla 27, observamos que el valor de la significancia es 0.000 el cual es menor que el nivel de significancia  $\alpha = 0.05$ , por lo que decimos que al 95% de confianza, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, que establece que la mejora continua si correlaciona con la eficacia empresarial.

El valor del índice de correlación de Pearson “r” es 0,573, según se muestra en la tabla 27, asimismo observamos la tabla 15 y vemos que este valor se encuentra entre 0,5 y 0,8, indicándonos que hay una correlación positiva moderada.

#### 4.1.4.5 Conclusiones

Según los resultados obtenidos mediante la prueba de chi cuadrado y la prueba de correlación de Pearson, queda demostrada la hipótesis específica, se concluye que hay

relación significativa entre las variables mejora continua y la eficacia empresarial al 95 % de confianza.

El grado de relación de la mejora continua con la eficacia empresarial es 0,573, lo cual indica que hay una correlación positiva y moderada, es decir la percepción recogida en las encuestas realizadas al personal demuestran que la variable mejora continua tiene un impacto sobre la eficacia empresarial; las acciones de mejora continua como un elemento estratégico dentro del sistema de gestión de calidad, han repercutido como un impacto positivo en la eficacia empresarial, debido a la mejora enfocada en los procesos, volviéndolos más eficientes, y mejoras en el producto a través de generar nuevos productos para el mercado que tengan una mayor rentabilidad para la empresa.

#### **4.2 Análisis e interpretación**

El estudio realizado al comportamiento de las variables Sistemas de Gestión de Calidad y eficacia empresarial se ha llevado a cabo en las instalaciones de las 02 plantas de la compañía textil ICSA; este estudio sirvió para evaluar la correlación entre ambas variables y el grado de influencia de una variable sobre la otra, la metodología empleada se detalla en capítulos anteriores, concluida esta etapa se procedió a tratar estadísticamente los datos.

Para realizar el procesamiento de los datos se tomó en consideración la formulación de los problemas y los objetivos tanto general como específicos, asimismo las hipótesis del trabajo de investigación, la presentación y análisis de los resultados obtenidos se realizó de la siguiente manera:

Descripción analítica de la muestra de estudio según su clasificación por área de trabajo, edades y años de experiencia laboral.

Análisis descriptivo de los resultantes correspondientes a las variables sistemas de gestión de calidad y eficacia empresarial que incluye tablas, gráficos, etc.

## 4.2.1 Análisis e interpretación de los datos generales de la población objeto del estudio

### 4.2.1.1 Planta y/o dependencia donde trabaja el personal

En la tabla 28, se presenta el cuadro de distribución del personal, según las áreas y/o dependencias donde laboran, observándose que el 21,6% de los entrevistados laboran en las gerencias y el área administrativa, este grupo está compuesto principalmente por gerentes, administrativos, ejecutivos de ventas y asistentes; el 78,4% del personal labora en las áreas de operaciones, distribuidos de la siguiente manera: en las áreas que administran las plantas 1 y 2 se tiene 10 personas que representa el 15,4%, grupo constituido por el personal de la Jefatura de Planta, mantenimiento, almacén y laboratorio; en las áreas de fabricación el personal está compuesto por los jefes de turno, operarios y ayudantes de la línea, en el área de fabricación de Napa se tiene 8 personas (12,3%), la línea de fabricación de Panqueque tiene 6 personas (9,2%), la línea de fabricación de Fieltro tiene 5 entrevistados (7,7%), la línea de fabricación de Fibra 5 personas (7,7%), Planta de fabricación de Geotextiles tiene 8 personas (12,3%) y Planta de fabricación de Alfombras tiene 9 personas que representa el 13,8% del total.

Tabla 28

*Tabla de frecuencias del personal según área y/o dependencia donde labora*

Área y/o Dependencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Gerencia general	2	3,1%	3,1%	3,1%
Gerencia técnica	4	6,2%	6,2%	9,2%
Gerencia comercial	6	9,2%	9,2%	18,5%
Administración y finanzas	2	3,1%	3,1%	21,5%
Administración de Planta 1	5	7,7%	7,7%	29,2%
Fabricación de Fibra	5	7,7%	7,7%	36,9%
Fabricación de Geotextiles	8	12,3%	12,3%	49,2%

Fabricación de Alfombras	9	13,8%	13,8%	63,1%
Administración de Planta 2	5	7,7%	7,7%	70,8%
Fabricación de Napa	8	12,3%	12,3%	83,1%
Fabricación de Panqueque	6	9,2%	9,2%	92,3%
Fabricación de Fieltro	5	7,7%	7,7%	100%
Total	65	100%	100%	

Fuente: Cuestionarios de calidad y eficacia (elaboración propia).

En la figura 12 podemos observar que las áreas de planta y que concierne exclusivamente a la producción son notoriamente mayores en cantidad de personas con respecto a las áreas administrativas, también observamos que en algunas áreas de fabricación hay mayor cantidad de personas con respecto a otras, esto debido a que en algunas requieren más mano de obra por los procesos que allí desarrollan y al grado de tecnología que requieren, ya que en otras líneas de fabricación se tiene equipos automatizados como es el caso de Fibra y Fieltro.

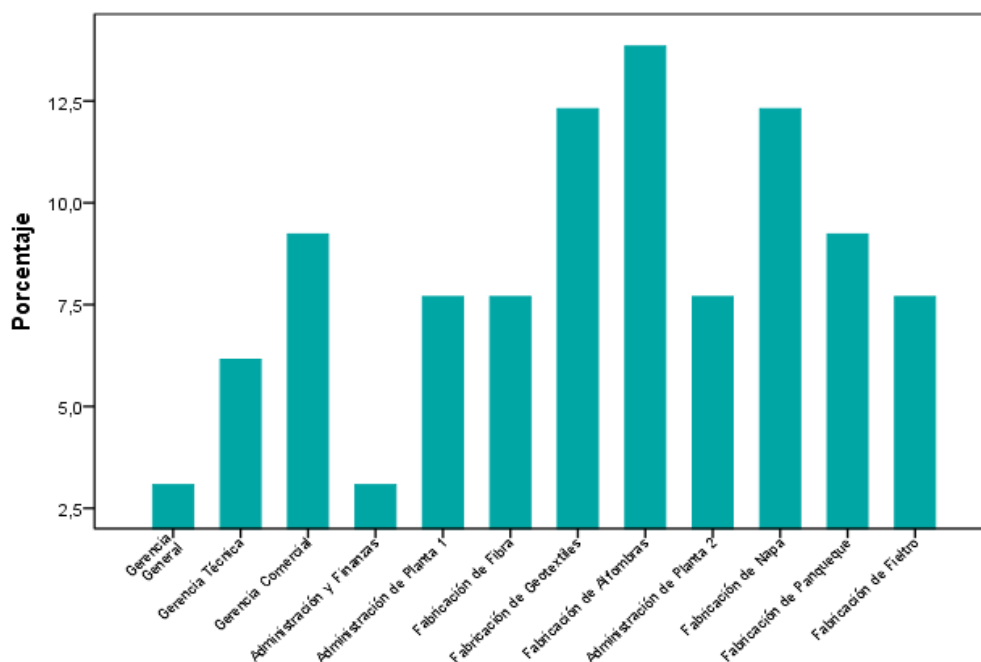


Figura 12. Gráfico de barras de la distribución de entrevistados según Áreas y/o Dependencias donde labora

Fuente: Datos obtenidos en cuestionarios de calidad y eficacia (elaboración propia)

#### 4.2.1.2 Edad del personal de la compañía

En la tabla 29, se muestra las edades del Personal de la compañía distribuido en 7 grupos los cuales están definidos por intervalos: de 19 a 24 años tenemos 5 trabajadores que representa el 7,7%, de 25 a 30 años tenemos 17 trabajadores (26,2%), de 31 a 36 años hay 12 trabajadores (18,5%), de 37 a 42 años tenemos 9 trabajadores (13,8%), de 43 a 48 años hay 12 trabajadores (18,5%), de 49 a 54 años tenemos 5 trabajadores (7,7%) y finalmente de 55 a 60 años tenemos 5 trabajadores que representa el 7,7%. El trabajador de menor edad tiene 20 años y el de mayor edad 58 años, el 66,2% del personal es menor de 42 años, esto debido a que la compañía ha introducido nuevas líneas de producción y por lo tanto ha formado y entrenado personal joven para que esté a cargo de estos procesos, sin embargo, tenemos también un buen número de personas mayores a 43 años, grupo que está conformado principalmente por los cargos de gerencia, jefaturas y personal de producción que tienen ya bastante tiempo en la empresa.

Tabla 29  
*Tabla de frecuencias de la edad del personal encuestado*

Rango de Edades	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
19-24	5	7,7%	7,7%	7,7%
25-30	17	26,2%	26,2%	33,8%
31-36	12	18,5%	18,5%	52,3%
37-42	9	13,8%	13,8%	66,2%
43-48	12	18,5%	18,5%	84,6%
49-54	5	7,7%	7,7%	92,3%
55-60	5	7,7%	7,7%	100%
Total	65	100%	100%	

Fuente: Cuestionarios de calidad y eficacia (elaboración propia).



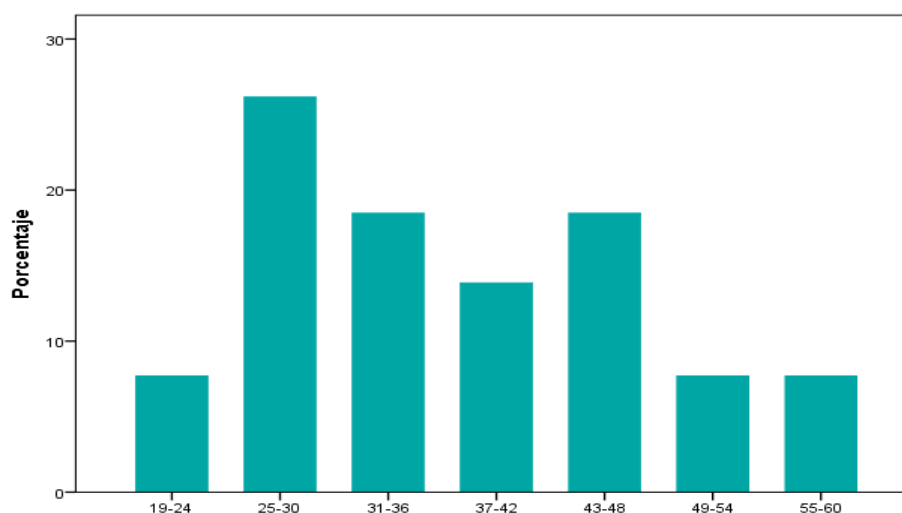


Figura 13. Gráfico de barras de distribución de la edad de los entrevistados

Fuente: Datos obtenidos en cuestionarios de calidad y eficacia (elaboración propia)

#### 4.2.1.3 Tiempo general de experiencia laboral

Tabla 30

Tabla de frecuencias del tiempo general de experiencia laboral del personal

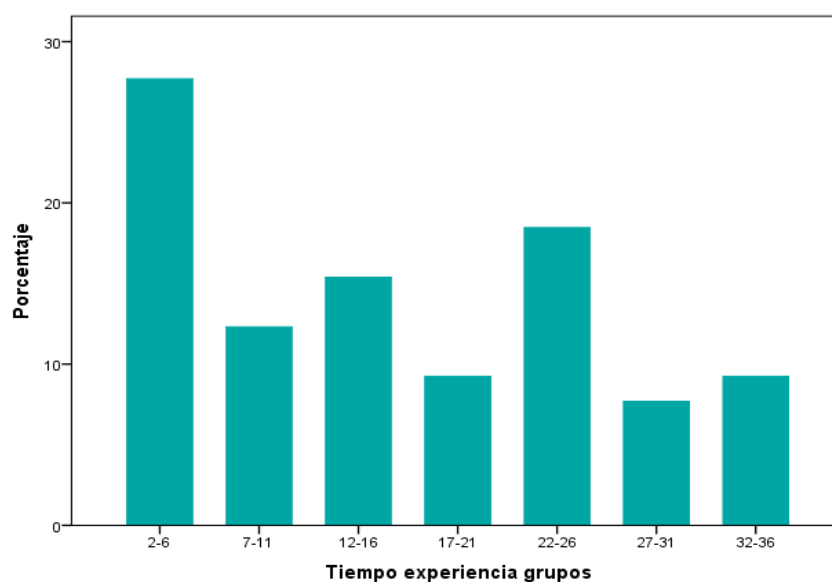
Rango de Años	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2-6	18	27,7%	27,7%	27,7%
7-11	8	12,3%	12,3%	40,0%
12-16	10	15,4%	15,4%	55,4%
17-21	6	9,2%	9,2%	64,6%
22-26	12	18,5%	18,5%	83,1%
27-31	5	7,7%	7,7%	90,8%
32-36	6	9,2%	9,2%	100%
Total	65	100%	100%	

Fuente: Cuestionarios de calidad y eficacia (elaboración propia)

En la tabla 30, se muestra los datos acerca de la experiencia general que tiene el personal que labora para la Compañía, aquí vemos lo siguiente: de 2 a 6 años tenemos 18

trabajadores que representa el 27,7%, de 7 a 11 años tenemos 8 trabajadores (12,3%), de 12 a 16 años hay 10 trabajadores (15,4%), de 17 a 21 años tenemos 6 trabajadores (9,2%), de 22 a 26 años se tiene 12 trabajadores (18,5%), de 27 a 31 años tenemos 5 trabajadores (7,7%) y finalmente de 32 a 36 años tenemos 6 trabajadores representando el 9,2%. Podemos observar que un 60% de trabajadores tienen más de 12 años de experiencia laboral, lo cual indica un grupo de trabajo experimentado y con una cultura y comportamiento organizacional ya interiorizado.

Asimismo, en la figura 14 podemos observar que el grupo conformado por el intervalo de 2 a 6 años de experiencia profesional, representa el grupo más grande, esto debido en parte a que hay una alta rotación del personal joven de la empresa, principalmente los asistentes y ayudantes.



*Figura 14.* Gráfico de barras de distribución del tiempo general de experiencia laboral del personal encuestado

Fuente: Datos obtenidos en cuestionarios de calidad y eficacia (elaboración propia)

#### 4.2.2 Análisis e interpretación de la variable sistema de gestión de calidad

En la tabla 31, se tiene la frecuencia de las mediciones realizadas con respecto a la percepción que tienen los trabajadores acerca del sistema de gestión de calidad que se tiene en su área de trabajo, el estudio presento los siguientes resultados: 17 personas (26,2%) consideran que tienen un nivel de baja calidad, mientras que 28 personas (43,1%) consideran un nivel de calidad media y 20 personas (30,8%) consideran un nivel de alta calidad.

Tabla 31  
*Tabla de Frecuencias del nivel del sistema de gestión de calidad*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Baja	17	26,2%	26,2%	26,2%
Media	28	43,1%	43,1%	69,2%
Alta	20	30,8%	30,8%	100%
Total	65	100%	100%	

Fuente: Cuestionarios de calidad y eficacia (elaboración propia).

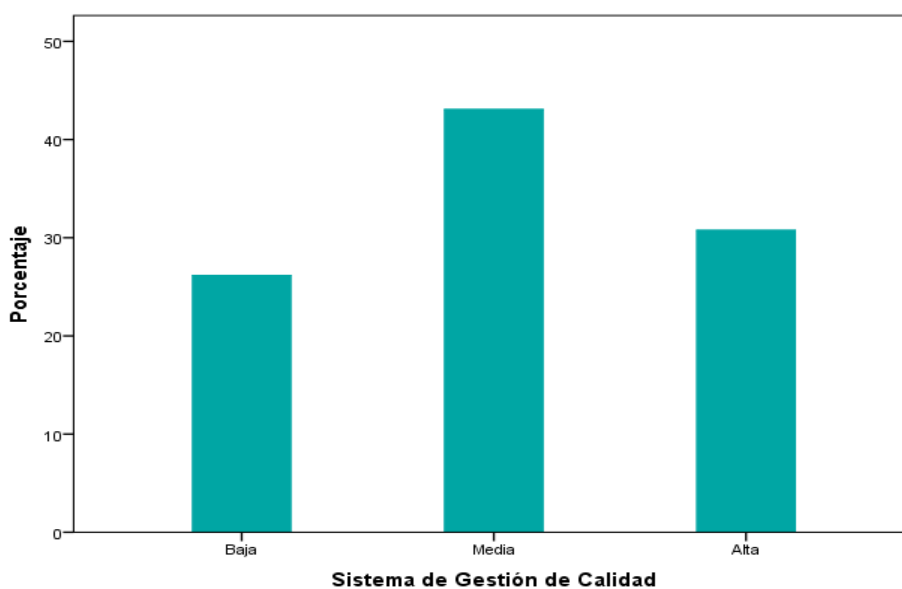


Figura 15. Gráfico de barras de distribución del nivel de sistema de gestión de calidad  
Fuente: Datos obtenidos en cuestionarios de calidad y eficacia (elaboración propia)

### Análisis

El 73,9% del personal considera que la compañía tiene un nivel bueno y alto de la calidad, esta percepción que tienen los trabajadores se puede notar en la reducción de los retrasos, retrabajos, reducción de la merma, que vendrían a ser elementos visibles, sin embargo como percepción general del sistema se pudo evaluar a través del cuestionario, las personas que tienen ya buen tiempo en la empresa tienen un apreciación positiva, sin embargo hay un 26,2% que considera que se tiene un bajo nivel de calidad, esto tiene que ver con factores como que son personal reciente dentro de la empresa y lo cual indica que están en proceso de integrarse gradualmente a la organización, no solamente de un punto de vista de procedimientos operativos, sino también desde el punto de vista cultural.

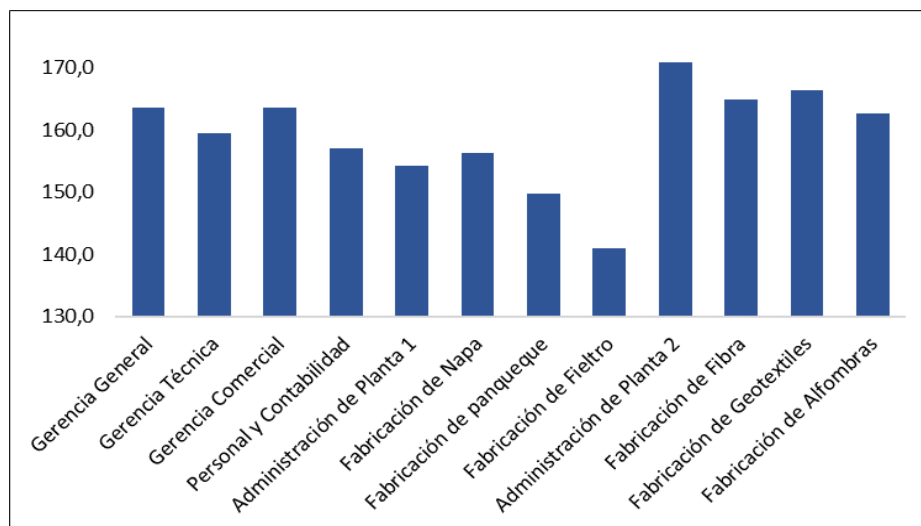
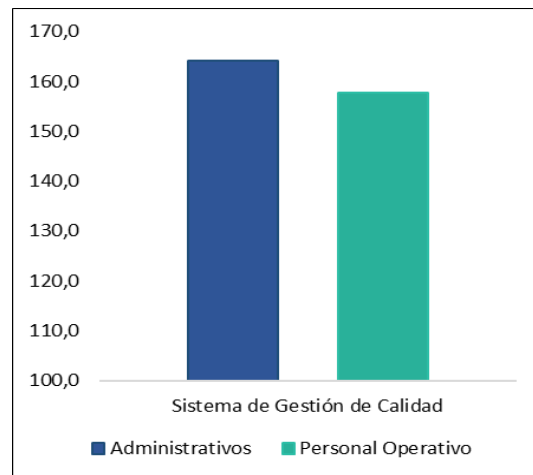


Figura 16. Gráficos de barras de distribución del nivel de sistema de gestión de Calidad según área  
Fuente: Datos obtenidos en cuestionarios de calidad y eficacia (elaboración propia)

En algunas áreas el nivel de calidad es de evolución diferente a la de otras, por lo cual se generan estos resultados, esto podemos observarlo también en la figura 16 donde las áreas que tienen un mejor desempeño en calidad son las áreas productivas de la Planta 2 y las Gerencias, esto se origina debido a que estos procesos fueron los primeros en implementar un sistema de gestión de calidad y en los otros se tuvieron intervenciones posteriores y parciales en algunos aspectos de la calidad.

El área de fabricación de Fibra dio un paso posterior a la implementación del sistema de gestión de calidad, logro la obtención del certificado ISO 9001; el proceso de fabricación de geotextiles llegó a implementar el ISO 9001 en su totalidad, estos procesos han trabajado de manera conjunta con las Gerencias para cumplir con los objetivos propuestos por la alta dirección, esto explicaría el por qué estas áreas tienen un mejor desempeño en calidad.

En la Figura 17, el gráfico muestra la percepción que tiene el personal de la compañía acerca del nivel del sistema de gestión de calidad según la categoría laboral a la que pertenece, los resultados estadísticos obtenidos nos indican que para la categoría personal administrativo el valor promedio es de 164,1, mientras que para el personal operativo es 157,8. Si bien es cierto, que no hay mucha diferencia en los valores obtenidos, sin embargo esta diferencia demostraría que el personal administrativo está mucho más concientizado y sensibilizado con respecto al sistema de gestión de la calidad y esto tiene un correlato con la gran cantidad de actividades en materia de gestión en la cual están involucrados de manera directa al personal administrativo, el personal operativo tiene un rol fundamental en la elaboración del producto y es por ello imprescindible capacitarlos y sensibilizarlos de manera permanente en aspectos de la calidad, ello contribuirá eficazmente a la mejora continua de los procesos operativos el cual es la base y fundamento de todos los sistemas de gestión de calidad. La Compañía diseña anualmente un plan de capacitaciones y entrenamiento el cual involucra a todos los trabajadores de la empresa.



*Figura 17. Nivel de percepción del sistema de gestión de calidad según categoría laboral*  
 Fuente: Datos obtenidos en cuestionarios de calidad y eficacia (elaboración propia)

Como parte de este análisis también se muestra el nivel de percepción que tiene el personal de la Compañía acerca de las dimensiones de la variable calidad, considerando la categoría laboral a la que pertenecen, es decir administrativo o personal operativo. En la Figura 18, podemos observar que, en cada una de las dimensiones, tales como: liderazgo, participación, mejora continua, análisis de datos, enfoque de procesos, enfoque de sistemas, enfoque al cliente y gestión de proveedores, el personal administrativo tiene una mejor percepción del desempeño de estas variables que el personal operativo. Los valores promedio obtenido para la categoría administrativos son ligeramente más altos en cada una de las dimensiones; destacando en la gestión de proveedores y enfoque al cliente, donde es más evidente; esto debido, a que son los administrativos son los que están en mayor contacto con los proveedores y clientes, lo cual indica que están más capacitados y sensibilizados con respecto a este tema.

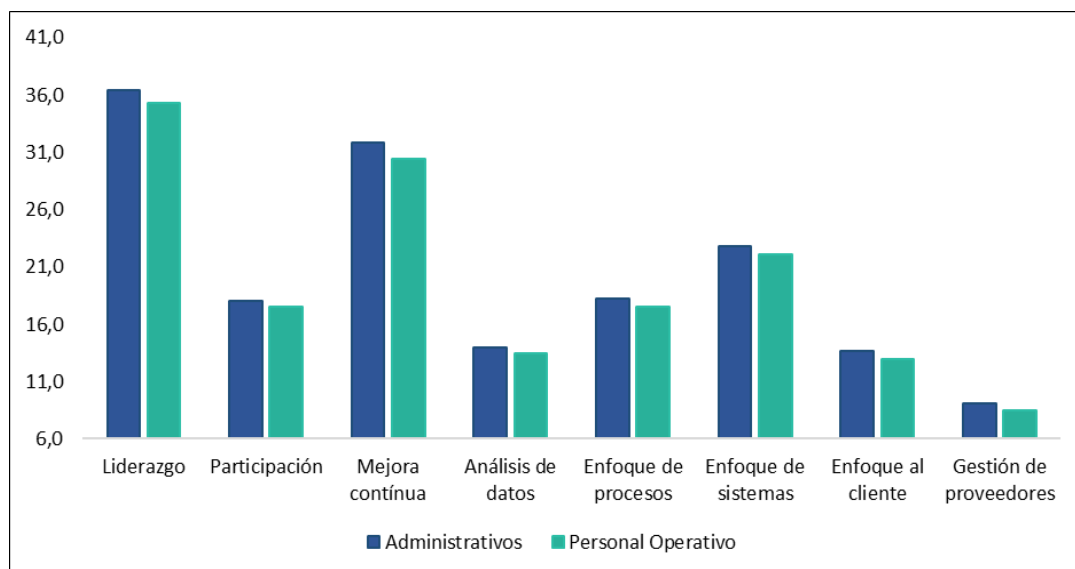


Figura 18. Dimensiones del sistema de gestión de Calidad según categoría laboral  
Fuente: Datos obtenidos en cuestionarios de calidad y eficacia (elaboración propia)

#### 4.2.2.1 Liderazgo

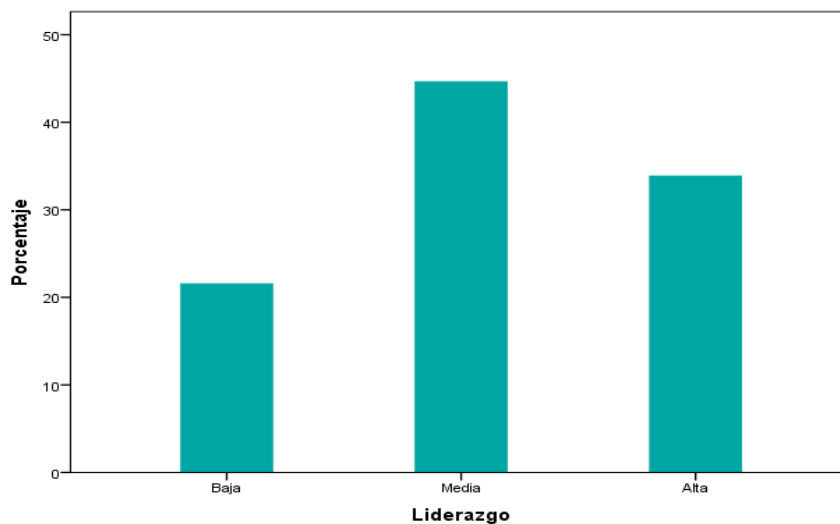
En la tabla 32, se tiene la frecuencia de las mediciones realizadas con respecto a la percepción acerca del liderazgo, el estudio presento los siguientes resultados: 14 personas (21,5%) consideran que se tiene un nivel bajo de liderazgo, 29 personas (44,6%) consideran un nivel medio y 22 personas (33,8%) que tienen un nivel alto de liderazgo.

Tabla 32  
Tabla de frecuencias del nivel de liderazgo

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Baja	14	21,5%	21,5%	21,5%
Media	29	44,6%	44,6%	66,2%
Alta	22	33,8%	33,8%	100%
Total	65	100%	100%	

Fuente: Cuestionarios de calidad y eficacia (elaboración propia).

En la figura 19 podemos observar que la percepción acerca del liderazgo, el nivel medio es el más frecuente con 44,6 %, considerando media y alta como niveles aceptables

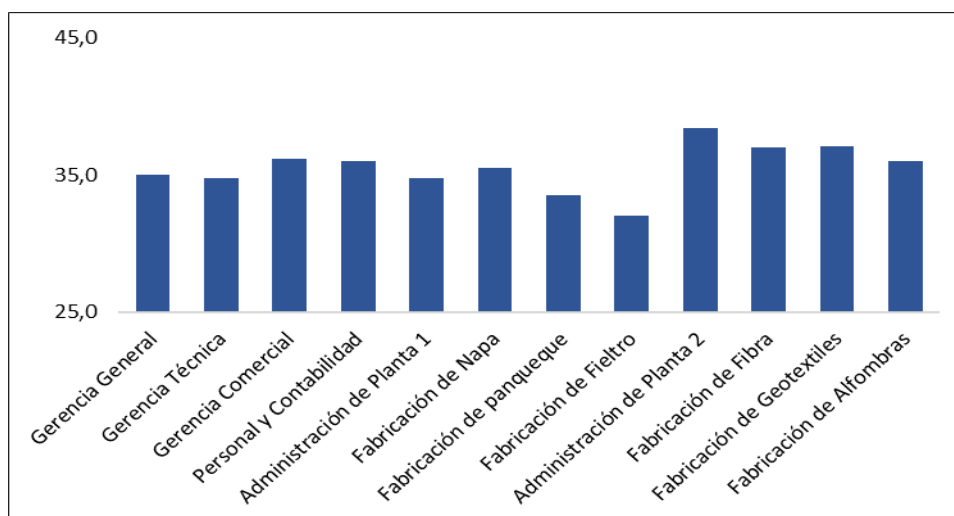


de liderazgo podemos decir que el 78,4% tiene una percepción de nivel aceptable de liderazgo.

*Figura 19.* Gráfico de barras de distribución del nivel de liderazgo

Fuente: Datos obtenidos en cuestionarios de calidad y eficacia (elaboración propia)

En la figura 20 podemos observar que las áreas donde se tiene una mejor percepción del personal acerca del liderazgo son las áreas de producción de la planta 2 y las gerencias, asimismo observamos que el desempeño de esta variable en la planta 1 se encuentra entre regular y baja.



*Figura 20.* Gráfico de barras de distribución del nivel de liderazgo según área

Fuente: Datos obtenidos en cuestionarios de calidad y eficacia (elaboración propia)



### *Análisis*

Las acciones emprendidas por la alta dirección tales como: establecer políticas y objetivos de calidad, compromiso de la dirección para establecer espacios donde se realice reuniones y que sirvan para informar acerca de los avances que se tiene con respecto a los objetivos de la organización, esto a todo nivel y llevado a cabo en sus áreas por los jefes, compromiso de la Dirección para llevar adelante un programa de calidad, el cual incluye el presupuesto y los cambios que se tienen que realizar al interior de la organización, reorganización de la compañía, definiendo con claridad las funciones y roles de cada una de las personas, los niveles de autoridad que tienen y también el propósito firme de mejorar el clima laboral, hacen que el 78,4% del personal tiene la percepción de un nivel medio y alto de liderazgo en la compañía.

#### ***4.2.2.2 Participación de personal***

En la tabla 33, se tiene la frecuencia de las mediciones realizadas con respecto a la participación del personal, el estudio presento los siguientes resultados: 14 personas (21,5%) consideran que se tiene un bajo nivel de participación, nivel medio 31 personas (47,7%) y 20 personas (30,8%) consideran que hay un alto nivel de participación del personal.

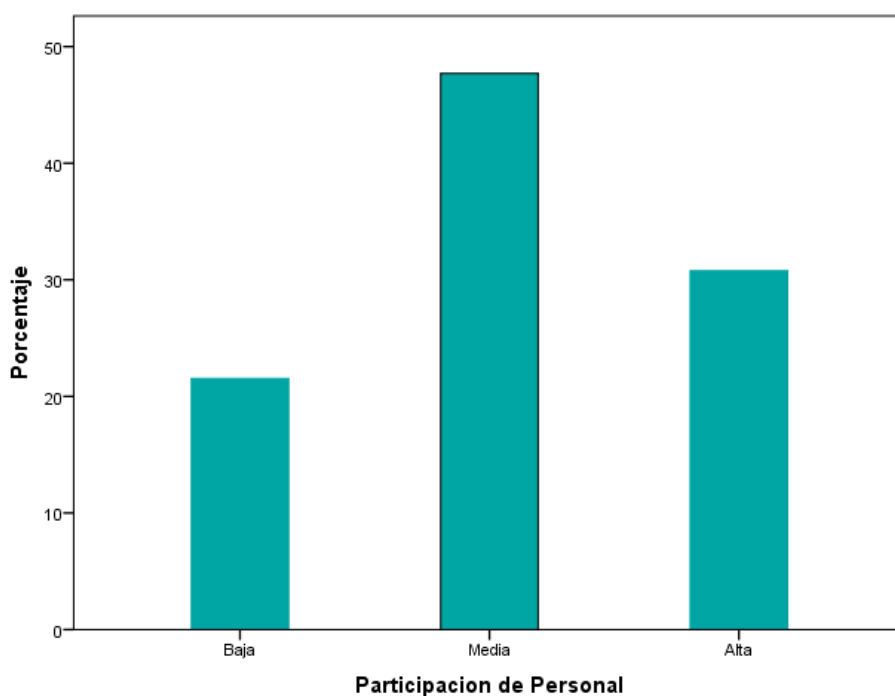
Tabla 33  
*Tabla de Frecuencias del nivel de participación de personal*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Baja	14	21,5%	21,5%	21,5%
Media	31	47,7%	47,7%	69,2%
Alta	20	30,8%	30,8%	100%
Total	65	100%	100%	

Fuente: Cuestionarios de calidad y eficacia (elaboración propia).

En la figura 21 podemos observar que la percepción que se tiene de un nivel medio de Participación de Personal, es el más frecuente con 47,7%, si consideramos la categoría de media y alta como niveles aceptables de participación de personal podemos decir que el 78,5% del personal tiene una percepción de que se tiene un nivel aceptable de participación de personal.

En la figura 22 observamos que el desempeño de la variable participación de personal según la percepción del personal tiene un nivel alto en la planta 2 y en cada una de sus líneas de fabricación, mientras que en la planta 1 observamos que se tiene un nivel medio y bajo.



*Figura 21.* Gráfico de barras de distribución del nivel de participación de personal  
Fuente: Datos obtenidos en cuestionarios de calidad y eficacia (elaboración propia)

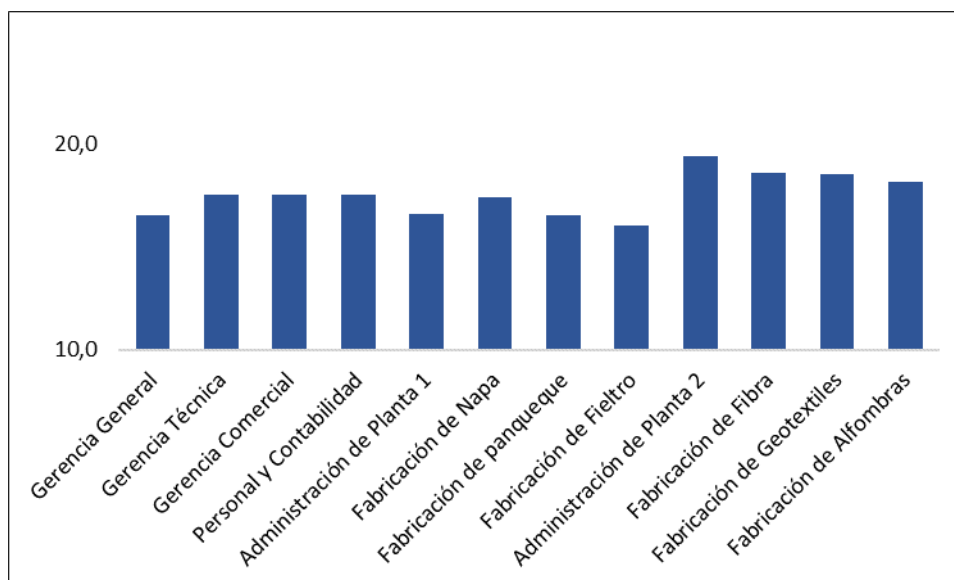


Figura 22. Gráfico de barras de distribución del nivel de participación de personal según área  
Fuente: Datos obtenidos en cuestionarios de calidad y eficacia (elaboración propia)

### Análisis

Como indicamos anteriormente el 78,5% del personal de la compañía, considera que se tiene un nivel aceptable de participación de personal, las acciones implementadas como parte de un sistema de gestión de calidad, busca precisamente poner bastante énfasis en involucrar al personal en las decisiones que pudieran darse en sus áreas de trabajo o en la compañía a través de charlas y reuniones periódicas, concientizar al personal acerca de su rol en la empresa, la evaluación y mejora de su desempeño capacitándolos de manera permanente y ser considerados en los planes anuales de formación y entrenamiento, esto permite que el personal tenga un plan de carrera e incentivos, motivo por el que muchos ayudantes y operarios puedan ascender dentro de la Empresa, esto sirve de motivación a muchos trabajadores.

En la planta de producción 1, debido a la antigüedad de estas líneas de producción y el personal que labora allí en su mayoría trabajadores con muchos años en la empresa, vemos

que hay una resistencia al cambio, motivo por el que estas formas de participación se vienen trabajando de manera gradual.

#### 4.2.2.3 Mejora continua

Los valores estadísticos presentados en la tabla 34, muestran la frecuencia de las mediciones realizadas con respecto a la percepción que tiene el personal de la compañía acerca de la mejora continua, el estudio presento los siguientes resultados: 22 personas (33,8%) consideran que se tiene un nivel bajo de mejora continua, nivel medio 25 personas (38,5%) y 18 personas (27,7%) consideran que se tiene un nivel alto de desarrollo de acciones de mejora continua.

Tabla 34  
*Tabla de Frecuencias del nivel de mejora continua*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Baja	22	33,8%	33,8%	33,8%
Media	25	38,5%	38,5%	72,3%
Alta	18	27,7%	27,7%	100%
Total	65	100%	100%	

Fuente: Cuestionarios de calidad y eficacia (elaboración propia)

En la figura 23, observamos que el nivel medio es el más frecuente con 38,5 %, si consideramos a los niveles medio y alto como niveles aceptables de la mejora continua, entonces podemos decir que el 66,2% del personal tiene una percepción aceptable.

En la figura 24 observamos que la mejora continua en la planta 2 y sus líneas de producción han tenido un mejor desempeño desde la perspectiva del personal encuestado, la planta 1 muestra un nivel de desempeño entre regular y bajo.

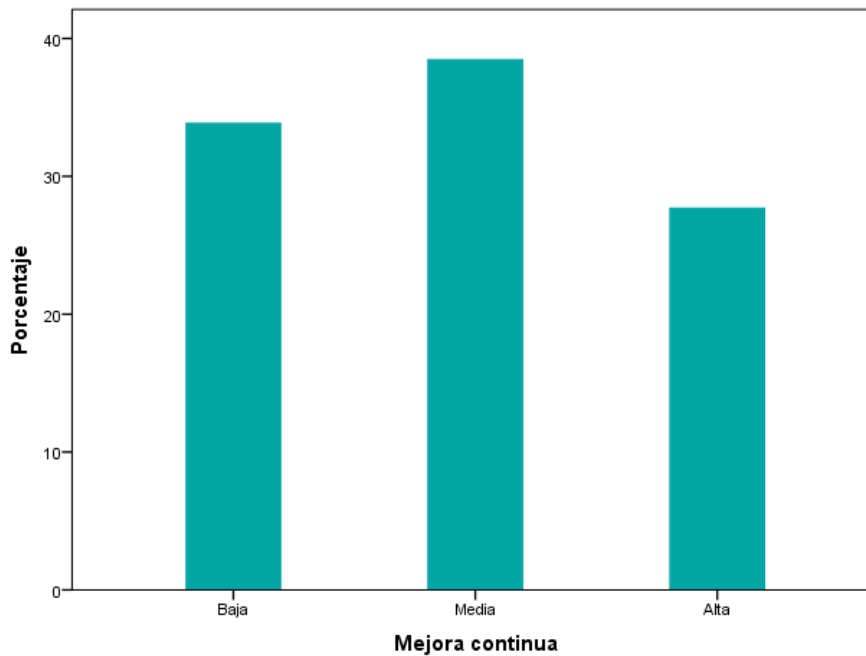


Figura 23. Gráfico de barras de distribución del nivel de mejora continua  
Fuente: Datos obtenidos en cuestionarios de calidad y eficacia (elaboración propia)

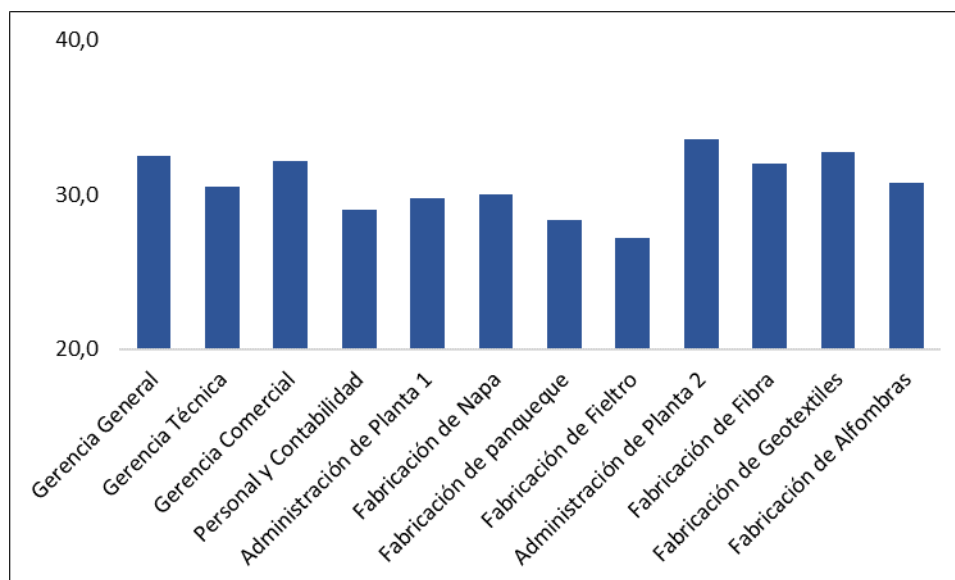


Figura 24. Gráfico de barras de distribución del nivel de mejora continua según área  
Fuente: Datos obtenidos en cuestionarios de calidad y eficacia (elaboración propia)

### Análisis

Los procesos de fabricación de fibra y fabricación de geotextiles, han sido los primeros procesos en los que se implementó un sistema de gestión de calidad, lo cual explicaría el 27,7% que indica que tiene una percepción de alto nivel acerca de la mejora continua,

porque este es un proceso de desarrollo permanente y que tiene que ver con la conformación de grupos de mejora y las capacitaciones en herramientas de calidad, esto repercute también en los procesos de más reciente implementación por lo que hay un 66,2% del personal que considera que la compañía tiene un nivel aceptable de la mejora continua, se pone bastante énfasis en la capacitación permanentemente y se genera reuniones de trabajo en los que se aborda problemas operativos utilizando estas herramientas de mejora, se tiene también un 33,8% de trabajadores que considera que hay un nivel bajo esto se debe a que hay procesos en los cuales la implementación del sistema de gestión de calidad es parcial y está en proceso, asimismo esto se debe también a que hay personal que tiene poco tiempo en la compañía y su participación en el proceso ha sido mínima ya que son ayudantes y asistentes los cuales tienen una participación menor a diferencia de los jefes, responsables y operarios del área .

La mejora continua se ha venido trabajando con más énfasis en las áreas de la planta 2 y específicamente en las líneas de fabricación de fibra y geotextiles, debido a que han sido seleccionados como procesos críticos y estratégicos para iniciar un proceso de implementación de la calidad, es por este hecho que la mejora continua tuvo un mayor desarrollo en estas áreas.

#### **4.2.3 Análisis e interpretación de la variable eficacia empresarial**

Las frecuencias de las mediciones realizadas con respecto a la eficacia empresarial se muestran en la tabla 35, el estudio presentó los siguientes resultados: 17 personas (26,2%) tienen la percepción que hay un nivel bajo, mientras que 26 personas (40,0%) consideran que hay un nivel medio y 22 personas (33,8%) un nivel alto.

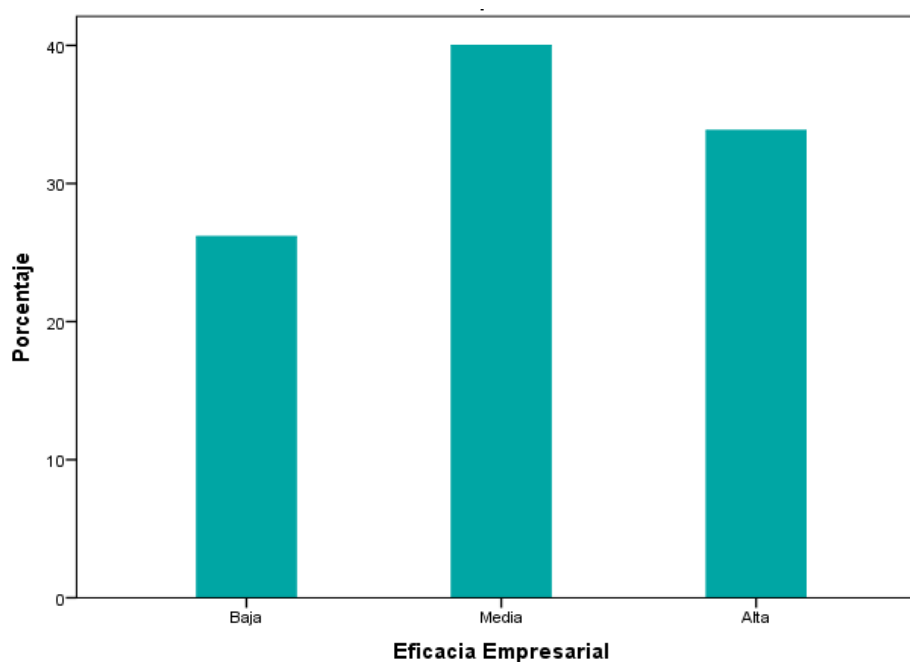
Tabla 35  
*Tabla de frecuencias de la medición del nivel de eficacia empresarial*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Baja	17	26,2%	26,2%	26,2%
Media	26	40,0%	40,0%	66,2%
Alta	22	33,8%	33,8%	100%
Total	65	100%	100%	

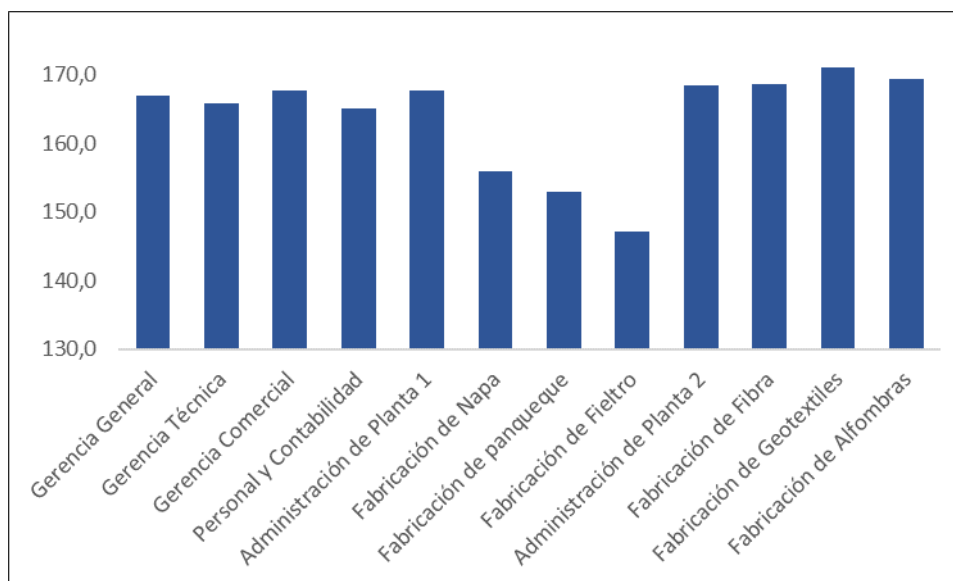
Fuente: Cuestionarios de calidad y eficacia (elaboración propia).

En la figura 25 observamos que la columna correspondiente al nivel medio es el más frecuente con 40,0 %, considerando como nivel medio y alto como niveles aceptables, entonces podemos decir que el 73,8% del personal de la compañía tiene una percepción de nivel aceptable respecto al desempeño de la eficacia empresarial.

En la figura 26 observamos que las líneas de fabricación de la planta 1 tienen un bajo desempeño desde la perspectiva del personal encuestado, sin embargo, en las demás áreas vemos uniformidad.



*Figura 25.* Gráfico de barras de distribución del nivel de eficacia empresarial  
Fuente: Datos obtenidos en cuestionarios de calidad y eficacia (elaboración propia)



*Figura 26.* Gráfico de barras del nivel de eficacia empresarial según área  
Fuente: Datos obtenidos en cuestionarios de calidad y eficacia (elaboración propia)

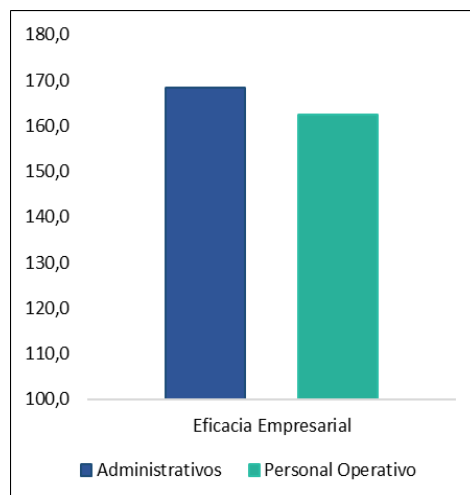
### *Análisis*

Según los datos estadísticos obtenidos el 73,8% del personal considera que es aceptable el nivel de eficacia empresarial de la compañía, esto debido a que al interior de la organización se han venido dando cambios para mejorar la gestión, tal es el caso de la implementación de sistemas de gestión de calidad basado en las normas ISO 9001, el cual precisamente es objeto de estudio del presente trabajo, también se han llevado a cabo algunos temas como la adecuación a normativas de seguridad y salud ocupacional, cumplimiento de estándares de gestión ambiental, reuniones de integración del personal, reconocimiento a los trabajadores por su desempeño, asimismo el cambio que van teniendo los directivos respecto a su visión de la gestión de las Personas, considerándolo ahora como elemento fundamental en la organización. Asimismo, cabe mencionar como una oportunidad de mejora que hay algunas personas que todavía no están imbuidas dentro de la cultura organizacional motivo por el que se tiene un 26,2% con una percepción de bajo nivel de eficacia, este grupo está constituido principalmente por personas que son



nuevas en la organización, que en los cuadros anteriores habíamos considerado que son un 27,7% los que tienen menos de 6 años de experiencia en el trabajo.

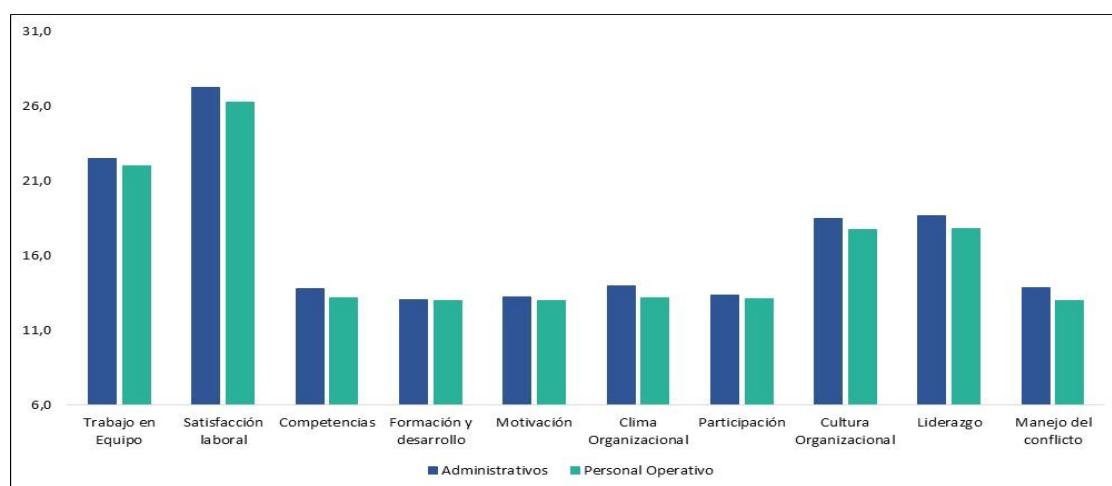
En la Figura 27, se muestra la percepción que tiene el personal de la compañía acerca de la eficacia empresarial según la categoría laboral a la que pertenece, los resultados estadísticos obtenidos nos indican que para la categoría personal administrativo el valor promedio es de 168,3, mientras que para el personal operativo es 162,4. Esta ligera diferencia en los valores obtenidos, indica que el personal administrativo tiene una mejor percepción acerca de los esfuerzos que viene haciendo la compañía para mejorar su eficacia empresarial, estos cambios que se originan al interior de la organización han sido más fácilmente asimilados por los administrativos, el personal operativo ha recibido capacitación, entrenamiento y sensibilización en diversos aspectos que tienen que ver con los cambios que se dieron al interior de la organización, sin embargo queda pendiente trabajar más en ello, ya que la asimilación de estos cambios y que sea esta parte inherente de la cultura organizacional es un proceso a largo plazo.



*Figura 27. Nivel de percepción de la eficacia empresarial según categoría laboral*  
Fuente: Datos obtenidos en cuestionarios de calidad y eficacia (elaboración propia)

En esta sección analizamos también el nivel de percepción que tiene el personal respecto de las dimensiones de la variable eficacia empresarial según la categoría laboral a

la que pertenecen, es decir administrativo o personal operativo; esto es importante ya que nos permite evaluar el desempeño de la variable en cada una de sus componentes y tener mayor claridad para abordarlo. En la Figura 28, podemos observar que, en cada una de las dimensiones, tales como: trabajo en equipo, satisfacción laboral, competencias, formación y desarrollo, motivación, clima organizacional, participación, cultura organizacional, liderazgo y manejo de conflicto, el personal administrativo tiene una mejor percepción del desempeño de las dimensiones de la eficacia empresarial que el personal operativo. Los valores promedio obtenidos por la categoría administrativos son ligeramente más altos en cada una de las dimensiones; siendo más evidente en las dimensiones manejo de conflictos y clima organizacional. Con respecto al manejo de conflictos pues es un requisito muy importante que los directivos y administrativos posean esta habilidad para el trabajo que desarrollan, esto explicaría en parte estas diferencias. El clima laboral a nivel administrativo es donde se percibe una mayor integración y comunicación debido a las frecuentes reuniones que fomentan con ese fin; sin embargo este es un tema que se trabaja de forma permanente en la organización tanto a nivel administrativo como a nivel de personal operacional, siendo este último grupo el cual requiere mayor atención.



*Figura 28. Dimensiones de la eficacia empresarial según categoría laboral*

Fuente: Datos obtenidos en cuestionarios de calidad y eficacia (elaboración propia)

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN

#### 5.1 Discusión

El interés por la investigación acerca de los sistemas de gestión de calidad ha aumentado en los últimos años, la comprensión de sus efectos en una organización aún tiene poca claridad y su sistematización es un proceso permanente de acondicionamiento al ambiente externo e interno. Es importante decir que, los sistemas de gestión de calidad han construido un tópico de interés creciente para aquellos que se preocupan del desempeño y del éxito organizacional.

Los resultados que puede arrojar la medición de la eficacia empresarial son relativos y eso dependerá del modelo a utilizar en tal medición, motivo principal por el que desarrollamos este trabajo bajo un enfoque que tiene como elemento central al factor humano, requerimos determinar si el sistema de gestión de calidad influye directamente dentro de una organización y cuáles son las áreas de oportunidad dentro de la organización y saberlas mejorar para aumentar el nivel de la eficacia empresarial.

La hipótesis general y las hipótesis específicas quedaron demostradas como se puede observar en los capítulos anteriores, la evaluación del sistema de gestión de calidad y la eficacia empresarial dentro de la organización, permitió determinar también oportunidades de mejora para incrementar el desempeño de la eficacia organizacional.

En los resultados obtenidos de la investigación se observa que, la implementación del sistemas de gestión de calidad correlaciona con la eficacia empresarial en forma moderada, positiva y significativa (0,73), con respecto a las variables liderazgo y la eficacia empresarial podemos decir que hay relación positiva, moderada y significativa (0,64), mientras que entre la participación de personal y la eficacia organizacional hay una correlación moderada,

positiva y significativa (0,5), la mejora continua con respecto a la eficacia empresarial tiene una correlación positiva, moderada y significativa (0,57).

Considerando la dimensión liderazgo, se obtuvo los coeficientes de los indicadores que explican esta dimensión: compromiso (0,86), objetivos y política de calidad (0,67) y el indicador responsabilidad, autoridad y comunicación (0,67), en el caso del indicador compromiso se tiene una correlación positiva alta y en los otros casos se tiene una correlación positiva, moderada y significativa, estos resultados tienen congruencia con las acciones que desarrollan los directivos para mejorar el desempeño de la organización, tales como respaldo a los proyectos y programas de mejora, provisión de recursos de manera oportuna, dotar a la organización de objetivos claros y alcanzables que signifiquen un reto para la organización, etc.

Respecto a la dimensión participación de personal idealizada se encontró una correlación positiva, alta y significativa con los atributos involucramiento (0,85) y con educación y entrenamiento (0,85). Los resultados de la percepción que tiene el personal respecto a participación del personal en la organización nos indica que ellos se sienten involucrados precisamente por las acciones que la empresa desarrolló, tales como generar los espacios y mecanismos para lograr la participación del personal, se evidencia también que el nivel de participación en algunas áreas es más que en otras y esto tiene correspondencia con el liderazgo que se promueve en la planta, ya que cada una de las plantas responde a jefaturas independientes.

Con relación a la dimensión mejora continua se aprecia que existe una correlación positiva, moderada y significativa con los indicadores identificación de problemas (0,6), actividades de mejora (0,87) y evaluación de gestión de desempeño (0,72). Las prácticas de mejora continua se dieron desde el inicio de implementación del sistema de gestión de calidad, para ello la compañía capacitó al personal en la identificación de problemas y

herramientas de calidad para brindar una solución apropiada, los niveles de mejora continua difieren entre una y otra área debido a que en algunas áreas se tiene más tiempo de implementado el sistema de gestión de calidad y en otras es reciente.

Analizando la dimensión eficacia empresarial encontramos que los indicadores que sobresalen son la satisfacción laboral (0,85), trabajo en equipo (0,71) y cultura organizacional (0,72), en todos estos casos se tiene una correlación positiva moderada a excepción de la satisfacción laboral que es una correlación positiva alta.

Con respecto a la hipótesis general observamos que existe una correlación moderada, positiva y significativa (0,737) entre la variable predictora sistema de gestión de calidad y la variable dependiente eficacia empresarial, lo cual nos permite demostrar la validez de las hipótesis; asimismo también nos permite afirmar que cuando la alta dirección pone en práctica estos enfoques del sistema de gestión de calidad basado en las normas ISO 9001, mejora la eficacia.

La dimensión liderazgo ( $P=0.000<0,05$ ), la dimensión participación de personal  $P=0,000<0,05$  y la dimensión mejora continua  $P=0,001<0,05$  influyen significativamente en la eficacia empresarial de la compañía ICSA. Estos resultados nos permiten afirmar que, a mayor desempeño del liderazgo, participación de personal y mejora continua, se tendrá una mayor eficacia en la compañía.

En la contrastación de la primera hipótesis específica, se observa que existe una correlación moderada, positiva y significativa (0,64) entre las variables predictoras: compromiso, objetivos y política de calidad y el indicador Responsabilidad, Autoridad y comunicación y la variable dependiente eficacia empresarial, asimismo. También se demuestra que el liderazgo influye en la eficacia empresarial ( $P=0,000<0,05$ ), resaltando que los indicadores compromiso ( $P=0.000<0,05$ ), Política y objetivos de calidad ( $P=0,000<0,05$ ) y responsabilidad, autoridad y comunicación ( $P=0.000<0,05$ ) influyen significativamente.

En la contrastación de la segunda hipótesis específica observamos que existe una correlación moderada, positiva y significativa (0,5) entre las variables predictoras: involucramiento y educación y entrenamiento ( $P=0.000<0,05$ ) y eficacia empresarial, asimismo, compromiso ( $P=0,000<0,05$ ) y educación y entrenamiento ( $P=0,000<0,05$ ) influyen significativamente.

En la tercera hipótesis específica se observa que existe correlación moderada, positiva y significativa (0,57) entre las variables predictoras, identificación de problemas, actividades de mejora y evaluación de gestión de desempeño y la variable dependiente eficacia empresarial; lo cual nos permite que cuando mejor es la identificación de problemas, actividades de mejora y evaluación de gestión de desempeño mejor es la eficacia empresarial. El indicador identificación de problemas ( $P=0.000<0,05$ ), actividades de mejora ( $P=0,000<0,05$ ) y evaluación de gestión de desempeño ( $P=0.000<0,05$ ) influyen significativamente en la eficacia empresarial.

Estos resultados nos permiten afirmar que cuando se implementa políticas y acciones orientadas a la mejora continua, es decir formar equipos de trabajo técnicos que aportan soluciones a los problemas, esto genera una cultura de evaluación permanente del desempeño, elementos que mejoran la eficacia de la compañía. También podemos decir que estos estudios nos sirven para corroborar lo que muchos estudios realizados a la fecha indican que consideran a la calidad como una importante fuente de ventaja competitiva para poder ser clave de éxito.

## 5.2 Conclusiones

Como resultado de la presente investigación se concluye lo siguiente:

1. Se acepta la hipótesis general que dice lo siguiente: “El sistemas de gestión de calidad influye de manera significativa en la eficacia empresarial de la planta de fabricación de textiles de ICSA”, es decir afirmamos que el sistema de gestión de calidad influye de manera significativa en la eficacia empresarial, así como que entre ambas variables existe una correlación moderada y positiva, esto significa que bajo la percepción de los trabajadores, la implementación total o parcial del sistemas de gestión de calidad basado en las normas ISO 9001 en los diferentes procesos de la empresa tiene una influencia moderada sobre la eficacia empresarial, los principios en los cuales se sustenta el sistema de gestión de calidad basado en las normas ISO 9001, tales como el liderazgo, participación de personal, mejora continua y análisis de datos para la toma de decisiones, promueven el establecimiento de políticas, objetivos, el compromiso de la dirección el cual se materializa en dar los presupuestos necesarios para cumplir los objetivos estratégicos, establecer equipos de mejora orientados a las solución de problemas, participación del personal en la toma de decisiones y el tener como practica el seguimiento y el análisis de datos, estos elementos tienen un impacto positivo en la eficacia empresarial.
2. Con respecto a la primera hipótesis específica, se acepta que “el liderazgo está relacionado de manera significativa con la eficacia empresarial de la Planta de fabricación de textiles de ICSA”, existe una correlación positiva y moderada entre las variables liderazgo y eficacia empresarial; la variable liderazgo desde la perspectiva del sistemas de gestión de calidad incluye elementos importantes que es preciso mencionar tales como el compromiso de parte de la dirección, así como establecer políticas y objetivos de calidad, el cual es importante para clarificar las posiciones respecto a

aspectos estratégicos y unificar criterios básicos para generar compromisos con un modelo de gestión que tienen un impacto positivo en la eficacia empresarial.

3. En relación a la segunda hipótesis específica, se acepta que “la participación del Personal está relacionada de manera significativa con la eficacia empresarial de la Planta de fabricación de textiles de ICSA”, existe una correlación positiva y moderada entre ambas variables, es decir la participación de personal tiene un impacto moderado sobre la eficacia empresarial; el grado de influencia es 0,504. Las acciones realizadas respecto a la participación del personal, tales como concientización del personal, evaluación del desempeño del personal a todo nivel para posteriormente considerarlos en el programa anual de capacitaciones e incluir al personal como parte de las decisiones acerca de la empresa en las reuniones de trabajo, observamos que estas acciones han tenido un impacto positivo en la eficacia empresarial.
4. Se acepta la tercera hipótesis específica “la mejora continua está relacionada de manera significativa con la eficacia empresarial de la planta de fabricación de textiles de ICSA”, existe una correlación positiva y moderada entre ambas variables, es decir la variable mejora continua tiene un impacto sobre la eficacia empresarial; el grado de influencia de la mejora continua en la eficacia empresarial es 0,573. La mejora continua ha hecho que los procesos sean más eficientes, generar e innovar nuevos productos los cuales han contribuido a la eficacia.
5. La implementación gradual del sistema de gestión de calidad ha permitido que se mejore el desempeño de procesos estratégicos en la organización, sin embargo, el hecho que la implementación se ha realizado priorizando algunos procesos con respecto a otros, esto ha generado diferencias entre una y otra área de la empresa, desde el punto de vista de la cultura, comportamiento, niveles de participación del personal, compromiso, comunicación, innovación y los hábitos que desarrollan los trabajadores



en un enfoque de calidad, el cual se puede ver reflejado en las percepciones que tiene el personal respecto al desempeño de estas variables en sus respectivas áreas de trabajo.

### 5.3 Recomendaciones

Como resultado de la presente tesis de investigación, se propone las siguientes recomendaciones:

1. Las conclusiones del presente trabajo indican que la implementación de un sistema de gestión de calidad tiene un impacto positivo en la eficacia organizacional, por lo cual sería oportuno y estratégico ampliar el alcance de la implementación y certificación ISO 9001 del sistema de gestión de calidad a todos los procesos de la compañía. Implementar una iniciativa de calidad representa una inversión en aspectos tales como: consultoría externa, capacitación, horas de trabajo en implementación, tecnología necesaria cuando lo requiera, etc., por lo que se recomienda hacerlo de manera gradual según la importancia o relevancia estratégica del proceso a intervenir.
2. Se recomienda poner mayor énfasis en el tema de participación de Personal en los procesos de fabricación de Fibra y Geotextiles; las personas son la esencia de una organización y desarrollar las competencias, permite que estas habilidades logradas por los trabajadores, sean aprovechadas por la organización. La capacitación y formación del personal no solo debe incluir aspectos de formación técnica sino también aspectos de desarrollo personal que incluyen habilidades para una buena comunicación, capacidad de relacionarse de manera óptima con los otros trabajadores, desarrollo de la creatividad, trabajo en equipo, la responsabilidad, el compromiso con la organización.
3. Fortalecer la mejora continua a través de la práctica y el uso de las herramientas de la calidad para dar solución a los problemas que se presentan en la organización, lo que permitirá conseguir mejoras en un corto plazo y que los resultados sean visibles, esto incrementa la productividad y contribuye a la eficacia organizacional, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones. Se recomienda también extender estas prácticas de mejora hacia otras áreas de la organización, ya que existe la

interdependencia entre los diferentes procesos de la empresa, el éxito de este programa radica en la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel, pues de lo contrario tendremos limitaciones en cuanto al análisis de la problemática, adopción de acuerdos y el cumplimiento de las acciones planteadas.

4. Generar espacios para llevar a cabo las reuniones de trabajo de los equipos de mejora y brindar capacitación especializada a todo el personal del área de fabricación de Fibra y Geotextiles en herramientas de análisis de datos y hacer un seguimiento más permanente a los equipos de trabajo para asegurar su funcionamiento. En lo que se refiere a las otras áreas de la empresa es necesario promover la práctica del análisis de datos para la toma de decisiones; es sabido que en todas las organizaciones se generan innumerables datos, los cuales tratados adecuadamente proporcionan información confiable, elemento base para la toma de decisiones, contribuyendo de esta manera a la consecución de las metas de la empresa, es decir eficacia.
5. Empoderar en su rol de liderazgo a los jefes de sección de las líneas de fabricación, ICSA es una empresa con muchos años en el medio, al igual que muchas otras compañías tradicionales ha desarrollado una cultura conservadora, donde mucha de las decisiones está sujeta a autoridades del nivel de gerencia, esto no permite que se dé un tratamiento oportuno a los problemas del área y se actúe de manera inmediata en temas operativos, es una oportunidad de mejora en la que además generaremos personal comprometido con la organización.
6. Los documentos emitidos como parte del sistema de gestión de calidad, tales como el manual de funciones de la organización, debiera incluir también al personal de las áreas y/o procesos que no han sido parte de las implementaciones de calidad, es necesario que tengan claridad respecto a sus responsabilidades y las funciones que deben desempeñar, así como las competencias requeridas para desarrollar sus actividades.

7. Los requisitos del cliente y las especificaciones del producto deberían identificarse con claridad para todos los tipos de productos que proporciona ICSA, asimismo es de suma importancia concientizar a todo el personal de la compañía acerca de los requisitos del cliente externo y el cliente interno, el manual de procesos es una herramienta fundamental para ello.

#### 5.4 Referencias Bibliográficas

Alonso, E. y Ocegueda, V. (2006). *Teoría de las organizaciones*. Jalisco, México: Umbral Editorial S.A.

Asociación Española de Normalización y Certificación (2015). *UNE-EN ISO 9001 Sistemas de gestión de calidad*. Madrid, España: AENOR

Álvarez, J., Fraiz, J. y Del Rio Rama, M. (2013). Implantación de un sistema de gestión de la calidad: beneficios percibidos. *Revista venezolana de gerencia*, 18(63), 379-407.

Bedeian, A. y Zammuto, R. (1991). *Organizations, theory and design*. London, England: Dryden Press.

Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México DF, México: Editorial Trillas.

Cameron y Whetten (1983). *Theory and research organizational effectiveness and quality: the second generation*. New York, USA: Agathon Press.

Cejas, O. y Lanza, P. (2006). *Dirección estratégica: Desarrollo de estrategias en ambientes de turbulencia*". Buenos Aires, Argentina: Nobuko.

Cequea, M. y Núñez, M. (2011). Factores humanos y su influencia en la productividad. *Revista venezolana de gerencia*. 16(53), 116-137

De Miguel, J., Schweiger, I., Fernández, M. y Ruiz, M. (2010). El efecto del grupo de pertenencia en la meta representación de la organización. *Psicothema* 2010. 22(4), 835-840.

Delgadillo, L. (2003). Modelo para evaluar la productividad en micro, pequeñas y medianas empresas de la cadena productiva de la electrónica, la informática y las telecomunicaciones en el estado de Jalisco, México. *27 Congreso Nacional de Estadística e Investigación Operativa*. Lleida, España

- Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Díaz, Pablo (2012). *Diseño de un sistema de gestión empresarial adaptado a las PYMEs del sector textil cuya producción se basa en el tisaje de tejidos para el hogar* (tesis doctoral). Recuperado de <https://riunet.upv.es/handle/10251/1950>.
- Fernandes Ferreira, Teresa. (2015). *La innovación y la gestión de calidad y su relación con la orientación al mercado. Análisis de su impacto en los resultados* (tesis doctoral). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=45036>
- Fernández, M. y Sánchez, J. (1997). *Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Giménez, J., Jiménez, D. y Martínez, M. (2014). La gestión de calidad: importancia de la cultura organizativa para el desarrollo de variables intangibles. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 23 (2014), 115–126.
- Gutiérrez, J. (2014). *La implementación de un sistema de gestión de calidad según la norma ISO 9001 en tres experiencias educativas* (tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Gutiérrez, S. y Rubio, M. (1989). Relación entre gestión de la calidad total y dirección de recursos humanos en la PYME. *Revista internacional de la pequeña y mediana empresa*, 1(2), 1-22. Recuperado de [http://www.revistainternacionalpyme.org/volumenes/volumen uno /vol1num2/articulos /pyme2%20art1.pdf](http://www.revistainternacionalpyme.org/volumenes/volumen%20uno/vol1num2/articulos/pyme2%20art1.pdf).
- Hall, R. (1996). *Organizaciones: Estructuras, procesos y resultados*. México D.F, México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Hannan, M. y Freeman, J. (1977). *Obstacles to comparative studies. New perspectives on organizational effectiveness*. San Francisco, USA: Jossey-Bass.

- Harvard Business Essentials (2007). *Gestión del desempeño, evalúe y mejore la eficacia de sus colaboradores*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Hendricks, K. and Singhal, V. (1997). Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance? empirical evidence from firms that have won quality awards. *Management Science*, 43(9). 1258-1274. Recuperado de [https://www.jstor.org/stable/2634637?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/2634637?seq=1#page_scan_tab_contents).
- Hernández, Fernández y Baptista (2006). *Metodología de investigación*. México D.F. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Hertz, H (2009). *Health care criteria for performance excellence: Baldrige National Quality Program*. Gaithersburg, USA: National Institute of Standards and Technology.
- Hospinal, S. (2013). Clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa F y D inversiones S.A.C. *Industrial data, revista de la Facultad de Ingeniería Industrial UNMSM* 16(2), 75-78.
- INDECOPI (2008). *NTP ISO 9001:2008 Normas para la gestión de la calidad y el aseguramiento de la calidad. Directrices para su selección y utilización*. Lima, Perú: Indecopi.
- Ishikawa, K. (1994). *¿Qué es control total de la calidad? El modelo japonés*. México: Prentice Hall.
- Juran, J. y Gryna, F. (1995). *Análisis y planeación de la calidad del desarrollo del producto al uso*. México: McGraw-Hill.
- Katz, D. y Kahn, R. (1979). *Psicología social de las organizaciones*. México D.F., Mexico: Editorial Trillas.
- Kotler, P. y Keller, K. (2006). *Dirección de marketing*. México D.F. México: PRENTICE HALL Inc.

- Kuhn, T. (2013). *La Estructura de las revoluciones científicas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Lizarzaburu, E. (2016). La gestión de la calidad en Perú: un estudio de la norma ISO 9001, sus beneficios y los principales cambios en la versión 2015. *Universidad & Empresa*, 18(30), 33-54.
- López, P. (2015). *Novedades ISO 9001:2015*. Madrid, España: Fundación CONFEMETAL.
- López, S. (2006). *Implantación de un sistema de calidad: Los diferentes sistemas de calidad existentes en una organización*. Madrid, España: Ideas Propias Editorial.
- Lusthaus, C. (2002). *Evaluación organizacional*. Washington, Estados Unidos de América: Banco Interamericano de Desarrollo / Centro Internacional de Investigaciones de Desarrollo.
- Membrado, J. (2002). *Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de Excelencia*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Miller, D. y Friesen, P. (1984). *Organizations: a quantum view*. New Jersey, USA: Prentice-Hall.
- Miranda, F., Chamorro, A. y Rubio, S. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. Madrid, España: Publicaciones Delta.
- Molnar y Rogers (1976). Organizational effectiveness: An empirical comparison of the Goal and System Resource Approaches. *Sociological Quarterly*. 17(3), 401–413.
- Mondy, R y Noe, R (2005). *Administración de recursos humanos*. México DF, México; Pearson Educación de México.
- Mouzelis, N. (1967). *Organization and bureaucracy: An Analysis of Modern Theories*. Chicago, USA: Aldine.
- Nieves, A y Domínguez, F (2009). *Probabilidad y estadística para ingeniería*. México D.F, México: Editorial McGraw Hill Interamericana.



- Pallela, S. y Martins, F. (2012). Metodología de la investigación cuantitativa. Caracas, Venezuela: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Parsons, T. (1960). *Structure and process in modern society*. Nueva York, USA: The free press.
- Pennings, J. y Goodman, P. (1977). *Toward a workable framework. New perspectives on organizational effectiveness*. San Francisco, USA: Jossey Bass.
- Perea, J. (2006). Gestión de recursos humanos: enfoque sistémico en una perspectiva global. *Revista de Investigación en Psicología*. 9 (1), 109-122.
- Pisconte, M. (2015). *Liderazgo y planeamiento estratégico y su influencia en la mejora continua en una empresa de servicios. caso: Ariana Publicidad S.A.C* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Price (1972). The Study of organizational effectiveness. *The sociological quarterly*. 13(1), 3-15.
- Quijano, S. (2006). *Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones*. Barcelona, España: Icaria Editorial.
- Real Academia Española (2014). *Diccionario de la lengua española*. Madrid, España: S.L.U ESPASA Libros.
- Reimann, B. (1975). Organizational effectiveness and management's public values: A canonical analysis. *Academy of management journal*, 18(2), 224-241.
- Romero, D. (2008). La dimensión individual en el comportamiento organizacional. *Revista iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, 3(1), 51-60.
- Sabra, Jesús (1999). *Negociaciones económicas internacionales*. Montevideo, Uruguay: Ediciones Trilce.

- San Miguel, Eduardo (2011). *Gestión de la calidad y marketing en los centros residenciales para personas mayores* (tesis doctoral). Recuperado de [https://addi.ehu.es/bitstream/10810/10164/16/Eduardo\\_San\\_Miguel.pdf](https://addi.ehu.es/bitstream/10810/10164/16/Eduardo_San_Miguel.pdf).
- Sánchez, María José (2008). *El proceso innovador y tecnológico*. La Coruña, España: Gesbiblo, S.L.
- Seashore, S. y Yuchtman, E. (1977). Factorial analysis of organizational performance. *Administrative science quarterly*. 1977(12), 377-395
- Serra, J. (2005). *Gestión de calidad en las PYMES agroalimentarias*. Valencia, España: Editorial Universidad Politécnica de Madrid.
- Serrano, K. (2016). *Influencia de los factores motivacionales en el rendimiento laboral de los trabajadores CAS de la municipalidad distrital de Carabayllo* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Tristán, A. (2008). Modificación al modelo de Lawshe para el dictamen cuantitativo de la validez de contenido de un instrumento objetivo. *Avances en medición*, 6(1), 37-48.
- Vidal, Estrella. (2014). *La calidad y su gestión en las organizaciones gallegas Propuesta de un modelo de gestión de calidad total basado en el Modelo EFQM de Excelencia* (Tesis Doctoral). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=42075>.
- Yuchtnan, E. y Seashore, S. (1967). A System resource approach to organizational effectiveness. *American sociological review*, 32(6), 891-903

## **Anexos**

### **Ficha técnica**

#### **CUESTIONARIO N° 01**

#### **SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD**

- Nombre:** Cuestionario N° 01 - Sistema de gestión de calidad
- Autor:** Percy Renán Olarte Chávez
- Propósito:** Medir la percepción que tienen los trabajadores de la compañía Textil ICSA acerca del sistema de gestión de calidad
- Contenido:** La encuesta consta de 36 preguntas acerca del sistema de gestión de calidad, cada pregunta tiene 05 alternativas de respuesta.
- Tipo:** Encuesta
- Tiempo:** El tiempo de aplicación de la encuesta es de 25' – 30' que incluye además el período de instrucciones. La puntuación obtenida en cada cuestionario se registra e ingresa a la base de datos del software SPSS.
- Tipo de preguntas:** Likert
- Universo:** Compuesto por todos los trabajadores de la compañía, de todas las áreas y de todos los niveles jerárquicos.
- Muestra:** 65 personas, elegidas en forma aleatoria en base a una distribución según al área de trabajo
- Variables:** Sistema de gestión de calidad
- Puntuación:** Cada ítem tiene una puntuación de 1 a 5 (valor 1 a CD= completamente en desacuerdo, 2 a la ED= en desacuerdo, 3 a la NI= neutro o indiferente, 4 a DA= de acuerdo y 5 a la CA= completamente de acuerdo).

### Estructura del cuestionario.

Dimensiones	N° Ítem	N° Ítems
Liderazgo	12, 22, 36, 24, 13, 15, 11, 14	8
Participación de personal	7, 8, 33, 35	4
Mejora continua	6, 30, 32, 1, 10, 34, 26	7
Enfoque al cliente	20, 19, 4, 21	4
Análisis de datos para la toma de decisiones	3, 9, 31	3
Enfoque de procesos	2, 17, 18, 27, 29	5
Enfoque de sistema	16, 23, 28	3
Gestión de proveedores	5, 25	2
	TOTAL	36

**Validez:** La validez de la prueba fue establecida mediante los procedimientos de validez de contenido. Los procedimientos de elaboración y selección de los ítems empleados en el desarrollo de la prueba ofrecen una evidencia de la validez del contenido del instrumento de medición. El índice de validez obtenida fue 0.89.

**Confiabilidad:** Se utilizó el coeficiente alfa de cronbach para determinar la confiabilidad del instrumento, el índice obtenido es de 0,949, el cual indica que tiene muy alta confiabilidad.

## **Ficha técnica**

### **CUESTIONARIO N° 02 EFICACIA EMPRESARIAL**

- Nombre:** Cuestionario N° 01 – Eficacia empresarial
- Autor:** Percy Renán Olarte Chávez
- Propósito:** Medir la percepción que tienen los trabajadores de la compañía Textil ICSA acerca de la eficacia empresarial
- Contenido:** La encuesta consta de 37 preguntas acerca del sistema de gestión de calidad, cada pregunta tiene 05 alternativas de respuesta.
- Tipo:** Encuesta
- Tiempo:** El tiempo de aplicación de la encuesta es de 25' – 30' que incluye además el período de instrucciones. La puntuación obtenida en cada cuestionario se registra e ingresa a la base de datos del software SPSS.
- Tipo de preguntas:** Likert
- Universo:** Compuesto por todos los trabajadores de la compañía, de todas las áreas y de todos los niveles jerárquicos.
- Muestra:** 65 personas, elegidas en forma aleatoria en base a una distribución según al área de trabajo
- Variabes:** Eficacia empresarial
- Puntuación:** Cada ítem tiene una puntuación de 1 a 5 (valor 1 a CD= completamente en desacuerdo, 2 a la ED= en desacuerdo, 3 a la NI= neutro o indiferente, 4 a DA= de acuerdo y 5 a la CA= completamente de acuerdo).

### Estructura del cuestionario.

Dimensiones	N° Ítem	N° Ítems
Trabajo en equipo	3,5,7,19,23	5
Satisfacción laboral	10,14,20,29,35,36	6
Competencias	1,12,13	3
Formación	8,25,33	3
Motivación	9,26,31	3
Clima organizacional	2,21,27	3
Participación	6,22,24	3
Cultura organizacional	15,16,17,37	4
Liderazgo	11,18,30,32	4
Manejo del conflicto	4,28,34	3
	TOTAL	37

**Validez:** La validez de la prueba será calculada mediante la validez de contenido. Los procedimientos de formulación y selección de los ítems empleados en el desarrollo de la prueba ofrecen una evidencia de la validez del contenido del instrumento de medición. El índice de validez obtenido es de 0.86.

**Confiabilidad:** Se utilizó el coeficiente alfa de cronbach para determinar la confiabilidad del instrumento, el índice obtenido es de 0,936, el cual indica que tiene muy alta confiabilidad.

## **Definición de términos**

### **Estructura organizacional**

Es el conjunto de actividades necesarias que desarrolla una organización para lograr los objetivos y metas definidos por la visión, la estructura comprende también la asignación de grupos de individuos a un líder con autoridad para conducirlos y supervisarlos, el establecimiento de sistemas y procedimientos para coordinar con otros integrantes de la organización.

### **Satisfacción del cliente**

Valoración personal que el cliente otorga al producto o servicio recibido

### **Cliente**

Quien recibe un producto o un servicio. Cualquier persona sobre la que repercute el producto o el proceso. Los clientes pueden ser externos o internos. Los clientes externos no forman parte de la empresa que entrega el producto. Los clientes internos son afectados por un producto fabricado por su propia empresa. Cliente interno (empleado) es el empleado receptor primario de la misión, estrategias y acciones planteados por la organización para crear valor y ofrecer un servicio óptimo al cliente externo. Cada uno de los trabajadores se convierte en cliente según recibe los insumos ya sea información, tareas, etc., hasta llegar al límite de la organización y el medio externo, que es donde surgen los clientes externos, en quienes se hará realidad la calidad del servicio.

### **Toma de decisiones**

Proceso mediante el cual una organización evalúa entre diversas alternativas y opta por una de ellas. La variable "toma de decisiones" contempla tres preguntas: qué, cómo y quiénes son los que deciden en la empresa. Es así que podemos encontrar algunas organizaciones que tienen estructuras de decisión que son más verticales que otras, originando que estos tendrán resultados diferentes.

## **Administración estratégica**

Es el proceso que consiste en administrar la planificación, desarrollo, ejecución y control de las estrategias que se implementan en la Institución para lograr las metas organizacionales.

## **Alta dirección**

Conjunto de personas cuya misión es dirigir y controlar la organización al nivel más alto.

## **Estrategia**

Es el mecanismo que establece una organización para poder cumplir con los objetivos planteados y su misión. Para establecer una estrategia, se determina y selecciona la mejor alternativa de un conjunto de ellas.

## **Gestión**

Administración de recursos en una organización con el fin de alcanzar los objetivos propuestos, para alcanzar ello se prevé la participación de uno o más miembros que tienen la función de dirigir la organización.

## **Eficiencia**

Es término que se utiliza en el ámbito de la economía, revela la capacidad administrativa que tiene una organización para producir el máximo de resultados utilizando en lo posible menos recursos y tiempo.

## **Efectividad**

Mide el grado en que una organización logra los resultados que espera.

## **Organización**

Conjunto integrado de elementos de tipo social y técnico, conformado para cumplir con los fines de una institución y/o la realización de un proyecto, con el fin de brindar satisfacción a las necesidades que tienen sus integrantes y usuarios.



**Políticas**

Enunciados que sirven de guía y orientan la forma de actuar y el comportamiento de los empleados en la toma de decisiones.

**Posicionamiento estratégico**

Desarrollar las actividades de la organización de manera diferente a la de los rivales o hacer las mismas actividades de forma diferente, con el fin de mejorar su posición de competitividad.

**Principios**

Son las leyes que rigen las relaciones humanas y las organizaciones. Forman parte del conocimiento y la conciencia humana.

**Objetivo**

Es una meta que tiene la organización y que se caracteriza por tener establecido un lapso de tiempo y con logros específicos y medibles.

## Cuestionario N° 01

### SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

El presente cuestionario se realiza con fines de investigación acerca del sistema de gestión de calidad en la compañía ICOSA, se le suplica responder los ítems con la sinceridad y objetividad del caso, las preguntas que se muestran deberán leerse atentamente y responder todo el cuestionario de acuerdo a las instrucciones respectivas. Sus respuestas serán absolutamente confidenciales.

A continuación, completa los datos o marque con una “X” la opción más apropiada sobre lo que se le solicita en los siguientes cuadros:

<b>Planta</b>	(1) Planta 1    (2) Planta 2	
<b>Área</b>	(1) Gerencia General (2) Gerencia Técnica (3) Gerencia Comercial (4) Administración y Finanzas (5) Administración de Planta 1 (6) Línea de Fabricación de Napa	(7) Línea de fabricación de Panqueque (8) Línea de fabricación de Fieltro (9) Administración de Planta 2 (10) Línea de fabricación de Fibra (11) Línea de fabric. de Geotextiles (12) Línea de fabricación de alfombras
<b>Edad</b>	(1) De 18 a 24 años (2) De 25 a 30 años (3) De 31 a 36 años (4) De 37 a 42 años	(5) De 43 a 48 años (6) De 49 a 54 años (7) De 55 a 60 años
<b>Experiencia laboral (Años)</b>	(1) De 2 a 6 años (2) De 7 a 11 años (3) De 12 a 16 años (4) De 17 a 21 años	(5) De 22 a 26 años (6) De 27 a 31 años (7) De 32 a 36 años
<b>Nivel educativo</b>	(1) Superior universitaria    (2) Técnica    (3) Secundaria	
<b>Sexo</b>	(1) Masculino    (2) Femenino	
<b>Cargo</b>	(1) Gerente    (2) Jefe    (3) Especialista    (4) Técnico    (5) Responsable (6) Operario    (7) Asistente o Ayudante    (8) Ejecutivo de ventas	

## INSTRUCCIONES:

A continuación, se presentan 36 afirmaciones, lea atentamente cada una de ellas y responda por favor, marcando con una equis “X” en el recuadro correspondiente, es decir que contiene el número de su respuesta de acuerdo a lo que usted crea según la siguiente escala:

Completamente en Desacuerdo (CD)	En Desacuerdo (ED)	Neutro o Indiferente (NI)	De Acuerdo (DA)	Completamente de Acuerdo (CA)
1	2	3	4	5

Nº	Descripción	CD	ED	NI	DA	CA
1	Nuestra empresa se caracteriza por la innovación	1	2	3	4	5
2	Nos comunican las responsabilidades que tenemos en los procesos que realizamos.	1	2	3	4	5
3	Se recaban datos e información de los procesos que realizamos en nuestra área de trabajo	1	2	3	4	5
4	La satisfacción del cliente es nuestro objetivo	1	2	3	4	5
5	Evaluamos a nuestros proveedores internos y/o externos	1	2	3	4	5
6	La empresa brinda un tratamiento oportuno a los problemas que ocurren en nuestros procesos y entorno de trabajo	1	2	3	4	5
7	Decidimos de manera autónoma algunos aspectos referidos a nuestro trabajo	1	2	3	4	5
8	La formación incluye de forma cuidadosa la capacitación en tecnologías, herramientas y deficiencias que tengo para realizar bien el trabajo	1	2	3	4	5
9	En nuestra área registramos datos que están relacionados a los requisitos del cliente	1	2	3	4	5
10	La mejora de la calidad es una característica en nuestra Empresa y es responsabilidad de todos	1	2	3	4	5
11	Las responsabilidades y el cargo que tenemos es correspondiente a lo descrito en el manual de funciones	1	2	3	4	5
12	Los directivos comunican la importancia de satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes	1	2	3	4	5
13	Los directivos y/o jefes inmediatos comunican y explican la política y objetivos de calidad que tiene la empresa	1	2	3	4	5
14	Los objetivos y responsabilidades para mi puesto de trabajo están claros, sé lo que se espera de mí.	1	2	3	4	5
15	Nuestra empresa tiene una política y objetivos de calidad compartida por todos	1	2	3	4	5
16	En nuestra área utilizamos los mapas de procesos como herramienta de consulta para realizar bien nuestro trabajo	1	2	3	4	5
17	Nuestro jefe inmediato nos comunica acerca de los avances en el cumplimiento de los objetivos de los procesos que desarrollamos	1	2	3	4	5

Nº	Descripción	CD	ED	NI	DA	CA
18	Los mapas de los procesos de nuestra área han sido realizados por todo el personal	1	2	3	4	5
19	Mi jefe inmediato superior nos comunica los requisitos del cliente	1	2	3	4	5
20	Los productos que entregamos al cliente cubren sus necesidades	1	2	3	4	5
21	Trabajamos en equipo con nuestro cliente y otras áreas de la empresa	1	2	3	4	5
22	Mi jefe inmediato superior me da los recursos materiales, insumos y apoyo necesarios para realizar mis actividades	1	2	3	4	5
23	La información del desempeño de nuestros procesos lo utilizamos para mejorar	1	2	3	4	5
24	Mi jefe inmediato superior se reúne periódicamente con el personal del área para coordinar acerca del trabajo	1	2	3	4	5
25	Los productos y/o servicios que nos brindan los proveedores internos o externos son acorde a lo que necesitamos para hacer bien nuestro trabajo	1	2	3	4	5
26	Mi conocimiento acerca de las actividades que realizo han mejorado luego de la capacitación	1	2	3	4	5
27	Los procesos del área de trabajo que hemos identificado se encuentran descritos en documentos (manuales, gráficos, etc.)	1	2	3	4	5
28	Al conseguir los objetivos en los procesos de nuestra área contribuimos a alcanzar los objetivos de la empresa	1	2	3	4	5
29	Nuestros procesos están orientados hacia la satisfacción del cliente	1	2	3	4	5
30	Nos reunimos periódicamente para dar solución a los problemas del área de trabajo	1	2	3	4	5
31	Las decisiones que toma mi jefe inmediato superior está fundamentada en datos e información	1	2	3	4	5
32	Utilizamos la creatividad e innovación al plantear acciones de mejora a los problemas que se presentan en el área de trabajo	1	2	3	4	5
33	Los programas de formación y entrenamiento incluyen a todo el personal de mi área	1	2	3	4	5
34	Las acciones para la mejora se implementan según lo planificado	1	2	3	4	5
35	Se toma en cuenta mi participación en las decisiones que se toman en mi área o sección de trabajo	1	2	3	4	5
36	Mi jefe inmediato superior se preocupa por crear un ambiente laboral agradable	1	2	3	4	5

## Cuestionario N° 02

### EFICACIA EMPRESARIAL

El presente cuestionario se realiza con fines de investigación acerca de la eficacia empresarial en la Compañía ICSA, se le suplica responder los ítems con la sinceridad y objetividad del caso, las preguntas que se muestran deberán leerse atentamente y responder todo el cuestionario de acuerdo a las instrucciones respectivas. Sus respuestas serán absolutamente confidenciales.

#### INSTRUCCIONES:

A continuación, se presentan 37 afirmaciones, lea atentamente cada una de ellas y responda por favor, marcando con una equis “X” en el recuadro correspondiente, es decir que contiene el número de su respuesta de acuerdo a lo que usted crea según la siguiente escala:

Completamente en Desacuerdo (CD)	En Desacuerdo (ED)	Neutro o Indiferente (NI)	De Acuerdo (DA)	Completamente de Acuerdo (CA)
1	2	3	4	5

N°	Descripción	CD	ED	NI	DA	CA
1	La empresa ha desarrollado en los trabajadores las competencias necesarias para realizar bien su trabajo	1	2	3	4	5
2	El nivel de comunicación que se tiene en la empresa facilita alcanzar los resultados y la integración.	1	2	3	4	5
3	La empresa fomenta la identificación con la organización y las buenas relaciones laborales	1	2	3	4	5
4	La empresa fomenta e impulsa el desarrollo de la creatividad para dar solución a los conflictos	1	2	3	4	5
5	Realizar las tareas en equipo es una característica en nuestra área de trabajo	1	2	3	4	5
6	La Empresa crea espacios para la mejora de los procesos mediante la participación del personal.	1	2	3	4	5
7	En los equipos de trabajo en los que intervengo, doy todo lo que se espera de mí	1	2	3	4	5
8	La capacitación que me brindan en la empresa es apropiada para las actividades que realizo	1	2	3	4	5
9	La comunicación y la forma de relacionarme con mis compañeros de trabajo es positiva y me brinda soporte	1	2	3	4	5

N°	Descripción	CD	ED	NI	DA	CA
10	Cumplir con los objetivos propuestos en el trabajo me causa mucha satisfacción	1	2	3	4	5
11	Es nuestro compromiso aportar nuevas e innovadoras ideas para mejorar los procesos y hacer mejor las cosas	1	2	3	4	5
12	La Empresa evalúa periódicamente si hemos alcanzado las capacidades y competencias requeridas para realizar las actividades del puesto de trabajo	1	2	3	4	5
13	La Empresa identifica las competencias que debería desarrollar el trabajador para tener una mayor eficacia laboral	1	2	3	4	5
14	La Empresa tiene un plan de carrera para mi puesto de trabajo que me genera mucha motivación y satisfacción	1	2	3	4	5
15	Las cosas en la empresa se hacen de manera flexible y que sea muy fácil de cambiar	1	2	3	4	5
16	La empresa promueve valores que nos ayuda a distinguir lo correcto, actuar de manera transparente y con ética.	1	2	3	4	5
17	El trabajo está organizado de tal forma que todo el personal tiene claridad con respecto a la relación que hay entre el trabajo que realiza y los objetivos de la empresa.	1	2	3	4	5
18	Nuestros directivos toman decisiones basadas en la ética y que tienen un impacto positivo en la empresa	1	2	3	4	5
19	Tengo buenas relaciones laborales con mis compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
20	Las compensaciones que recibo por mi trabajo me motivan y me brindan satisfacción	1	2	3	4	5
21	Mi jefe inmediato me comunica siempre los aspectos positivos y negativos de la labor que realizo, para la mejora de mi desempeño.	1	2	3	4	5
22	La forma que ha establecido la empresa para la consulta y diálogo, me han brindado resultados satisfactorios	1	2	3	4	5
23	Se promueve la cooperación de forma muy activa entre todas las áreas de la compañía	1	2	3	4	5
24	EL personal de la empresa puede participar en la toma de decisiones	1	2	3	4	5
25	La formación está orientada a mejorar las competencias del personal para realizar un buen trabajo	1	2	3	4	5
26	Soy un trabajador comprometido con las labores que realizo y los objetivos empresariales	1	2	3	4	5
27	EL lugar donde trabajo es un ambiente seguro, limpio y ordenado	1	2	3	4	5

<b>N°</b>	<b>Descripción</b>	<b>CD</b>	<b>ED</b>	<b>NI</b>	<b>DA</b>	<b>CA</b>
28	Los conflictos en la empresa se resuelven buscando satisfacer a todas las partes involucradas	1	2	3	4	5
29	Las funciones y responsabilidades que tengo, son claras y se cumple en el quehacer diario	1	2	3	4	5
30	Mis superiores asumen desafíos alcanzables para nuestra organización	1	2	3	4	5
31	Mis jefes y compañeros me brindan el reconocimiento respectivo cuando hago bien mi trabajo	1	2	3	4	5
32	Asumo tareas ambiciosas y que sea posible llevarlas a la práctica, poniendo a prueba mis capacidades y talento	1	2	3	4	5
33	La capacitación incluye el manejo de las relaciones interpersonales, trabajo en equipo y calidad.	1	2	3	4	5
34	A través de la negociación solucionamos los conflictos y de esta manera evitamos la pérdida de productividad y el bajo desempeño organizacional	1	2	3	4	5
35	La empresa nos brinda la oportunidad para desarrollarnos profesionalmente y como persona	1	2	3	4	5
36	El trabajo que realizo diariamente cubre mis expectativas profesionales	1	2	3	4	5
37	Los trabajadores compartimos la visión de futuro de la empresa	1	2	3	4	5

## Matriz de consistencia: “Sistema de gestión de calidad y su influencia en la eficacia empresarial en una Fábrica Textil”

Planteamiento del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	
<b>Problema general</b> PG. ¿En qué medida influye el sistema la gestión de calidad en la eficacia empresarial de la fábrica de textiles ICESA?	<b>Objetivo general</b> PG. Determinar en qué medida el sistema la gestión de calidad influye en la eficacia empresarial de la fábrica textil ICESA	<b>Hipótesis general</b> HG. El sistema de gestión de calidad influye de manera significativa en la eficacia empresarial de la fábrica textil ICESA	<b>Variable independiente</b>  Sistema de gestión de calidad	Liderazgo	Compromiso Política y objetivos de calidad Responsabilidad, autoridad y comunicación	
				Participación de personal	Involucramiento del personal Educación y entrenamiento	
Mejora continua	Identificación de problemas Actividades de mejora Evaluación de gestión de desempeño					
Enfoque al cliente	Identificación de necesidades del cliente Satisfacción del cliente Relación con los clientes					
Análisis de datos para la toma de decisiones	Seguimiento y medición Análisis de datos					
Enfoque de procesos	Identificación de procesos Gestión de los procesos					
Enfoque de sistema	Integración de procesos Gestionar los procesos interrelacionados					
Gestión de proveedores	Relación con los proveedores Evaluación de proveedores					
P1. ¿En qué medida el liderazgo está relacionado con la eficacia empresarial de la fábrica textil ICESA?	O1. Determinar en qué medida el liderazgo está relacionado con la eficacia empresarial de la fábrica textil ICESA	H1. El liderazgo está relacionado de manera significativa con la eficacia empresarial de la fábrica textil de ICESA		<b>Variable dependiente</b>  Eficacia empresarial	Trabajo en equipo	Relaciones laborales Cooperación
					Satisfacción laboral	Reconocimiento Desarrollo profesional
			Competencias		Estructura organizacional Responsabilidad	
			Formación y desarrollo		Entrenamiento Capacitación	
			Motivación		Recompensa Desafío	
			Clima organizacional		Estilo de dirección Comunicación e integración Medio ambiente	
			Participación		Participación en decisiones Consulta y dialogo	
			Cultura organizacional		Valores Visión organizacional	
			Liderazgo		Propósito estratégico Mejora e innovación	
			Manejo del conflicto		Resolución de conflicto Negociación	
P2. ¿En qué medida la participación del personal está relacionada con la eficacia empresarial de la fábrica textil ICESA?	O2. Establecer en qué medida la participación del personal está relacionada con la eficacia empresarial de la fábrica textil ICESA	H2. La participación del personal está relacionada de manera significativa con la eficacia empresarial de la planta de fabricación de textiles ICESA				
P3. ¿En qué medida la mejora continua está relacionada con la eficacia empresarial de la fábrica textil ICESA?	O3. Determinar en qué medida la mejora continua está relacionada con la eficacia empresarial de la fábrica textil ICESA	H3. La mejora continua está relacionada de manera significativa con la eficacia empresarial de la fábrica textil ICESA				