

Principales barreras en la implementación de una cultura de calidad en la
pequeña y mediana empresa costarricense

Johanna Fuentes Rojas, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

Abril del 2015

Resumen

Una cultura de calidad es una herramienta para la mejora continua que cuenta con gran aceptación; sin embargo, su implementación no es sencilla, por lo que es necesario conocer cuáles son las principales barreras en la implementación de una cultura de calidad en la pequeña y mediana empresa costarricense. La metodología que se utiliza para la presente investigación es la revisión bibliográfica, viabilidad del estudio y como técnica de recolección de datos una encuesta. Al analizar los datos, la falta de interés y poca asignación de recursos son las principales barreras; no obstante, se demuestra que sí se considera la implementación de la cultura. Aspectos como la actitud de los distintos niveles de la empresa, involucramiento del personal y la asignación de recursos son esenciales, por lo tanto se recomiendan para tener una cultura que agregue valor a las labores, y de esta manera tener una mejora continua en las empresas con capital nacional.

Abstract

A quality culture is a tool for continuous improvement with great acceptance, but its implementation is not easy; as a result the objective is to know the main barriers at the implementation of quality culture; in small and medium Costa Rican companies. The methodology used is a literature review, feasibility study and as a technique for data collection a survey was used. In analyzing the data the lack of interest and poor allocation of resources are the main barriers, although it shows that it exists an interest on implementing quality culture. Aspects such as the attitude of the different levels of the company, involvement of staff and allocation of resources are essential, so it is recommended to have a culture that which is going to add value to the work, and this way have a continuous improvement in companies with national capital.

Keywords: quality culture, continuous improvement, barriers, Costa Rican companies

Introducción

El presente trabajo tiene como objetivo identificar cuáles son las principales barreras en la implementación de una cultura de calidad en la pequeña y mediana empresa costarricense, con el fin de responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las principales barreras en la implementación de una cultura de calidad en la pequeña y mediana empresa costarricense?

En los últimos años, el tema de cultura de calidad ha tomado importancia en las empresas, debido a que facilita la mejora continua optimizando los procesos, por lo cual, la mayoría de las empresas clasificadas como pymes han seguido esta tendencia, pero se han enfrentado a barreras que obstaculizan su implementación. La identificación de los aspectos que impiden la implementación de este tipo de cultura es esencial, para poder trabajar previamente en disminuir sus impactos y brindar una idea general de las dificultades que se presentan al momento de implementar una cultura de calidad en una pequeña o mediana empresa costarricense, ya que cada empresa puede presentar sus propios obstáculos.

Para iniciar el trabajo de investigación, se debe tener claro el concepto básico de lo que es una cultura de calidad y cómo el país ha tratado de que las empresas clasificadas como pymes sigan la tendencia de tener un sistema integrado de gestión de la calidad, como lo es el proyecto PYME.go.cr. Con respecto a este tema, diferentes autores han mencionado que una de las mayores barreras puede ser el personal, ya que este puede oponerse al cambio, no tomarle importancia, estar desmotivado, etc., en los distintos niveles de una organización que se detallarán en esta investigación. Otro factor que influye es la falta de recursos de las empresas para invertir en el tema de la calidad, incluyendo lo que es la capacitación.

La herramienta que se utilizó para la recopilación de datos para la investigación fue la encuesta, aplicada a personas que tienen alguna experiencia trabajando en una pyme; para lograr datos con mayor fundamento, el cuestionario tiene únicamente preguntas cerradas. De esta forma, se obtuvo la información general de los encuestados, como la edad y el sexo; la actividad económica con mayor participación en las provincias respecto a las pymes; el nivel de conocimiento de una cultura de calidad por el puesto de trabajo; el porcentaje de implementación de una cultura de

calidad en pymes su tiempo de implementación en años; y, finalmente, los impedimentos para la implementación de una cultura de calidad, con el objetivo de identificar cuáles son aquellas barreras que tienen mayor influencia negativa en la creación de una cultura de calidad en las pequeñas y medianas empresas costarricenses.

Marco teórico

Actualmente, la implementación de una cultura de la calidad es un tema de relevancia en el mercado, debido al auge de los sistemas de gestión de la calidad en los últimos años. La pequeña y mediana empresa costarricense no es la excepción, debido a que le permite seguir en el mercado por medio de un nivel superior de competitividad. Una herramienta creada por el país para fomentar la calidad en las pymes en Costa Rica, es la Norma Pyme INTE 01-01-09:2013, la cual fue creada por Inteco y el MEIC. Esta norma tiene como objetivo y campo de aplicación establecer los requerimientos para un sistema integrado de gestión (SIG) de la calidad en las empresas consideradas pyme.

El proyecto PYME.go.cr señala que

se entiende por pequeñas y medianas empresas (pymes) toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos, los maneje y opere, bajo las figuras de persona física o de persona jurídica, en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias que desarrollen actividades de agricultura orgánica (Proyecto PYME.go.cr, 2015).

Para que una empresa se clasifique como pyme, es necesario que se califique como micro, pequeña o mediana, lo cual se puede obtener mediante el uso de una ponderación matemática que establece el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), la cual contempla: personal promedio contratado en un período fiscal, valor de los activos, el valor de ventas anuales netas y el valor de los activos totales netos; dependiendo del resultado, se clasifican en microempresa (igual o menor a 10), pequeña

empresa (mayor que 10, pero menor o igual a 35) o mediana empresa (de 35 a 100) (INTECO, 2013).

Una vez que se tiene la noción de lo que es una pyme, el cual es un concepto básico para el desarrollo del trabajo de investigación, se puede definir cultura, que también es un elemento fundamental. La Real Academia Española define cultura como “conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico”, o “conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.” (Real Academia Española, 2014).

Con base en las definiciones presentadas, se puede decir que la cultura es parte del conocimiento que tiene una persona, el cual influye en su comportamiento en cualquier aspecto, ya sea personal o laboral. La cultura influencia la perspectiva la perspectiva desde la cual se ven las situaciones.

Una afirmación que incluye la cultura y la relaciona con la implementación de una cultura de calidad, es la siguiente:

Es necesario liderar en la organización un conjunto de acciones conducentes al desarrollo de valores y prácticas cotidianas que faciliten el desempeño de alta calidad con convicción, desde la alta gerencia hasta la base operativa de la organización, lo que implica desarrollar una cultura orientada a la calidad (Vesga, 2013, p.98).

Una cultura de calidad involucra los hábitos que posee una persona, como se ha mencionado anteriormente, que junto con diversas prácticas del área de calidad le permiten poder aportar a la empresa en que labora, por medio del desarrollo correcto de sus actividades de acuerdo con la cultura orientada a la calidad que se desea establecer. Todo el personal se debe involucrar para cumplir con la meta de la organización.

De acuerdo con Cuatrecasas (2001),

la calidad (...) puede resultar un modelo de gestión de difícil implantación, por cuanto supone de cambio de mentalidad y enfoque de gestión, lo que a su vez

implica vencer una serie de resistencias y problemas que pueden plantearse (p.60).

La implementación de una cultura de calidad no es un tema fácil de desarrollar en cualquier empresa, independientemente de su tamaño, debido a que se tienen que destinar recursos como tiempo, personal, capacitación y dinero, por mencionar algunos de ellos. Es esencial el compromiso de todos, desde la alta gerencia hasta el área más operativa, para que los cambios positivos esperados se den con la implementación de la cultura de mejora en los sistemas. Respecto a este tema, se señala que “se comenzará por la alta dirección y el propio equipo de trabajo para la implementación del sistema, para posteriormente ir extendiéndose a mandos intermedios y resto del personal” (Cuatrecasas, 2001, p.343).

Para asegurar un desarrollo de una cultura de la calidad, es esencial la participación de todos los involucrados y para ello se debe convencer a todos —y de acuerdo con su función dentro de la organización— sobre la necesidad e importancia de su desarrollo.

Juran y Gryna (1994) señalan que “para crear conciencia es necesario presentar información en distintos ‘lenguajes’ dirigidos a poblaciones dentro de la organización” (p.162). Las poblaciones mencionadas por los autores son: la alta gerencia, en donde se debe de tomar conciencia por medio de los beneficios monetarios de las inversiones, es decir el “lenguaje del dinero”; la segunda es la administración media, la cual está compuesta por administrativos de nivel medio y especialistas. Esta última población debe saber comunicarse con el nivel alto y el nivel bajo, debido a que trabaja con ambas partes, por lo cual en sus actividades diarias deben involucrar a ambos niveles. Por último, la tercera población son los niveles bajos y los supervisores, en donde se debe enfocar en los beneficios que se pueden obtener, como por ejemplo el aumento de empleo y un mejor ambiente laboral dentro de la organización, debido a su crecimiento.

Además de un “lenguaje” apropiado para la implementación, es necesario brindar formación al personal; a este respecto, James (1997) menciona que

no se puede predecir el resultado de la formación, pero si está se lleva a cabo de manera consistente, con un propósito, y reforzada en el lugar de trabajo, es un arma que forma la base para la mejora continua (p.161).

El desarrollo humano es fundamental para el éxito de la creación de una cultura, ya que las personas son la base de cualquier sistema de gestión de la calidad que se desee implementar en cualquier tipo de empresa. Cuatrecasas (2001) menciona al respecto:

Sin una adecuada formación y sobre todo motivación de nuestros recursos humanos, de nada servirá la aplicación de sistemas de calidad, así como, en general, cualquier intento de mejorar y progresar en la empresa mediante la aplicación de cualquier tipo de técnica o herramienta, relacionada o no con la calidad (p.338).

De acuerdo con este autor, el recurso humano es esencial para la aplicación, debido a que si no muestra interés en el sistema, este no tendrá éxito, porque las personas involucradas en desarrollar, dar seguimiento y mejorar no estarán cumpliendo su función. Se podrá inclusive tener todos los recursos y herramientas disponibles para realizar los cambios, pero si el personal no los realiza, estos no implicarán una mejora para la empresa.

Se debe considerar que desarrollar una cultura de calidad en la empresa es uno de los pasos básicos para la implementación de un sistema de gestión de la calidad, por ello a la vez es uno de los más complejos de ejecutar, debido a que se deben realizar cambios de mentalidad en los colaboradores, para que estos se involucren y sean parte del nuevo sistema.

James (1997) indica que “para algunas personas, el cambio significa el desarrollo de un entorno de trabajo estimulante y excitante; para otras, puede ser doloroso y generador de ansiedad” (p.174).

El cambio en una empresa puede ser bastante negativo —como menciona el autor— para algunos individuos, por lo cual se convierte en una resistencia para lograr implementar una cultura, debido al temor que causa perder comportamientos adquiridos y realizar actividades nuevas. No solamente las personas con mayor antigüedad dentro de una empresa o aquellas con mayor edad presentan una actitud negativa hacia al cambio, sino también personas jóvenes con poco tiempo de trabajar en la empresa, que se oponen al cambio debido a que se han acostumbrado a una manera de laborar.

James (1997) identifica cuatro formas en las que la resistencia al cambio se puede manifestar: auto-orientación, temor, hábito y social. La auto-orientación se refiere a que la persona se resiste al cambio debido a un efecto negativo; el autor menciona que un ejemplo es cuando para realizar el cambio se debe hacer una reestructuración de la organización. Esto puede involucrar cambio de jefaturas, compañeros, lugar de trabajo, etc. Si se relaciona con un cambio de cultura en una organización, podría ser que ahora la persona tenga que trabajar con otro compañero con el que antes no tenía contacto laboral, lo cual puede generar disgusto en caso de que por razones externas no haya una buena relación entre ambas partes.

La segunda manifestación es el temor, debido a que el individuo debe involucrarse en algo desconocido y esto le produce temor, creando una de las barreras más comunes cuando se desea la implementación de una cultura de calidad en la empresa. El autor menciona que una de las maneras de eliminar el temor es por medio de una buena comunicación, que permita que el colaborador entienda los beneficios que obtendrá, como lo es la adquisición de conocimientos y un mejor desempeño en su labor.

La tercera es el hábito; esta forma de resistencia se presenta generalmente en las personas que llevan años trabajando de una misma forma, por lo cual se encuentran en lo que se llama *status quo* o zona de conformidad, en donde el individuo ha estado tanto tiempo haciendo lo mismo que se vuelve rutinario y cuando se enfrenta a un cambio, este le produce temor, ya que debe salir de su zona de seguridad y enfrentarse a nuevas situaciones y volver a aprender. El autor menciona que algunas de las maneras para disminuir el temor al cambio son: la formación, el apoyo, la capacitación y el soporte durante el proceso de transición.

La última manifestación es la social; en algunos grupos se presentan líderes, los cuales tienen una gran influencia en el comportamiento de las personas que los siguen, por lo cual si el líder del grupo presenta resistencia al cambio, es frecuente que casi la totalidad del grupo también se oponga. Por lo tanto, es esencial informar adecuadamente al líder para que este sea un ente positivo en lugar de uno negativo.

Una de las posibles situaciones que pueden obstaculizar una correcta implementación de una cultura de calidad de acuerdo con la lectura realizada, es que las empresas pueden caer en la creencia de que haciendo lo mismo que otras organizaciones realizaron, van a tener los mismos beneficios; sin embargo, aunque sea de un mismo sector, hay diferencias de relevancia que deben ser consideradas cuando se desea implementar este tipo de cultura.

De acuerdo con Vesga (2013),

un sistema de gestión no es una “receta” que se toma de un “vademécum de herramientas gerenciales” para aplicarla por igual a todas las organizaciones. La cultura de una organización constituye, quizá, el aspecto más representativo de su particularidad y de su identidad, así como de su individualidad, razón por la cual esta debe ser tomada en cuenta al implementar cualquier sistema de gestión (p.99).

El autor menciona que la cultura es la identidad de una empresa, y para cada una la situación es distinta. La creación de la cultura dentro de la empresa debe considerar: cómo es la empresa, cuáles son sus colaboradores, a qué se dedican, cuál es su enfoque, cuáles son sus clientes, qué desean sus clientes, entre otros, para enfocarse en aquellos puntos en los que con una adecuada implementación de nuevas prácticas, pueden ayudar a la empresa a tener un mayor grado de competitividad.

Con base en los conceptos y afirmaciones presentados en este documento, la implementación de una cultura de calidad en una empresa pyme es de relevancia para su permanencia y crecimiento en el mercado, pero es una tarea que requiere recursos para poder ser llevada a cabo, necesita la colaboración de todos los niveles de una

empresa y para lo cual es fundamental conocerla, incluyendo los recursos humanos y aquellos aspectos diferenciales.

Marco metodológico

Este apartado contiene: tipo de enfoque, fuentes (descripción y sujetos), objetivo de la investigación, pregunta de investigación, justificación de la investigación, viabilidad de la investigación, evaluación de las deficiencias en el conocimiento del problema e instrumento de recolección de información.

Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo, ya que se recolectan datos para responder una pregunta de investigación, con base en el análisis estadístico a fin de establecer comportamientos.

A. Fuentes

Las fuentes se refieren a todo el material físico que se consulta para llevar a cabo la investigación. En el presente trabajo se utilizaron únicamente fuentes secundarias, las cuales fueron la información obtenida de páginas web confiables, libros y revistas científicas.

Se define para esta investigación estudiar la opinión de las personas que han trabajado para una empresa costarricense clasificada como pyme, la cual ha tratado de implementar una cultura de calidad o, en su efecto, en donde se encuentre implementada este tipo de cultura. Para este trabajo de investigación, los sujetos deben tener un conocimiento básico de lo que es una cultura de calidad, con el fin de que puedan identificar si en su lugar de trabajo se tiene implementado este concepto o si se ha tratado de realizar. Como se menciona en la teoría, la cultura de calidad debe ser aceptada por todos los niveles de una empresa, por lo cual para los fines del trabajo de investigación, se tomó como muestra todo tipo de trabajador, es decir, desde operarios hasta altos niveles de dirección.

B. Objetivo de la investigación

B.1. Objetivo general

Identificar cuáles son las principales barreras en la implementación de una cultura de calidad en la pequeña y mediana empresa costarricense.

B.2. Objetivos específicos

- Analizar el grado de conocimiento que tienen las personas sobre el concepto de cultura de calidad en las pequeñas y medianas empresas costarricenses.
- Investigar los factores que permiten la que implementación de una cultura de calidad sea aceptada dentro de una empresa.

C. Pregunta de investigación

¿Cuáles son las principales barreras en la implementación de una cultura de calidad en la pequeña y mediana empresa costarricense?

D. Justificación de la investigación

Debido a la creciente importancia de un sistema de gestión como elemento de competitividad, la implementación de una cultura de calidad es esencial para el crecimiento y mantenimiento en el mercado de una pequeña o media empresa dentro del territorio costarricense; esta cultura es una base y ayuda a que todo el personal se sienta comprometido con la mejora continua en los aspectos dentro de una empresa. Sin embargo, no siempre es sencillo lograr su implementación, debido a las barreras que se pueden presentar durante el proceso de desarrollo. Es necesario identificar los obstáculos mencionados anteriormente, para poder atenderlos y eliminarlos o disminuirlos, con el fin de que no causen una consecuencia negativa dentro de la empresa, sino que desde antes de la etapa de implementación, se tengan previstas las posibles barreras con el objetivo de prevenirlas desde el inicio.

E. Viabilidad de la investigación

Debido a la naturaleza de este trabajo de investigación, no se requieren recursos financieros, y el cuestionario se aplicó de forma digital. Con respecto a los recursos materiales y humanos, hubo disponibilidad de ellos. El proyecto se realizó en un total de

cuatro meses y se utilizaron distintas fuentes para conseguir la información necesaria para el desarrollo del trabajo.

E.1. Alcance del estudio

El presente estudio se enfocó en las empresas pequeñas y medianas costarricenses de cualquier área industrial, comercial o de servicios; se tomaron en cuenta solamente a aquellas personas que tienen alguna experiencia trabajando en el tipo de empresas antes mencionadas.

F. Instrumento de recolección de información

El cuestionario consistió en cincuenta y cinco preguntas breves y cerradas, con el fin de facilitar el análisis de los datos. En términos generales, el cuestionario se basa en el conocimiento del concepto de una cultura de calidad, los factores que influyen en una implementación de esta cultura en las pequeñas y medianas empresas costarricenses y aquellos elementos que estas utilizan para una aceptación de la cultura en los colaboradores. Este instrumento fue aplicado a un grupo de personas que han laborado o se encuentran laborando en una empresa clasificada como pyme.

En relación con la validación de la herramienta utilizada, se le aplicó un cuestionario borrador a diez personas, cinco personas graduadas de la universidad y a cinco personas con estudios inferiores a los universitarios, con el fin de verificar que este pudiera ser entendido por personas con distintos niveles de educación y de esta manera poder recolectar los datos necesarios para realizar la investigación.

G. Fases de la investigación

Se decidió hacer una investigación sobre las barreras de implementación de una cultura de la calidad en la pequeña y mediana empresa costarricense.

- La primera fase consistió en buscar información que desarrollara temas relevantes para la investigación, tales como conceptos, opiniones de expertos en el tema y realidad costarricense respecto al desarrollo de una cultura en una empresa pyme.

- En la segunda fase se realizó la aplicación de los cuestionarios de la investigación de forma virtual, los cuales son cincuenta y cinco en total. Como se ha mencionado anteriormente, la muestra es de personas que han tenido experiencia laborando en una empresa pequeña o mediana de capital nacional, en la cual se ha implementado o se trató de crear una cultura de calidad.
- La tercera fase consistió en el análisis de los datos recolectados, para lo cual se utilizaron herramientas gráficas a fin de facilitar su comprensión. En esta fase también se brindan las conclusiones y recomendaciones del estudio realizado.

Análisis de resultados

Para el desarrollo del trabajo de investigación se aplicó la encuesta a un total de cincuenta y cinco participantes de la población meta del estudio, es decir, las respuestas son de personas que han trabajado o trabajan en una pyme costarricense.

En la figura 1 se muestran las generalidades de los encuestados, las cuales en este caso se refieren a la edad y el sexo. Un 47 % de los encuestados son de sexo femenino, mientras que un 53 % son de sexo masculino. En el rango de 19 a 25 años, un 64 % son mujeres y un 36 % son hombres; en el rango de 26 a 35 años, un 38 % son mujeres y un 63 % son hombres; en el rango de 35 a 45 años, un 33 % son mujeres y un 67 % son hombres; y, por último, en el rango de más de 45 años no hay presencia de participantes del sexo femenino, por lo cual un 100 % son hombres.

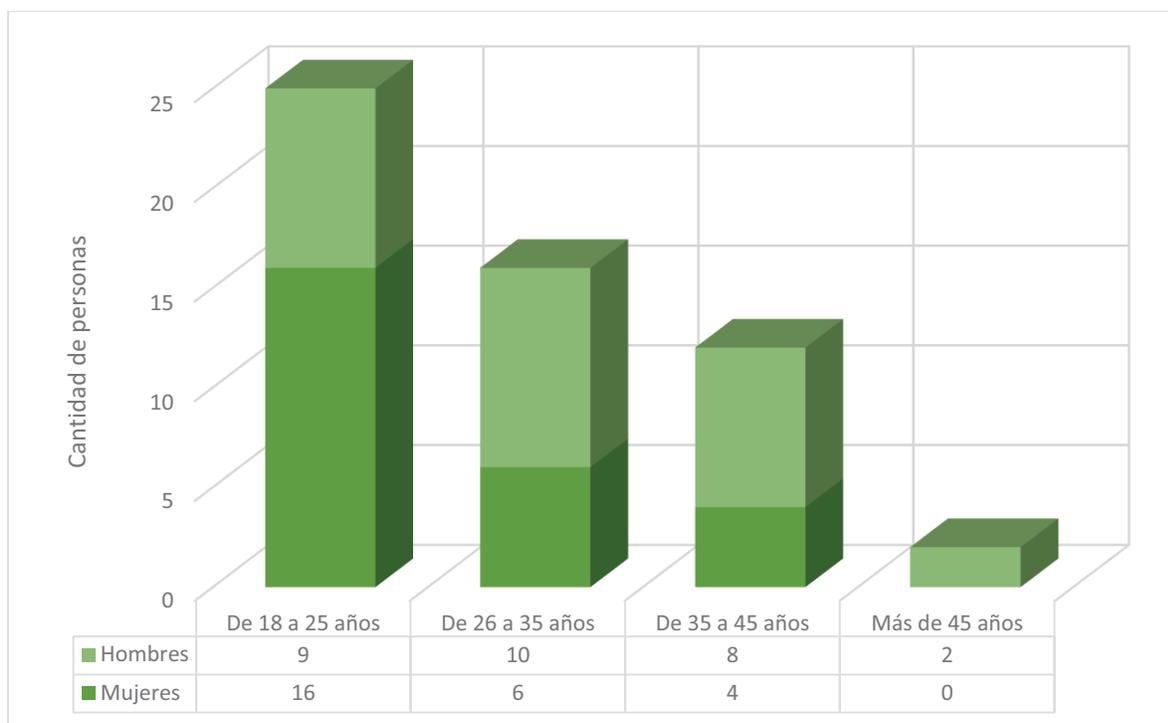


Figura 1 Generalidades de los encuestados

Fuente: Cuestionario para Identificar las barreras de la implementación de una cultura de la calidad

Como se puede notar, existe una mayor participación de personas menores de 35 años; y, en relación con el sexo, el porcentaje con mayor participación corresponden a las mujeres.

En la figura 2 se observan las actividades económicas divididas por las provincias. Con base en las respuestas de los encuestados, la actividad económica con mayor participación es la comercial, ya que esta representa un 36 % de las encuestas totales; en segundo lugar se encuentran las empresas que ofrecen algún servicio y aquellas que se enfocan en manufactura y con menor participación se encuentran las agropecuarias —con un 4 %— y el turismo —con un 2 %—. Por medio de la aplicación de la encuesta, se obtuvieron otras actividades económicas, pero para efectos del presente trabajo de investigación, se hará referencia a ellas por medio del apartado “otros”, tal como se ve en la figura 2.

Las provincias con alta participación en la encuesta fueron Alajuela con un 47 % y San José con un 38 %, y la provincia con menor participación fue Puntarenas con un 0%; las demás provincias se encuentran entre el rango del 2 % al 9 %. Esta participación

de las provincias puede verse influenciada por la población a la que se le aplicó la encuesta, ya que en su mayoría fueron a personas provenientes de San José y Alajuela.

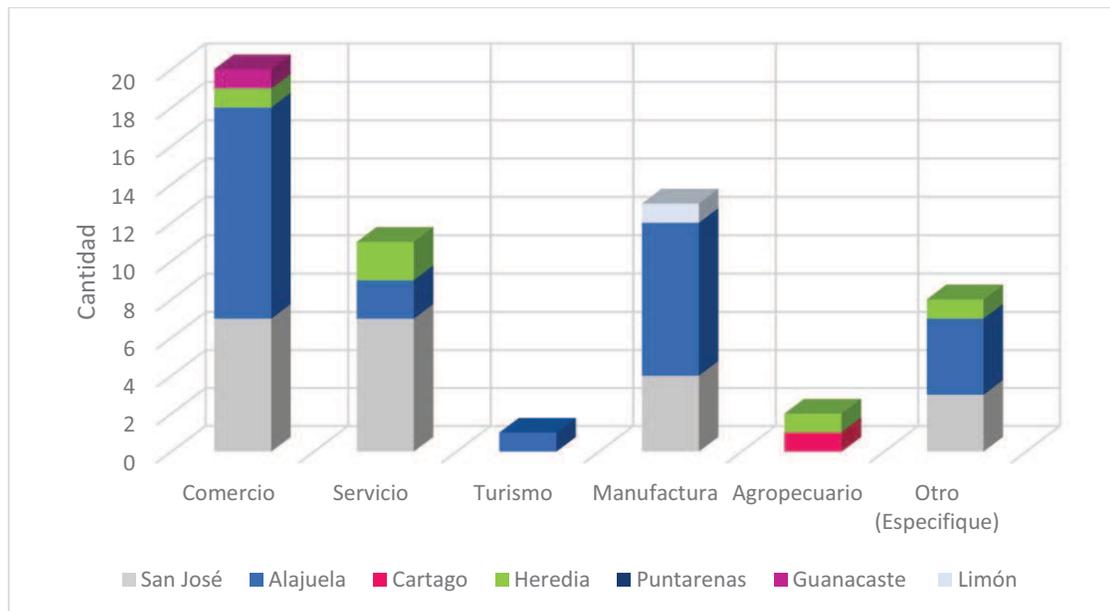


Figura 2. Actividad económica en provincias

Fuente: Cuestionario para Identificar las barreras de la implementación de una cultura de la calidad

La mayor parte de los encuestados desempeñaban sus labores como operarios en las pymes en las cuales trabajaron o se encuentran trabajando; el segundo puesto de trabajo con una participación alta en el estudio es el administrativo; y como tercer puesto de trabajo se encuentra el oficinista y el supervisor.

En relación con el nivel de conocimiento de una cultura de calidad, el rango de 86 %-100 % representa a un 31 % de los participantes, siendo este el de mayor número de respuestas. Luego con un 24 %, está el rango de 31 %-70 %; con un 22 % está el rango de 71 %-85 %; con un 20 % está el rango de 0 %-30 %; y con un 4 % están aquellas personas que no tienen ningún conocimiento de lo que se les preguntó.

En la figura 3 se muestran los niveles de conocimientos con respecto al puesto desempeñado por el encuestado. Como se puede observar, aquellas personas que fueron operarias dentro de la empresa se encuentran principalmente en el área de mayor conocimiento y, al mismo tiempo, una cantidad de relevancia de operarios se hace presente en uno de los rangos menores. En relación con los puestos de administración,

se tiene un nivel alto de conocimiento de lo que es una cultura de calidad; y los oficinistas y los supervisores son los que tienen un menor nivel de conocimiento.

Un dato que se debe recalcar con respecto a las respuestas de los encuestados, es que los niveles altos y bajos tienen un mayor conocimiento del tema de calidad que los niveles intermedios de la empresa, como lo son los supervisores y los oficinistas. Esto es reflejo de uno de los posibles problemas a la hora de implementar una cultura de la calidad, debido a que no se involucra a todas las áreas de la empresa.

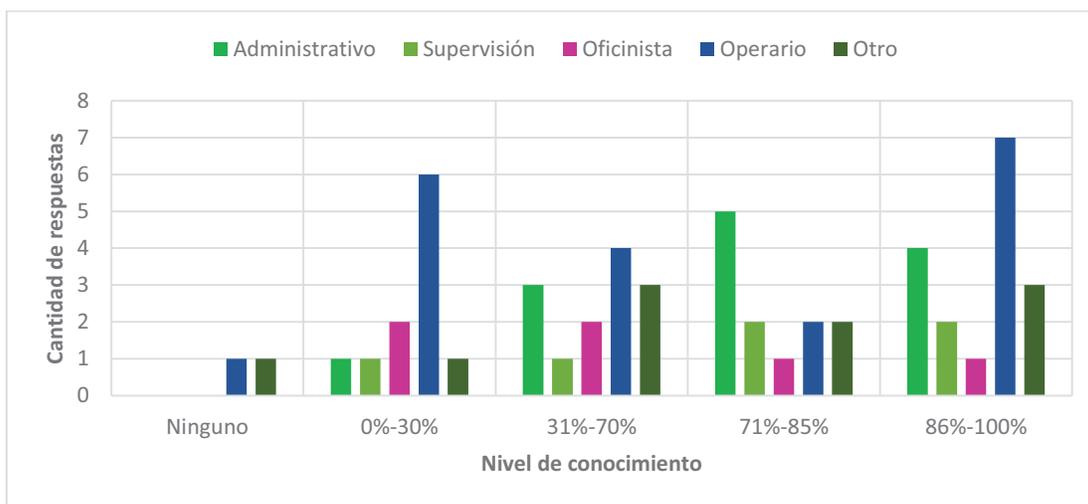


Figura 3. Nivel de conocimiento de una cultura de calidad por puesto de trabajo

Fuente: Cuestionario para Identificar las barreras de la implementación de una cultura de la calidad

En la figura 4 se muestra que un 34 % de los encuestados tienen experiencia en una pyme, la cual ha tratado o tiene implementado una cultura de calidad; y un 66 % de las personas que han trabajado en este tipo de empresa aseguran que esta no ha tratado ni ha implementado este tipo de cultura.

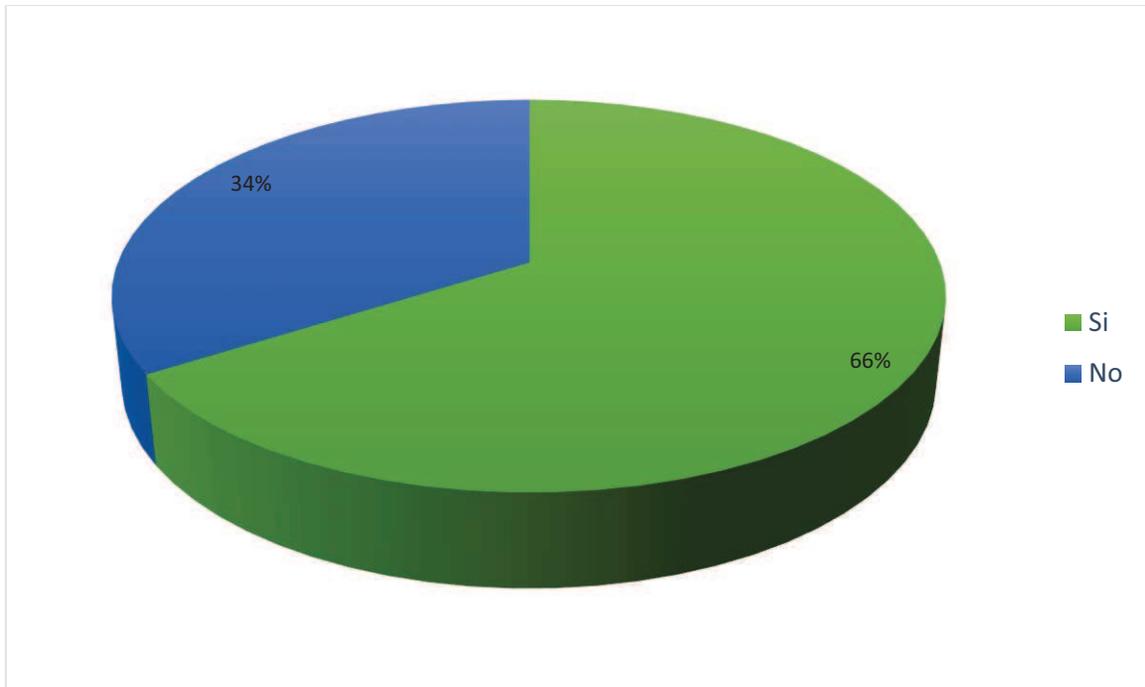


Figura 4. Implementación de una cultura de calidad en pymes

Fuente: Cuestionario para Identificar las barreras de la implementación de una cultura de la calidad

A las personas que han tenido experiencia en una pyme que ha tratado o tiene implementada una cultura de calidad, se les preguntó sobre el tiempo de implementación de esta, a lo cual un 37 % respondió que se encuentra en el rango de un año a tres años; un 34 % señaló menos de un año; un 23 % indicó más de cinco años; un 3 % contestó que de cuatro a cinco años; y en un 3 % no hubo respuesta.

De acuerdo con los datos anteriores, se puede afirmar que algunas de las pequeñas y medianas empresas costarricenses han venido trabajando en la implementación de una cultura de calidad en años anteriores, e inclusive por más de cinco años, lo cual demuestra un interés en el mejoramiento continuo y en el logro de un producto competitivo y ser empresas comprometidas con el cliente. En la figura 5 se pueden observar los rangos de tiempo y la cantidad de empresas que tienen ese tiempo en tratar de implementar o en haber implementado este tipo de cultura en sus actividades.

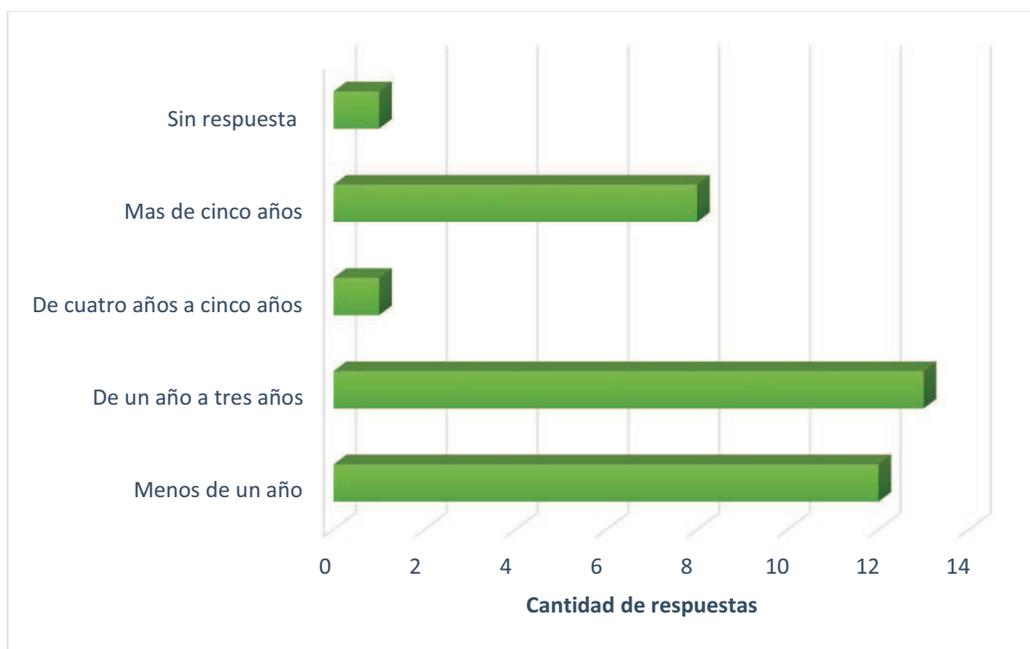


Figura 5. Tiempo de implementación de una cultura de calidad en pymes

Fuente: Cuestionario para Identificar las barreras de la implementación de una cultura de la calidad

En la figura 6 se muestran los aspectos que pueden impedir la implementación de una cultura de calidad en una pequeña y mediana empresa costarricense; los dos aspectos con mayor votación por los encuestados fueron falta de capacitación y la falta de importancia requerida respecto al tema, representando un 11 % cada uno. Los siguientes aspectos con mayor relevancia son la falta de interés por los empleados y la falta de apoyo por parte de la gerencia, cada uno representado con un 10 %. Como se puede notar, los primeros cuatro aspectos hacen referencia principalmente a las actitudes de las personas y a la de la empresa en sí, con respecto a la implementación de este tipo de cultura.

Los aspectos que se encuentran dentro de un 8 % a un 5 % son los siguientes: poca motivación en su puesto de trabajo, falta de recursos, mala comunicación, la cultura costarricense, resistencia al cambio, falta de trabajo en equipo y programa de calidad inefectivo. Al igual que en los aspectos anteriores, estos también hacen referencia en las actitudes de la personas y a la cultura del país; un aspecto por tomar en cuenta es que el hecho de que la empresa no sea grande dificulta el poder destinar recursos para la implementación de una cultura de calidad.

Por último, los aspectos con menor cantidad de votos, los cuales se encuentran en un rango de 4 % al 1 %, son que la cultura de calidad es sinónimo de pérdida de tiempo, no involucra a toda la empresa y otros.

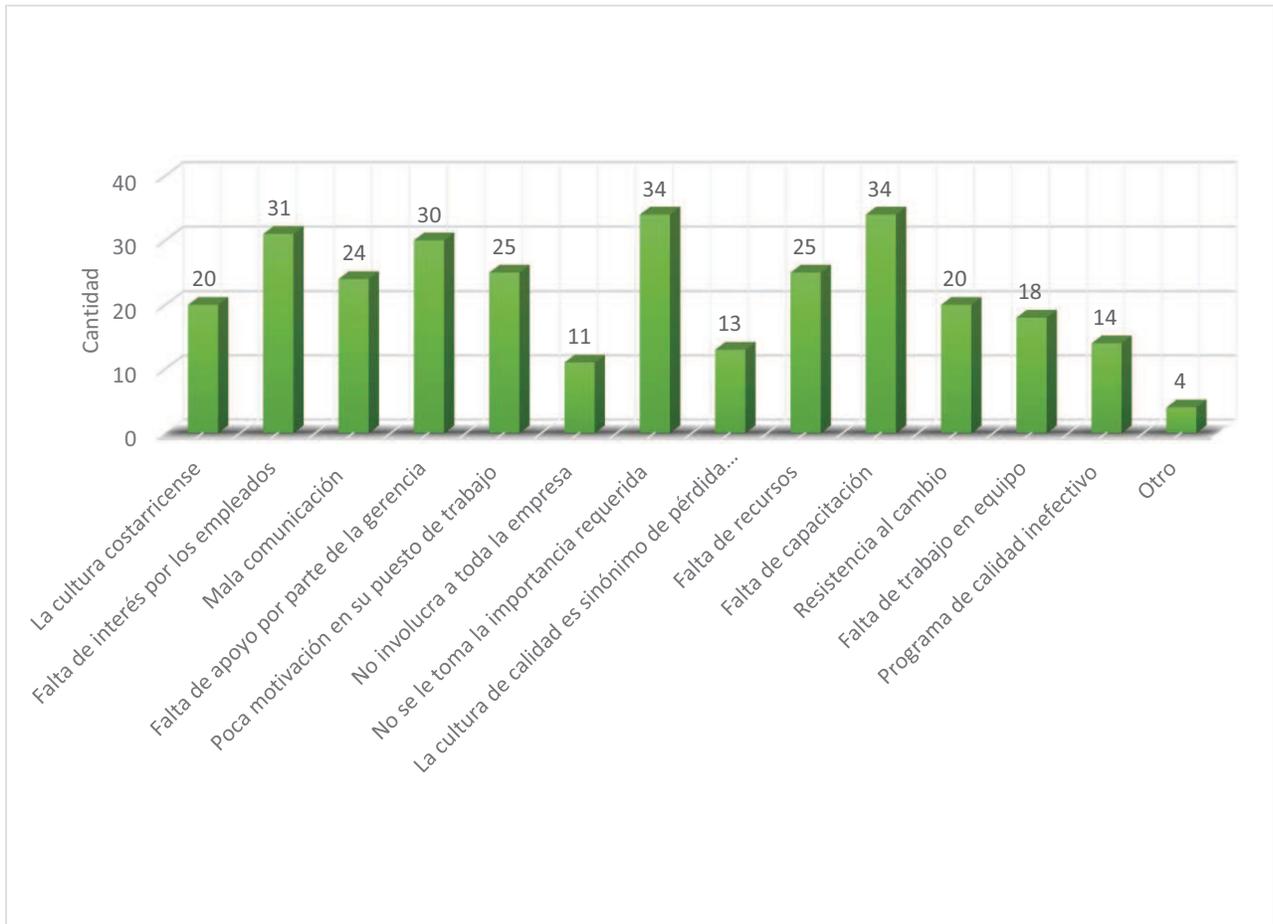


Figura 6. Impedimentos para una cultura de calidad

Fuente: Cuestionario para Identificar las barreras de la implementación de una cultura de la calidad

Por medio de la relación entre el tipo de barrera y el puesto laboral, se podría obtener la respuesta a la siguiente pregunta: ¿el puesto laboral influye en las barreras identificadas o percibidas por la persona?; sin embargo, por limitaciones de recursos no se estableció dicha relación.

En general, las encuestas coinciden primordialmente en que las actitudes de las personas son base para el éxito o el fracaso de una cultura de calidad, tanto por parte del empleado como del empleador; también que la mayoría de las pequeñas y mediana

empresas costarricenses han tratado o tienen implementada una cultura de calidad. Otro de los aspectos por rescatar según los resultados de la encuesta, es que el nivel de conocimiento del concepto de cultura de calidad es alto en los niveles altos y bajos dentro de las empresas, mientras que es menor en los niveles intermedios.

Conclusiones

La implementación de una cultura de calidad es de importancia para el mejoramiento continuo dentro de las pequeñas y medianas empresas costarricenses, como se ha mencionado, por lo que desde años atrás algunas comenzaron a implementar este tipo de cultura, como se logró demostrar en el estudio, en el cual un 66 % de las pymes habían tratado o tenían implementado una cultura de calidad.

Las encuestas tomadas para realizar la investigación fueron respondidas por personas que tienen experiencia laborando para una pyme, por lo que las respuestas tienen un mayor grado de verosimilitud. Otro aspecto que se puede considerar como fortaleza del estudio es que actualmente es un tema bastante popular, por lo cual, en general, existe bastante información. Como debilidad de la investigación se debe mencionar que a pesar de que es un tema popular, no existe información sobre el comportamiento de las empresas costarricenses en relación con el tema de cultura de calidad, ni existen estudios similares que puedan servir como referencia.

Por medio de la aplicación de las encuestas a personas con alguna experiencia en una empresa clasificada como pyme, se obtiene que la mayor parte de las personas tienen un conocimiento alto en relación con el concepto de cultura de calidad, el segundo grupo presenta un grado de conocimiento menor; sin embargo, este es más que básico. Como se puede observar en el desarrollo de la investigación, este grado no depende del puesto desempeñado, ya que tanto operarios como administrativos pueden tener un mismo nivel de noción del tema, pero los puestos intermedios de una empresa —como lo son los supervisores— tienen un conocimiento menor respecto a la cultura de calidad, lo cual se puede deber a que a estos niveles dentro de la empresa no se les brindó la capacitación adecuada o inclusive no fueron participantes activos en la implementación de la cultura.

Se identifica que en las empresas, algunas de las barreras con mayor presencia son la falta de capacitación, falta de interés en temas de calidad, la falta de interés por parte del personal y la falta de apoyo por parte de la gerencia; por lo tanto, se puede decir que casi la mitad de las razones por las cuales la implementación de una cultura de calidad se obstaculiza es por la actitud de los trabajadores dentro de la empresa en los distintos niveles. En conclusión, se puede decir que involucrar a todo el personal es esencial para poder tener una cultura de calidad que permita a la empresa competir y crecer, y que también es necesario que la empresa invierta en sus empleados, para que estos tengan los recursos para poder adecuarse al mejoramiento continuo.

Recomendaciones

- Es importante que en el momento de implementar una cultura de calidad, las barreras sean estudiadas por las empresas, con el fin de que puedan disminuir el impacto y de ser posibles eliminarlas, para que estas no sean un obstáculo.
- La buena actitud del personal en los distintos niveles de la empresa, incluyendo a la gerencia, es esencial para la creación de una cultura de calidad, ya que en caso contrario, la implementación fracasará; se pueden tener todas las herramientas y recursos necesarios, pero si el personal no se involucra ni se motiva su participación, los demás elementos no tendrán valor. Por lo cual, desde el principio se debe considerar este aspecto. Además, se debe velar por que todos los empleados conozcan la importancia de una cultura de calidad, para que puedan opinar y participar con conciencia.
- La asignación de recursos en relación con la capacitación de los empleados y el seguimiento de esta es fundamental para la creación y mantenimiento de una cultura de calidad, por lo cual las empresas deben considerar este tema y encontrar una forma rentable de poder realizarlo.
- Por medio del desarrollo de la investigación se crea la incertidumbre de que si el puesto laboral de la persona puede influir en las barreras que percibe en el momento de referirse a una cultura de calidad. Este tema podría desarrollarse por medio de un trabajo de investigación; este podría enfocarse en la percepción

y grado educativo de las personas, las cuales son dos variables que en este estudio se omitieron y podrían ser de gran utilidad para entender de una manera más completa las barreras de implementación.

Referencias

- Cuatrecasas, L. (2001). *Gestión integral de la calidad*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- INTECO. (2013). *PN INTE 01-01-09:2013*. Pymes Costa Rica: Ventana unica pyme. Recuperado de <http://www.pyme.go.cr/>
- James, P. (1997). *Gestión de la calidad total: Un texto introductorio*. Madrid: Prentice Hall.
- Juran, J. y Gryna, F. (1994). *Análisis y planeación de la calidad*. México: Programas Educativos.
- Proyecto PYME.go.cr. (2015). *Conozca el Tamaño de su Empresa*. Recuperado de <http://www.pyme.go.cr/>
- Real Academia Española. (2014). *Definición de cultura*. Recuperado de <http://www.rae.es/>
- Vesga, J. J. (2013). Cultura organizacional y sistemas de gestión de la calidad: una relación clave en la gestión de las instituciones de educación superior. (Spanish). *Revista Científica Guillermo De Ockham*, 89-100.

Anexos

Anexo #1 Cuestionario

Implementación de una cultura de calidad en las pymes de Costa Rica

Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT)

A continuación se presenta una serie de preguntas sobre la implementación de una cultura de calidad en la pequeña y mediana empresa costarricense, con el fin de identificar cuáles son los principales problemas cuando se desea implementar una cultura de calidad en este tipo de empresas, en el territorio nacional.

Este cuestionario es anónimo y se manejará de forma discreta. Le tomara unos 5 minutos contestarla. Se le agradece de antemano su colaboración para llevar a cabo esta investigación.

1. ¿Cuál es su sexo?

Femenino

Masculino

2. Indique el rango de su edad.

De 18 a 25 años

De 26 a 35 años

De 35 a 45 años

Más de 45 años

3. ¿Se encuentra trabajando o ha trabajado en una empresa clasificada como pyme (pequeña y mediana empresa)? Si su respuesta es **No**, ha finalizado el cuestionario.

Sí

No

4. ¿Qué puesto desempeña en la pyme en la cual trabaja o ha trabajado?

Administrativo

Supervisión

Oficinista

Operario

Otro: _____

5. ¿Cuál es la actividad económica de la pyme en la que trabaja o ha trabajado?

Comercio

Servicio

Comunicaciones

Turismo

Manufactura

Agropecuario

Otro: _____

6. ¿En qué provincia se encuentra la pyme en la cual labora o se encontraba laborando?

San José

Alajuela

Cartago

Heredia

Puntarenas

Guanacaste

Limón

7. ¿Cuál es su nivel de conocimiento con respecto al concepto de cultura de la calidad? Si su respuesta es **Ninguno**, ha finalizado el cuestionario.

Ninguno

0 %-30 %

31 %-70 %

71 % - 85 %

86 % - 100 %

8. ¿En la pyme en la cual usted labora o laboró, se tenía una cultura de calidad implementada o se encontraba en proceso de implementación?

Sí

No (pase a la pregunta 10)

9. ¿En cuál de los siguientes rangos de tiempo, la pyme en la que labora o laboró ha tratado de implementar o ha implementado una cultura de calidad?

Menos de un año

De uno a tres años

De cuatro a cinco años

Más de cinco años

10. ¿Cuáles de los siguientes aspectos considera usted que impiden la implementación de una cultura de calidad en una pyme? Puede marcar más de un aspecto.

La cultura costarricense

- Falta de interés por los empleados
- Mala comunicación
- Falta de apoyo por parte de la gerencia
- Poca motivación en su puesto de trabajo
- No se involucra a toda la empresa
- No se le toma la importancia requerida
- La cultura de calidad es sinónimo de pérdida de tiempo
- Falta de recursos
- Falta de capacitación
- Resistencia al cambio
- Falta de trabajo en equipo
- Programa de calidad inefectivo
- Otro: _____

Muchas gracias