

## **Recomendaciones para Microempresas Familiares en el Gran Área Metropolitana dirigidas a la construcción de una Cultura Organizacional de excelencia bajo el modelo Lean durante el 2022.**

*Carlos José Ramírez Gómez. Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología. 2022*

### **Resumen**

El presente estudio presenta como justificación la implantación del modelo Lean para la creación de estructuras con culturas organizacionales robustas, que se puedan desarrollar en las empresas familiares costarricenses como fuente para alcanzar la excelencia en el desarrollo de sus operaciones. Es por esto que se plantea como problema del estudio: ¿Cuáles son aquellas recomendaciones que las microempresas familiares del Gran Área Metropolitana deben acoger para la construcción de una Cultura Organizacional de excelencia bajo el modelo Lean durante 2022? La metodología utilizada en la investigación se definió como un análisis descriptivo, con un enfoque cuantitativo, dirigido a una población finita y el muestreo es no probabilístico de conveniencia.

Como parte de los resultados claves de la investigación, las necesidades que las microempresas familiares enfocadas en la construcción de una cultura organizacional de excelencia presentan a la hora de llevar a cabo sus operaciones, son las siguientes: la necesidad de contar con planes estratégicos que habiliten al desarrollo del negocio, tácticas de comunicación de dichos planes hacia todos los niveles de la organización y contar con planes de sucesión robustos que garanticen la continuidad de este. Además de esto, se plantea el modelo Lean como filosofía operativa que promueve principalmente la mejora continua y la eliminación de desperdicios en la empresa para la generación de valor para los clientes.

Como parte de las recomendaciones más relevantes generadas para las microempresas familiares en Costa Rica se sugiere establecer metas claras y de reducción de costos que promuevan la mejora continua y eliminación de desperdicios del negocio y generar indicadores de control que evidencie el estado actual de la operación con la finalidad de tomar acciones de mejora para la compañía.

Como lección aprendida de este estudio, se determina que toda operación debe mantener planes estratégicos enfocados en promover una cultura

organizacional enfocada en la mejora continua y generación de valor para el cliente final.

*Palabras Clave: Microempresas familiares, Cultura Organizacional, Lean Model, Estrategia, Mejora Continua.*

## **Abstract**

This study presents as main justification the application of the Lean model to create and develop structures with robust organizational cultures that can be developed in Costa Rican family businesses as a source to achieve excellence in the development of their operations. For this reason, the problem of the study is: What are the recommendations that the Family Microenterprises of the Gran Área Metropolitana should adopt as enabler to generate an excellent Organizational Culture under the Lean model during 2022? The methodology used in the research was defined as a descriptive analysis, with a quantitative approach, aimed at a finite population and its sampling will be non-probabilistic for convenience.

As part of the key results of the research, the needs that Family Microenterprises focused on building an organizational culture of excellence present when carrying out their operations are the following: the need to have strategic plans that enable the development of the business, communication tactics of the previous mentioned plans towards all levels of the organization and having robust succession plans that guarantee its continuity. In addition to this, the Lean Model is proposed as an operating philosophy that mainly promotes continuous improvement and the elimination of waste in the company thru every step of the process, to generate value for customers.

As part of the most relevant recommendations generated for family microenterprises in Costa Rica, the following are determined: Establish concrete cost reduction goals that promote continuous improvement and elimination of business waste and generate control indicators that show the current state of the operation in order to implement improvement actions for the company.

As a lesson learned from this study, it is determined that all operations must maintain strategic plans that promotes an organizational culture that is focused on continuous improvement and value generation for the end customer.

*Key Words: Family Enterprises, Organizational Culture, Lean Model, Strategy, Continuous Improvement.*

## Introducción

Las empresas familiares en Costa Rica juegan un papel determinante en el desarrollo de la economía en indicadores de empleo, generación de impuestos e inversiones en el país y además de esto, representan un alto número de las empresas que desempeñan sus operaciones en suelo costarricense. El dinamismo económico ha llevado a la creación de una gran cantidad de microempresas familiares, pero a su vez ha permitido observar en la trayectoria de estos negocios cómo desaparecen aun cuando se consideraban negocios emergentes por su actividad económica. Los negocios familiares en el país han evidenciado tener dificultades para establecer culturas organizacionales duraderas, mientras en el mercado costarricense, se establecen cada vez más empresas de capital extranjero, con estructuras que promueven una Cultura Organizacional de primer nivel, que además cuentan con metodologías altamente efectivas para alcanzar la excelencia en los negocios como lo es el modelo Lean. Las estructuras de estas empresas familiares, en Costa Rica, presentan la necesidad de implantar modelos de negocio con estructuras robustas que logren prevalecer en el tiempo a pesar del reto existente del cambio generacional entre los miembros sugeridos para la sucesión y continuidad del negocio.

Como parte de la justificación, esta investigación promueve la implantación del modelo Lean para la creación de estructuras con Culturas Organizacionales robustas, que se puedan desarrollar en las empresas familiares costarricenses como fuente para alcanzar la excelencia en el desarrollo de sus operaciones y la garantía de generar modelos de negocio que perduren en el tiempo y pasen de generación en generación. Esto se fundamenta dado el peso que representa la cantidad de empresas familiares en el país y el aporte que generan para la economía.

Adicionalmente, se justifica que este estudio se encuentra dirigido a los propietarios de Microempresas Familiares del Gran Área Metropolitana en Costa Rica, ya que el contenido ofrecido despierta el interés por desarrollar negocios con estructuras organizacionales altamente efectivas con estándares desarrollados bajo el modelo Lean en el año 2022.

Por otro lado, la justificación presenta como parte de los beneficios, brindar a la población de microempresas familiares una descripción de las principales necesidades con las que comúnmente cuentan dentro de sus estructuras organizacionales, en miras de alcanzar la excelencia en sus operaciones y además de esto, los beneficios que trae consigo la adopción de buenas prácticas que son promovidas por la metodología Lean para la permanencia de una Cultura Organizacional excelente como parte de su desarrollo en el mercado.

Es posible identificar en la justificación los principales aportes de la investigación, dentro de los cuales se encuentra la creación de recomendaciones que deben asumir todas aquellas empresas familiares establecidas o las que están

por formarse, en la construcción de una Cultura Organizacional de excelencia bajo el modelo Lean, así como las principales necesidades que los negocios de dicho enfoque presentan para la obtención de estándares organizacionales que promuevan el desarrollo de sus operaciones hacia un siguiente nivel.

El problema que se presenta en el estudio es el siguiente: ¿Cuáles son aquellas recomendaciones que las Microempresas Familiares del Gran Área Metropolitana deben acoger para la construcción de una Cultura Organizacional de excelencia bajo el modelo Lean durante 2022?

Como parte del objetivo general de la investigación se define analizar las recomendaciones que las Microempresas Familiares del Gran Área Metropolitana deben asumir en la construcción de una Cultura Organizacional de excelencia bajo el modelo Lean durante el 2022.

Por su parte, se definen como objetivos específicos del estudio: a) describir las necesidades de las microempresas familiares enfocadas en la construcción de una Cultura Organizacional de excelencia, b) descubrir los factores clave que ofrece el modelo Lean para la construcción de una Cultura Organizacional de excelencia y c) sugerir las recomendaciones que las microempresas familiares en estudio pueden implementar durante el 2022 como parte del éxito en la Cultura Organizacional de excelencia que se busca.

En la siguiente sección se exponen los conceptos claves de la investigación acorde con los objetivos planteados, con el objetivo proyectar cómo la creación de una cultura organizacional por medio de la metodología Lean se puede convertir en una herramienta de gran poder para el desarrollo de negocios familiares duraderos y con prácticas operacionales excelentes para la sostenibilidad de sus actividades.

### **Revisión Bibliográfica**

Antes de conocer sobre la situación que presentan las estructuras de las empresas familiares en el país y los principales retos que estas poseen como parte de sus culturas organizacionales en el país, es de suma importancia conocer a qué hace referencia el término microempresas familiares, a las cuales se encuentra dirigido este estudio. De acuerdo con (Universidad Da Vinci de Guatemala, 2020) las empresas familiares se refieren a aquellas organizaciones que contienen dentro de su esquema de composición organizacional a uno o más miembros de un mismo núcleo familiar, es decir, que cuenten con afinidad por parentesco, encargados de la administración del negocio y además de esto, controlan la gestión, ejecución y desarrollo de estas estructuras. Por su parte, la Universidad de Da Vinci menciona que estas organizaciones presentan una serie de características que son denominadas únicas, por lo cual son categorizadas como parte de este tipo de empresas; primeramente, existe una conexión especial entre los miembros de estas, seguido, la influencia que poseen los miembros de la familia y, por último, el manejo del control existente dentro de la organización.

Cualquier tipo de negocio, con el fin de enmarcar su desarrollo y trascendencia en el mercado, debe contar con una estrategia, situación que no siempre sucede de esta manera y, por ende, los negocios no poseen una dirección en sus operaciones. Se logra definir como estrategia: “la acción de realizar actividades diferentes de aquellas de los rivales o competidores, o bien realizar actividades similares de manera diferente”. (Porter, 2021) Dado esto, se identifica la estrategia como todas aquellas acciones que las organizaciones deben plantearse para ser diferentes a su competencia y establecer un plan de acción para llevarlo a la ejecución. Esto es posible evidenciarlo tanto a lo interno como a lo externo de la organización, ya que toda empresa presenta ambientes externos que son observables por su clientes, competidores y socios, y ambientes internos, los cuales son visibles para los colaboradores y equipo ejecutivo de la compañía.

Por otro lado, es de suma importancia para el cumplimiento de los planes y desarrollo de objetivos en la organización, contar con una correcta cultura organizacional capaz de soportar la estructura del negocio y ser lo suficientemente flexible para habilitar las necesidades que el modelo de negocio de cada conglomerado exige. La cultura organizacional en las empresas es un factor que se encuentra estrechamente relacionado con el éxito que puedan tener las mismas y es por esto que, es de suma importancia abordar su definición, (Lucena, 2021) indica que “La cultura es una propiedad que expresa tiempo, individualidad y singularidad de todas las organizaciones. Hace referencia a la configuración peculiar de normas, valores, creencias, formas de comportamiento, que caracterizan la manera en que los grupos y las personas se unen para hacer las cosas”. Además, destaca que la cultura organizacional hace referencia a todo aquello que tiene que ver con las tradiciones, costumbres e ideologías que presentan los miembros de una organización, así como las decisiones estratégicas que toman las empresas en su conjunto.

Como fuente para sostener una cultura organizacional de excelencia, las compañías se han encargado de ir generando un sentido de pertenencia en sus colaboradores como mecanismo para facilitar el alcance de resultados de una manera integral. Para generar este impacto en los colaboradores, las organizaciones suelen utilizar mecanismos de integración que se definen como la alineación entre los sistemas, las operaciones, la estructura y la colaboración social de una empresa para lograr una mayor agilidad organizativa en los equipos de trabajo. (Tarigan, Siagian, & Jie, 2021)

El mundo de las operaciones se ha encargado de poner en evidencia aquellos modelos que han trascendido en el tiempo dejando un alto impacto a nivel de las organizaciones a nivel del mundo. Tal es el caso del Modelo “*Lean Manufacturing*”, el cual se ha mantenido a lo largo del tiempo proveyendo a las compañías una herramienta clave habilitadora para la construcción de estructuras indispensables para lograr resultados de excelencia en cada una de las actividades que desarrollan. El modelo Lean es conocido alrededor del mundo como un conjunto

de herramientas y técnicas que mejoran el valor del cliente a partir de la reducción de actividades que no agregan valor a nivel operativo, sostenida por una filosofía organizacional de mejora y bienestar (Cadden, Millar, Treacy, & Humphreys, 2020). Además de esto, esta metodología promueve que todos los niveles de la organización se encuentren alineados y debidamente informados de cada una de las situaciones que suceden en la operación del negocio diariamente, para, de esta manera, lograr identificar todo aquello que aleje a la organización de alcanzar la excelencia. La excelencia operacional engloba las mejores prácticas, procesos y procedimientos para optimizar resultados en una organización (Conexión ESAN, 2019).

Por su parte, todas las organizaciones se encuentran destinadas a realizar cambios y constantes modificaciones en sus operaciones con la finalidad de irse adaptando a los cambios que presenta el mercado y las necesidades del mismo, es por esto que se fundamenta una alta importancia en contar dentro de las organizaciones estructuras ágiles que promuevan una flexibilidad suficiente para implementar de la manera más efectiva y oportuna posibles oportunidades de cambio que puedan ser identificadas. Para esto se desprende el concepto de metodologías ágiles, el cual de acuerdo con (Palacios, Terrazos, Velasco, & Espinoza, 2021) se refieren a herramientas utilizadas para realizar cambios, que utilizan prácticas simples y directas para llevarse a cabo y además de esto, ayudan y fomentan a las personas a generar valor a través de sus actividades diarias, donde se destacan la visibilidad de las cosas y agregar valor en donde el cliente lo requiere como los principales pilares y enfoques de la metodología.

Como agente catalizador de cambio en los negocios y fuente para suavizar los mismos en las organizaciones, es un pilar fundamental que las empresas cuenten con el recurso humano capacitado para fungir cada una de sus funciones, pero, además, desempeñarse como líderes en la organización con capacidad de impactar de una manera positiva, a cada uno de los colaboradores de la empresa y logren conectar con uno de los activos más valiosos de estas, las personas. Existen abundantes definiciones alrededor del término de liderazgo, sin embargo, una terminología funcional para este estudio es la siguiente:

El liderazgo se considera el proceso de “influencia”, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que puedan participar de forma voluntaria y entusiasta en el proceso de consecución de las metas del grupo. Asimismo, hay que animar a las personas a desarrollar la voluntad de trabajar, pero también con ilusión y confianza. Además, los líderes deben tomar medidas para ayudar al equipo a lograr sus objetivos, maximizando sus capacidades. (Parra, Rocha, & Durán, 2021)

Las capacidades de las personas que conforman el equipo de trabajo de las organizaciones son de suma importancia en relación con el cumplimiento de los objetivos planteados, desarrollo del modelo de negocio y continuidad de la filosofía de estas. Las competencias en los ambientes de negocio, son posibles seccionarlas en dos grandes aristas, a saber: las competencias blandas y competencias técnicas con las que cuenta una persona para afrontar las situaciones diarias que se le presenten en sus labores. Esta terminología se considera aún de mayor impacto cuando se habla de las competencias gerenciales con las que cuentan los altos mandos de la organización (equipo ejecutivo y equipo gerencial), esto debido a que, desde estas posiciones, es usual que se domine el proceso de toma de decisiones hacia todos los niveles de la empresa por lo que las acciones que se desplieguen de estas presentan un gran impacto. Es por esto que las competencias gerenciales debe ser un enfoque para los propietarios y juntas directivas de las organizaciones y se debe contar con su debida definición disponible para ser valorada. De acuerdo con (Chiatchoua, 2021), las competencias gerenciales son aquellas que facilitan la forma de realizar acciones para llegar a la solución de problemas y tomar decisiones para el proceso de desarrollo organizacional, así como los conocimientos, métodos y técnicas utilizados especialmente en situaciones de incertidumbre.

Así mismo, se ha evidenciado cómo toda compañía, debe mantener un enfoque y dirección en el desarrollo de sus operaciones, con la finalidad de generar el mayor valor posible para sus consumidores y clientes para de esta manera alcanzar el éxito. Para esto, las organizaciones deben ser competentes con respecto a los otros rivales del mercado y desarrollar una competitividad sostenida la cual hace referencia a la habilidad de comparar la capacidad y desempeño de una empresa para vender y suministrar bienes o servicios que se ofrecen en el mercado y sobresalir de manera consistente y duradera sobre sus rivales. (Jatmiko, Udin, Raharti, Laras, & Ardhi, 2021).

En la siguiente sección se expondrá la metodología utilizada en este estudio, con el fin de analizar las recomendaciones que las Microempresas Familiares del Gran Área Metropolitana deben asumir en la construcción de una Cultura Organizacional de excelencia bajo el modelo Lean.

## **Metodología**

La metodología de la investigación se cataloga como estudio descriptivo, debido a que se pretende realizar una comprensión de la metodología Lean, con el fin de identificar el impacto que esta tiene en la construcción de la cultura organizacional de microempresas familiares del Gran Área Metropolitana y las recomendaciones que las Microempresas Familiares del Gran Área Metropolitana con la finalidad de responder el problema de esta investigación. De acuerdo con (Teodoro & Nieto, 2018), la investigación descriptiva comprende la colección de datos para probar hipótesis o responder a preguntas concernientes a la situación corriente de los sujetos del estudio.

La investigación cuenta con un enfoque cuantitativo; se utiliza dicho enfoque con el fin de comprobar las suposiciones del estudio a partir de la recolección de los datos analizados por medio de la investigación. De acuerdo con Alfredo Otero Ortega, docente e investigador de Universidad de la Costa, el enfoque cuantitativo:

Se concentra en las mediciones numéricas. Utiliza la observación del proceso en forma de recolección de datos y los analiza para llegar a responder sus preguntas de investigación. Este enfoque utiliza los análisis estadísticos. Se da a partir de la recolección, la medición de parámetros, la obtención de frecuencias y estadígrafos de población. Plantea un problema de estudio delimitado y concreto. (Ortega, 2018)

La población de esta investigación es finita y se considera de esta manera debido a que se encuentra delimitada y presenta las siguientes características: se enfoca en microempresas de origen familiar y aquellas que por sector se localicen únicamente en el Gran Área Metropolitana (Región Central del país). Según datos del INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censo), en Costa Rica, existen 454,650 empresas de los hogares, sin embargo, un total de 271,303 empresas de estas comprenden la población de este estudio, dado que cumplen con la delimitación realizada en el mismo. (INEC, 2022)

Con respecto al muestreo de la investigación, el mismo será no probabilístico de conveniencia. Se utiliza este tipo de muestreo con la finalidad de poder aplicar el instrumento de investigación a una muestra específica que cumpla con las características exactas que se determinan para delimitar la población en estudio. Esta encuesta será aplicada a un total de 52 propietarios de microempresas familiares del Gran Área Metropolitana.

Una vez finalizada la identificación de la metodología para la presente investigación, se ha determinado como instrumento para la recolección de datos un cuestionario, el cual está compuesto por 15 preguntas directamente relacionadas con los objetivos específicos planteados en la sección de introducción. El cuestionario será elaborado por medio de la aplicación Google Forms, como herramienta de recolección de datos y contará con una descripción del estudio, su objetivo general y los respectivos objetivos específicos y concluirá con preguntas enfocadas en delimitar el perfil del encuestado. Así mismo, al contar con una estructura clara del desarrollo metodológico que se determina en el estudio, una vez aplicada y terminada la recolección de los datos, se procede a realizar un análisis e interpretación de los resultados obtenidos.



## **Análisis de Resultados**

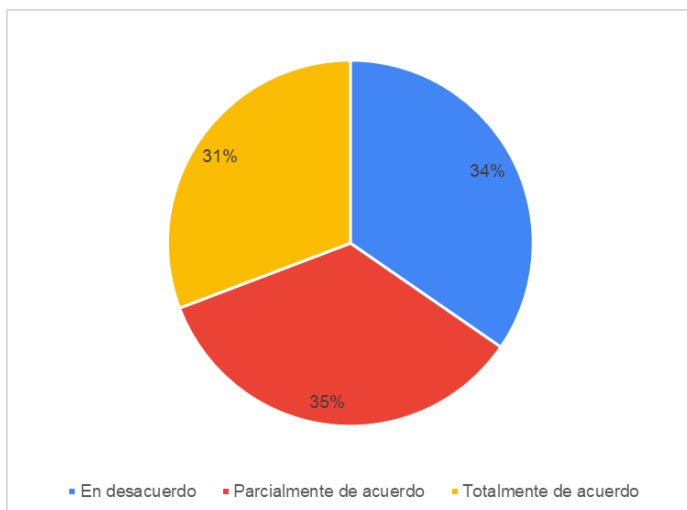
Para la recopilación de datos, se aplicó la estructura de la encuesta anteriormente mencionada a un total de 52 personas. Cada una de las personas encuestadas cuentan con características en común que cumplen con el criterio de segregación de la muestra dentro de los cuales se destacan: propietarios de microempresas familiares, con operaciones de sus empresas en el Gran Área Metropolitana y que se encuentren activas a junio de 2022. Dadas estas cualidades, el instrumento fue contestado por dueños de empresas, las cuales un 75% de ellas cuentan con menos de 15 colaboradores, por otro lado, predominaron organizaciones que presentan entre 5 y más de 8 años de antigüedad y las principales actividades económicas de las mismas se centraron en negocios proveedores de servicios, comercialización de bienes y manufactura de productos.

Como parte de la obtención de los resultados, se desarrolló la aplicación de la encuesta con la finalidad de determinar información relevante para el cumplimiento de los objetivos de este. El primer objetivo planteado fue describir las necesidades de las microempresas familiares enfocadas en la construcción de una Cultura Organizacional de excelencia. La revisión bibliográfica de este estudio permitió identificar la estrategia empresarial, como uno de los pilares clave para garantizar la continuidad de los negocios en la actualidad y que los mismos puedan enfrentarse a los constantes cambios del mercado. Por lo anterior, es posible identificar que las pequeñas empresas de índole familiar presentan como principal necesidad la existencia de una estrategia que permita determinar el camino de la empresa para los años venideros. (Mavárez, Quiroz, Chancay, & López, 2019)

De acuerdo con el gráfico 1, es posible observar que solo un 31% de las organizaciones encuestadas consideran que las mismas cuentan dentro de sus estructuras con planes estratégicos que enfoquen la dirección de la empresa en al menos 3 años hacia adelante, por lo cual existe un total de 69% de ellas que consideran que su plan no es lo suficientemente fuerte para superar los retos del mercado, o bien, no cuentan con estos para enrumbar a la organización al crecimiento y desarrollo orgánico.

## Gráfico 1.

*Necesidades de las microempresas familiares para la construcción de una cultura organizacional de excelencia.*



Fuente: Elaboración Propia, 2022.

De acuerdo con esta información presentada, las organizaciones familiares en Costa Rica encuentran una dificultad para establecer estrategia empresarial y esto se encuentra fundamentado a partir de la cantidad de personal con el que cuenta la empresa versus la cantidad de años de operación de la misma, empresas que cuentan con una alta trayectoria a nivel de tiempo de permanencia en el mercado aún se encuentran en la categorización de microempresas familiares, encontrando la cantidad de colaboradores como factor clave y evidencia del crecimiento limitado que presentan las mismas.

Por otro lado, gracias a la ausencia de planes estratégicos dentro de las organizaciones, este estudio deja en evidencia que estas empresas del mercado costarricense cuentan con necesidades de establecer planes de sucesión robustos capaces de garantizar la permanencia del negocio en el tiempo y se traslade de generación en generación en las familias en Costa Rica. Únicamente un 25% de las personas encuestadas consideran que presentan planes de sustitución y sucesión, con el fin de prever una posible salida de un miembro clave de la estructura organizacional, por ende, un porcentaje de 75% de ellas consideran que sus negocios se encuentran expuestos a los cambios y afectaciones, que se puedan generar a partir de la salida de un miembro de la organización.

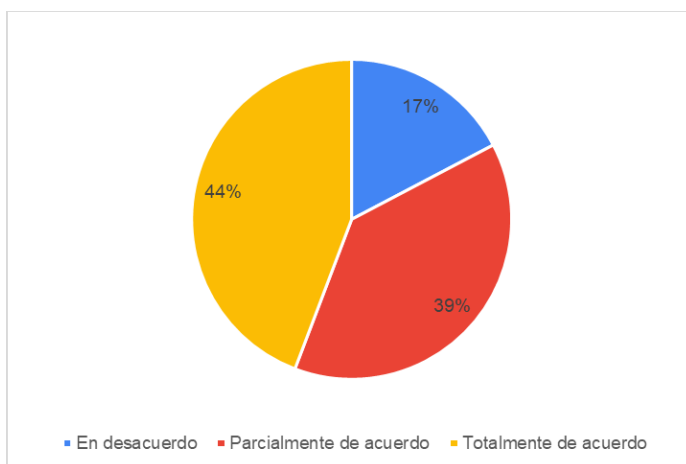
Aunado a esto, la Cultura Organizacional con la que cuenten las empresas a la hora de desarrollar sus operaciones es un factor determinante de éxito si se realiza una gestión pertinente de la misma de acuerdo con las necesidades con las que cuentan los negocios. Los comportamientos, acciones e ideologías que se implantan en las organizaciones dentro de sus operaciones habituales, forman parte

de la cultura organizacional con la que cuentan y es de suma importancia que la misma se encuentre adaptada para satisfacer las necesidades del modelo de negocio en marcha. (Álvarez, 2019)

En referencia con el gráfico 2, se determina que actualmente un 39% de las entidades encuestadas presentan una comunicación limitada de los planes y dirección de sus negocios hacia todos los niveles de sus organigramas; un 17% de las mismas del todo consideran tener una carencia de tácticas de comunicación para alcanzar un excelente entendimiento de su camino a seguir, mientras que un 44% determinó que cuentan con la estructura para realizar dichas comunicaciones y mantener informados a sus colaboradores de esta información de gran relevancia para las compañías. Relacionada con esta tendencia, esta situación se repite de acuerdo con el seguimiento que realizan estas empresas de los indicadores clave y trascendentales para sus representadas, ya que, al no contar con una correcta estructura de comunicación, es posible observar una pérdida del nivel de control y seguimiento de sus resultados. Tal y como se observa en la encuesta, un total de 41% de la muestra consideran que las estructuras organizativas a lo interno de las empresas presentan reuniones periódicas de revisión de indicadores del negocio, mientras que un 44% establecen que cuentan con dificultades para controlar estos indicadores y un 15% no cuentan con ningún tipo de seguimiento a los indicadores que marcan el rumbo de los negocios de acuerdo con los resultados que obtienen.

## Gráfico 2.

*Comunicación de planes estratégicos e indicadores clave en las organizaciones.*



Fuente: Elaboración propia, 2022.

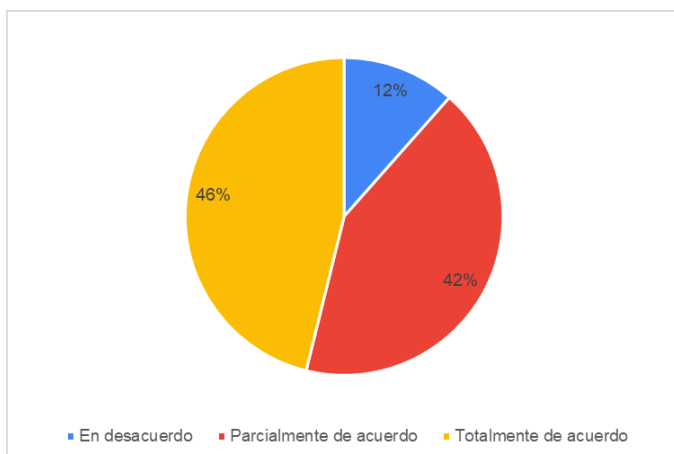
Como parte del segundo objetivo de estudio se pretende descubrir los factores clave que ofrece el modelo Lean para la construcción de una Cultura Organizacional de excelencia. Para ello es de suma importancia conocer que el modelo Lean presenta como principal enfoque, la eliminación de actividades que no

agregan ningún valor para la operación ni para el cliente y propone convertir estos en procesos óptimos, donde se reduzca al mínimo los desperdicios y además de esto, se cree el mayor valor para el cliente final; seguidamente, es importante recalcar que este modelo propone implantarse en la filosofía de las empresas y formar parte de su cultura para crear comportamientos sostenidos en el tiempo.

Relacionado con la creación de comportamientos sostenidos, únicamente un 33% de las entidades en estudio cuentan con programas de entrenamiento y seguimiento para aquellas personas nuevas que ingresen a la organización, por lo que debe ser un enfoque para las mismas con el fin de implantar comportamientos que contribuyan a la creación de una cultura organizacional excelente y orientada a la mejora continua. De acuerdo con el gráfico 3, los resultados arrojan que las microempresas familiares de Costa Rica en el Gran Área Metropolitana se encuentran en una etapa de adopción e implantación de la mejora continua como parte de las actividades de sus operaciones, dado que un 46% de los encuestados contestaron que en sus organizaciones se ejercita la mejora continua diariamente, mientras que un 42% considera que se realiza de manera parcial y una minoría de un 12% argumentan que sus negocios aun no cuentan con estas iniciativas de generación de valor.

### Gráfico 3.

*Mejora continua en las microempresas familiares en Costa Rica para 2022.*



Fuente: Elaboración propia, 2022.

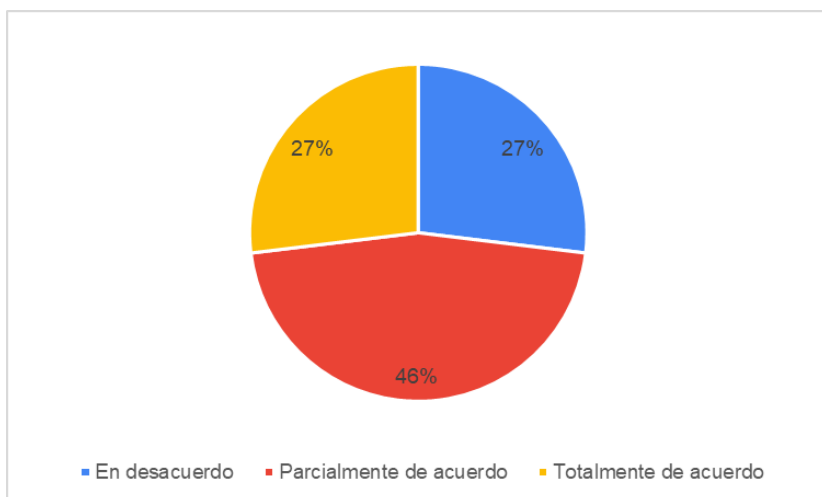
Por su parte, tal como se menciona en la revisión bibliográfica, en la actualidad existen grandes empresas y organizaciones que han implantado modelos de negocio altamente efectivos que promueven la excelencia en todos los niveles de la organización, sin embargo, existe una brecha entre la forma en la que corren los negocios estas grandes entidades y la forma en cómo lo realizan las microempresas familiares en Costa Rica. La cultura de mejora continua de los

procesos y optimización y máximo aprovechamiento de los recursos, se deben convertir en un arma fundamental para las pequeñas empresas, con el fin de ir creando organizaciones con valores agregados cada vez más robustos y crear de esta manera el máximo valor para los clientes. Un total de un 83% de los negocios encuestados determinaron que sus estructuras podrían contar con un mayor aprovechamiento de los recursos con los que cuentan para desarrollar sus operaciones y un 15% consideran que cuentan con iniciativas para maximizar el aprovechamiento de los recursos sin embargo podría mejorarse su efectividad; por su parte, solo un 2% consideran que poseen una óptima utilización de los recursos por lo que se determina como una necesidad clara para las pequeñas organizaciones familiares del país.

El tercer objetivo de este análisis corresponde a sugerir las recomendaciones que las microempresas familiares en estudio pueden implementar durante el 2022 como parte del éxito en la Cultura Organizacional de excelencia que se busca. Con la finalidad de determinar recomendaciones, es de suma importancia recalcar que las organizaciones determinaron como una de las principales oportunidades de mejora en sus estructuras, la implantación de metas claras de reducción de costos y eliminación de desperdicios a partir de las necesidades del negocio, como medio para robustecer la creación de valor hacia el cliente y generar capital para la promoción de la mejora continua. De acuerdo con el análisis de los resultados, el gráfico 4 muestra que un 46% de los negocios familiares cuentan con metas que no se encuentran alineadas con el objetivo de reducción de mermas, mientras que un 27% no cuenta del todo con ningún tipo de metas que relacionen los factores anteriores.

#### **Gráfico 4.**

*Establecimiento de metas para la reducción de desperdicios en las microempresas familiares.*

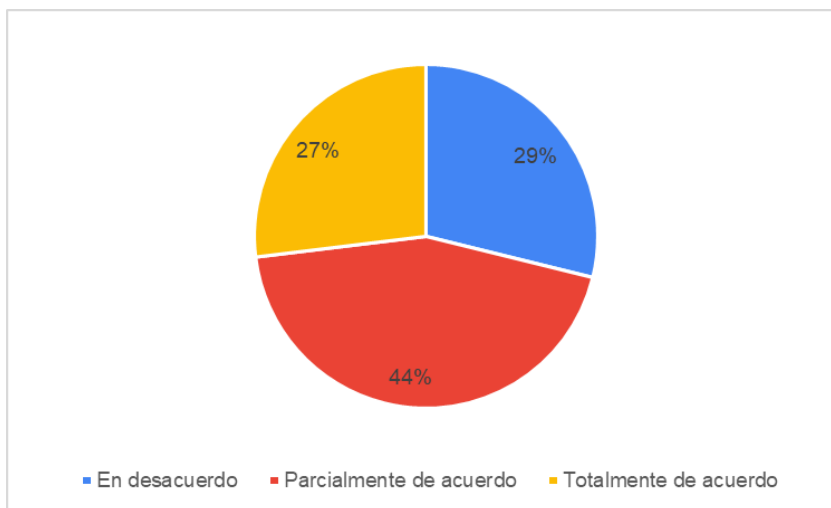


Fuente: Elaboración propia, 2022.

En relación con los programas de reducción de desperdicios en las organizaciones, las empresas además tienden a dejar de lado la importancia que genera cada uno de sus colaboradores a la hora de generar ideas de mejora; el modelo Lean propone, dentro de su filosofía, que debe existir un enfoque total en el proceso a la hora de generar oportunidades de progreso, por lo que es de suma importancia que cada uno de los miembros con los que cuenta las compañías se concentren en identificar mejoras en los procesos de los cuales son expertos, aquellos que ejecutan todos los días. Los resultados de la encuesta, de acuerdo con el gráfico 5, establecen que de 52 empresas encuestadas, únicamente 14 de ellas (un 27% de la muestra) consideran que cuentan con programas que promueven la generación de ideas de oportunidades de mejora desde los niveles operativos hasta los niveles administrativos y ejecutivos, por lo que existe una oportunidad latente que las mismas creen dichos programas con el objetivo de obtener beneficios de alto impacto para los indicadores determinantes y clave de las pequeñas empresas familiares.

#### **Gráfico 5.**

*Generación de ideas de mejora desde los niveles operativos y administrativos de las organizaciones.*



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Una vez analizados los resultados de este estudio, en relación con el cumplimiento de objetivos de este, seguidamente, se abordarán las conclusiones y recomendaciones producto de la investigación y del problema planteado.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

De acuerdo con el primer objetivo del estudio, se determina que las microempresas familiares en Costa Rica carecen de una identificación de sus planes estratégicos que promuevan el crecimiento y desarrollo orgánico de las organizaciones. Como método de remediación de dicho hallazgo se les recomienda a las pequeñas empresas familiares, idear planes estratégicos enfocados en la diferenciación con respecto a su competencia y que englobe acciones futuras de, al menos, 3 años a futuro que habilite el crecimiento en el tiempo.

Por su parte, se logró determinar que dichas empresas no cuentan con métodos de sucesión robustos que garanticen la continuidad de las compañías de generación en generación, por lo que se recomienda que se establezcan dentro de las estrategias empresariales programas que promuevan la preparación de nuevos integrantes para la dirección de la empresa y se logren involucrar en los procesos de planificación.

Consecutivamente, es de suma importancia la comunicación de los planes estratégicos a los diferentes niveles de la organización y mantener un control de los indicadores que determinan el éxito de la operación, contando con: reuniones periódicas de revisión de métricas, planes para el crecimiento y desarrollo del negocio y foros recurrentes para la revisión y comunicación de indicadores clave del rendimiento del negocio.

Continuando con el objetivo 2, se determinó que las microempresas familiares requieren establecer metas y objetivos claros de reducción de costos y mermas en sus operaciones, así como también, establecer programas dedicados a la identificación de ideas de mejora. Como parte de la estrategia de continuidad del negocio, identificaron que es de suma importancia mantener programas de entrenamiento para aquellas personas nuevas que se incorporen a la organización, por lo que se recomienda lo siguiente: promover una cultura de mejora continua en todos los niveles y procesos de la compañía, por medio de programas de generación de ideas de mejora donde se involucren todos los colaboradores de la organización, así como contar con un sistema de entrenamiento para facilitar el acceso de nuevas personas a la organización y se lleve a cabo la implantación de la cultura de la empresa desde etapas tempranas de iniciación.

Alineado al objetivo 3, de acuerdo con las necesidades generadas en el estudio se les recomiendan a las pequeñas empresas familiares: establecer metas claras y de reducción de costos que promuevan la mejora continua y eliminación de desperdicios del negocio, generar indicadores de control que evidencie el estado actual de la operación con la finalidad de tomar acciones oportunas e implantar un sistema de calidad enfocado en garantizar y maximizar el rendimiento de los productos o servicios que ofrecen estas empresas.

El análisis realizado permitió identificar las necesidades que presentan las microempresas familiares en el GAM, las metodologías operacionales que funcionan como habilitadores de éxito para estas y recomendaciones que deben implementar para contar con una cultura organizacional de excelencia, por lo que un ámbito de investigación enfocado en generar de planes para la implementación de estos hallazgos se considera de gran valor como continuidad de esta investigación.



## Referencias

- Álvarez, C. E. (2019, Diciembre). *Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia*. Retrieved from Revista Universidad y Empresa: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0124-46392019000200136](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-46392019000200136)
- Cadden, T., Millar, K., Treacy, R., & Humphreys, P. (2020). The mediating influence of organisational cultural practices in successful lean management implementation. *International Journal of Production Economics*, 3-4.
- Chiatchoua, C. (2021). Construcción de un modelo de competencias gerenciales para la competitividad de las MYPES. *Paradigma económico*, 35-63.
- Conexión ESAN. (2019, Mayo 06). *La excelencia operacional: un factor determinante en los procesos industriales y servicios*. Retrieved from essan Business: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-excelencia-operacional-un-factor-determinante-en-los-procesos-industriales-y-servicios>
- INEC. (2022, Enero). *Encuesta Nacional de Microempresas de los Hogares 2021*. Retrieved from Instituto Nacional de Estadística y Censo: <https://d1qqtien6gys07.cloudfront.net/wp-content/uploads/2022/01/reenameh20211.pdf>
- Jatmiko, B., Udin, U., Raharti, R., Laras, T., & Ardhi, K. F. (2021). Strategies for MSMEs to Achieve Sustainable Competitive Advantage: The SWOT Analysis Method. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 505-515.
- Lucena, E. (2021, Novimebre 16). *Liderazgo y Cultura Organizacional En El Contexto Emresarial*. Retrieved from Universidad Fermín Toro: <https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/Gerencia/article/view/500>
- Mavárez, A. A., Quiroz, C. M., Chancay, T. A., & López, V. R. (2019, Diciembre). *Sistema familiar y continuidad de las empresas familiares*. Retrieved from Revista de Ciencias Sociales: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7202014>
- Ortega, A. O. (2018). *Enfoques de Investigación*. Retrieved from Reasearch Gate : [https://www.researchgate.net/profile/Alfredo-Otero-Ortega/publication/326905435\\_ENFOQUES\\_DE\\_INVESTIGACION/links/5b6b7f9992851ca650526dfd/ENFOQUES-DE-INVESTIGACION.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Alfredo-Otero-Ortega/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION/links/5b6b7f9992851ca650526dfd/ENFOQUES-DE-INVESTIGACION.pdf)
- Palacios, C. M., Terrazos, J. L., Velasco, D. E., & Espinoza, J. C. (2021, Agosto 17). *Metodologías Ágiles y su Impacto en la Cultura Organizacional: Estudio en una empresa de Business Process Outsourcing*. Retrieved from essan Business:

[https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/2746/2021\\_MAODP-WE\\_18-1\\_01\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/2746/2021_MAODP-WE_18-1_01_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Parra, M., Rocha, G., & Durán, S. (2021). Liderazgo como prospectiva del clima organizacional en el sector hotelero. *Revista de Ciencias Sociales*, 217-227. Retrieved from Universidad de la Costa.

Porter, M. E. (2021). *Qué es la Estrategia*. Retrieved from Harvard Business Review: <http://200.0.31.75/bitstream/20.500.11962/28281/1/2.%2BQue%CC%81%2Bes%2Bestrategia.pdf>

Tarigan, Z. J., Siagian, H., & Jie, F. (2021, Mayo 13). *Impact of Internal Integration, Supply Chain Partnership, Supply Chain Agility, and Supply Chain Resilience on Sustainable Advantage*. Retrieved from Petra Christian University & Edith Cowan University: <file:///C:/Users/ramirc5/Downloads/sustainability-13-05460.pdf>

Teodoro, N., & Nieto, E. (2018). *TIPOS DE INVESTIGACIÓN*. Retrieved from Universidad de Santo Domingo de Guzmán: <https://core.ac.uk/download/pdf/250080756.pdf>

Universidad Da Vinci de Guatemala. (2020, Agosto 08). *Empresas Familiares: definición y características*. Retrieved from Universidad Da Vinci de Guatemala: <https://udv.edu.gt/empresas-familiares-definicion-y-caracteristicas/>

## Anexo 1. Cuestionario

### Encuesta dirigida a los propietarios de Microempresas Familiares del Gran Área Metropolitana en Costa Rica.

**Tema de Investigación:** Recomendaciones para Microempresas Familiares en el Gran Área Metropolitana dirigidas a la construcción de una Cultura Organizacional de excelencia bajo el modelo Lean durante el 2022.

**Objetivo General de la investigación:** Analizar las recomendaciones que las Microempresas Familiares del Gran Área Metropolitana deben asumir en la construcción de una Cultura Organizacional de excelencia bajo el modelo Lean durante el 2022.

**Presentación de la encuesta:** Este cuestionario se encuentra dirigido a los propietarios de microempresas familiares del Gran Área Metropolitana en Costa Rica en 2022, que despierten el interés por una cultura organizacional de excelencia en las estructuras de sus empresas, utilizando como modelo operacional la metodología Lean para girar las recomendaciones. El documento consta de 15 preguntas y requiere un tiempo aproximado para contestar de 6 minutos.

#### Desarrollo de la encuesta:

**Objetivo Específico 1:** Describir las necesidades de las Microempresas Familiares enfocadas en la construcción de una Cultura Organizacional de excelencia.

Pregunta	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo
1. ¿Posee su empresa reuniones periódicas de revisión de indicadores del negocio?			
2. ¿Posee su empresa un plan estratégico que enfoque la dirección de la empresa al menos 3			

años hacia adelante?			
3. ¿Presenta su empresa planes de sucesión robustos capaz de garantizar la continuidad del negocio a pesar de una posible salida suya?			
4. ¿Se mantiene en su empresa una cultura de comunicación de los planes estratégicos que se incluyan todos los niveles de la organización para ser diseminados?			

**Objetivo Específico 2:** Descubrir los factores clave que ofrece el modelo Lean para la construcción de una Cultura Organizacional de excelencia.

Pregunta	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo
1. ¿Considera que en su organización se ejercita la mejora continua?			
2. ¿Considera que sus colaboradores se encuentran motivados en su trabajo?			

3. ¿Considera usted que en su empresa podría tener un mejor aprovechamiento de sus recursos?			
4. ¿Cuenta con un programa de entrenamiento y seguimiento para aquellas personas que ingresan nuevas a su organización?			

**Objetivo Específico 3:** Sugerir las recomendaciones que las microempresas familiares en estudio pueden implementar durante el 2022 como parte del éxito en la Cultura Organizacional de excelencia que se busca.

Pregunta	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo
1. ¿Existe en su empresa programas donde se promueva la generación de ideas de mejora desde los niveles operativos hasta los niveles administrativos de la operación?			
2. ¿Existe en su organización metas claras de reducción de costos y eliminación de desperdicios a partir de las			

necesidades del negocio?			
3. ¿Cuenta su empresa con indicadores de control que evidencien el estado actual de la operación?			
4. ¿Posee su empresa un sistema de calidad enfocado en garantizar y maximizar el rendimiento de los productos?			

**Perfil del encuestado:**

**Indique cuántas personas laboran en su empresa**

<b>Menos de 5</b>	<b>Entre 6 y 15</b>	<b>Entre 16 y 25</b>	<b>Más de 25</b>

**Indique cuánto tiempo tiene su empresa en operación**

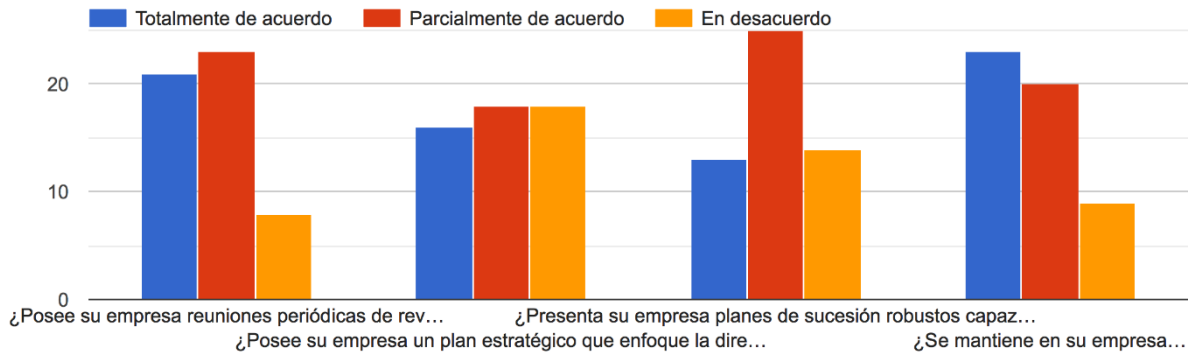
<b>Menos de 1 año</b>	<b>Entre 1 y 4 años</b>	<b>Entre 5 y 8 años</b>	<b>Más de 8 años</b>

**¿A qué sector pertenece su microempresa familiar?**

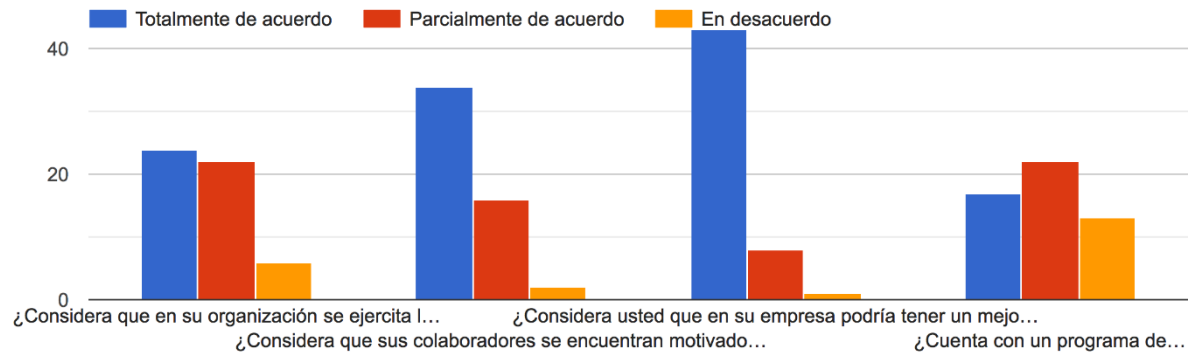
<b>Manufactura</b>	<b>Servicios</b>	<b>Comercialización de bienes</b>	<b>Otra:</b>

## Anexo 2. Datos obtenidos de la encuesta.

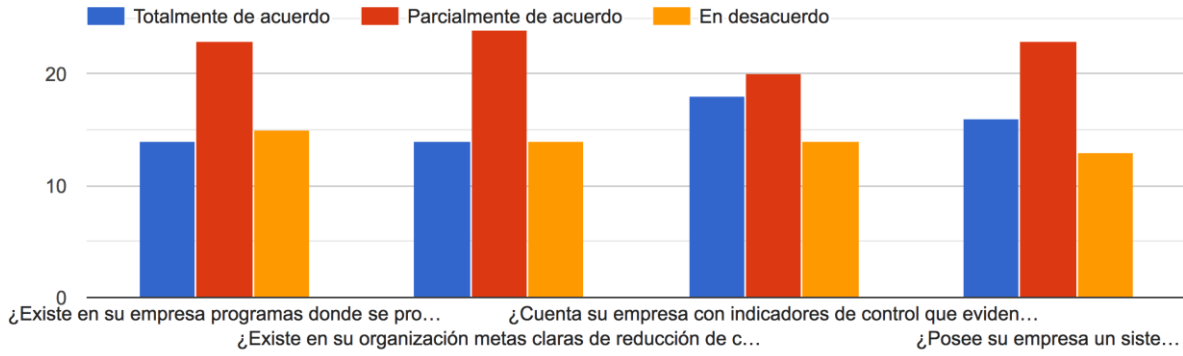
Describir las necesidades de las Microempresas Familiares enfocadas en la construcción de una Cultura Organizacional de excelencia.



Descubrir los factores clave que ofrece el modelo Lean para la construcción de una Cultura Organizacional de excelencia.

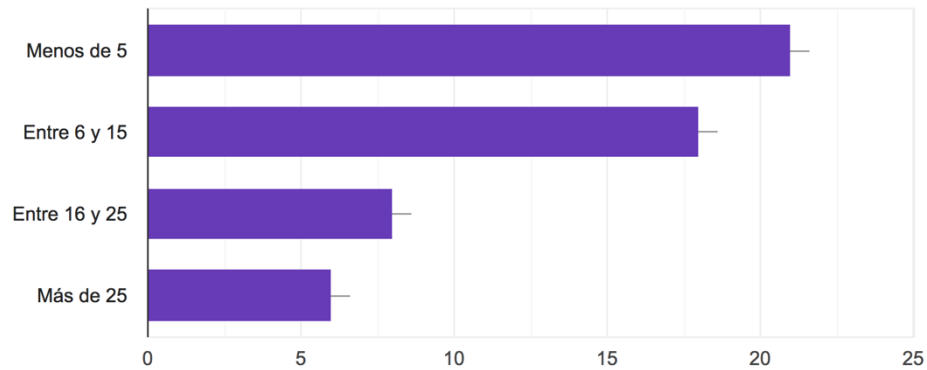


Sugerir las recomendaciones que las microempresas familiares en estudio pueden implementar durante el 2022 como parte del éxito en la Cultura Organizacional de excelencia que se busca.



Indique cuántas personas laboran en su empresa

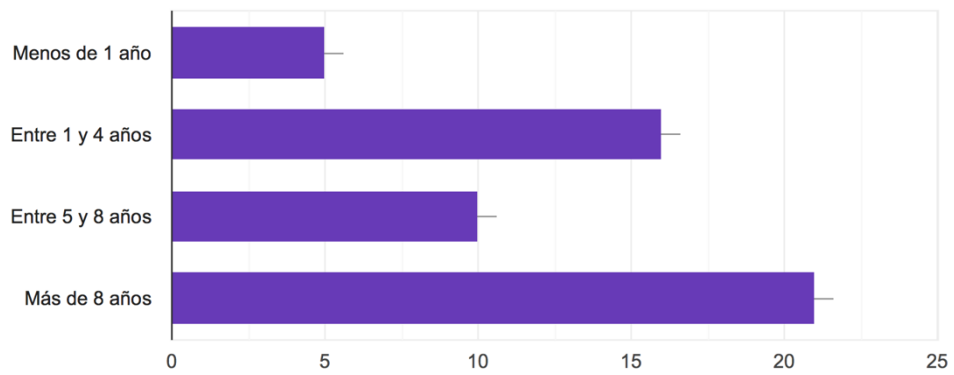
52 respuestas





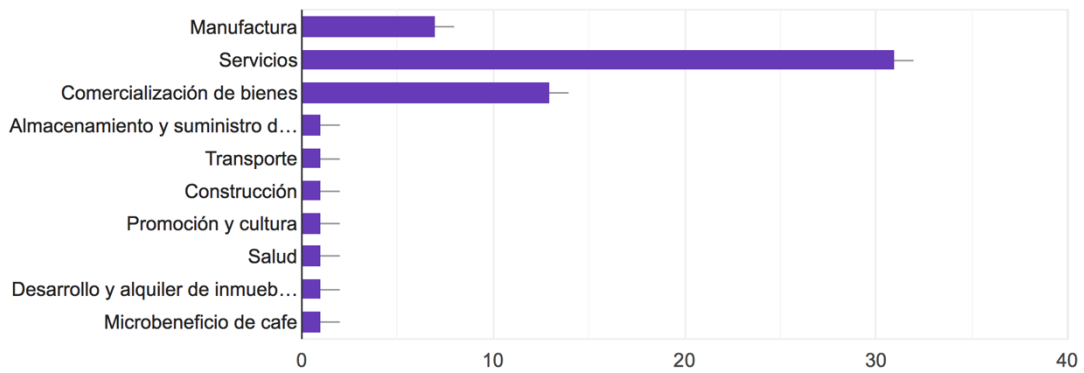
### Indique cuánto tiempo tiene su empresa en operación

52 respuestas



### A qué sector pertenece su microempresa familiar

52 respuestas



### Anexo 3. Certificación Filológica.

San José, 30 de junio de 2022



*Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología*

Estimados Señores:

Hago constar que leí y corregí, en calidad de filóloga, el trabajo denominado: **"Recomendaciones para Microempresas Familiares en el Gran Área Metropolitana dirigidas a la construcción de una Cultura Organizacional de excelencia bajo el modelo Lean durante el 2022"**, el cual fue elaborado por el estudiante: **Carlos José Ramírez Gómez**.

Corregí el trabajo en aspectos concernientes con la estructura gramatical (morfología y sintaxis), construcción de párrafos y vicios del lenguaje, que se trasladaban al escrito; así como ortografía, puntuación y otros aspectos relacionados con el campo filológico.

He comprobado que las correcciones hechas por mi persona han sido incorporadas al documento en mención, por lo que, hago constar que cuenta con una correcta estructura para ser entendido por quien lo leyere, por cuanto reúne las condiciones de un documento con valor filológico para ser presentado ante las autoridades de la Universidad.

Suscribe cordialmente,

Tania González Pérez  
Filóloga Clásica- UCR  
Incorporada al COLYPRO  
Carné N° 023429  
[thaniagonzalezperez@gmail.com](mailto:thaniagonzalezperez@gmail.com)