

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

Pamela Ulate Bermúdez

*Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología*

[pamela.ulateb@gmail.com](mailto:pamela.ulateb@gmail.com)

Abril, 2016

## Resumen

Las empresas PyMEs han tenido en los últimos años, una gran participación para la economía de Costa Rica. Independientemente del origen, los que se atreven a dar este paso de ser emprendedor, deben tomar en cuenta todos los riesgos a los que se exponen; así como poder afrontar todos aquellos retos que se interpongan en el camino. Ahora, no solamente deben preocuparse por la estructura óptima de su negocio, estudio de mercado, velar porque se cumplan la misión y visión, opciones de financiamiento y plan estratégico, entre otros; sino que también, se deben enfrentar a lo que es una “cultura de calidad” dentro de la organización, de forma que al poder implementarla van a poder generar más oportunidades positivas de sobrevivir al difícil mundo de los negocios. Al investigar bien este tema, analizando datos obtenidos, se podrán identificar distintos retos o barreras que enfrentan este tipo de empresas al tratar de implementar una cultura de calidad que aun sigue siendo algo desconocido para muchos en el país.

**Palabras clave:** cultura, calidad, empresa, PyMEs, costarricenses.

## Abstract

In the past few years PyMEs companies have had a great deal of participation for the economy of Costa Rica. Regardless of origin, those who dare to take this step to be enterprising must take into account all the risks to which they are exposed; as well to face all those challenges that stand in the way. Nowadays, not only have to worry about the optimal structure of your business, market study, ensure that it is in compliance with the mission and vision, financing options, strategic plan, among others; but should also deal with the term: "culture of quality" within the organization so that it is possible to deploy it will be able to generate more positive opportunities to survive the difficult world of business. Making a good investigation about this topic, and analyzing data obtained, it will be able to identify different challenges facing this type of companies to try to implement a culture of quality that is still something unknown to many in this country.

**Key words:** culture, quality, enterprises, PyMEs, Costa Ricans.

## Introducción

El presente proyecto de investigación, pretende dar a conocer las principales barreras o retos que se presentan en las empresas costarricenses tipo PyMEs, a la hora de implementar una “cultura de calidad” en su organización como tal.

En la actualidad, existen distintos entes estatales y privados que ayudan al emprendedor en materia de recursos financieros, garantías y avales, entre otros; que hacen posible que este tipo de empresas tan importantes para nuestro parque productivo nacional, genere un valor agregado a la economía del país, además de generar más oportunidades de empleo para los costarricenses. Sin embargo, no todos los temas han sido abarcados por completo, aun falta analizar, exhaustivamente la razón primordial por la que aun no se han preocupado por implementar en la organización de su negocio, toda una cultura de calidad, que determinará en conjunto con el compromiso de la dirección, el éxito de los programas de gestión en la organización.

Cabe resaltar que el Instituto Nacional de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO) creó una norma llamada: Norma PYME INTE-01-09 en asociación con el MEIC; con el propósito de fomentar la calidad de las PyMEs locales. Si bien es cierto, esto es un punto favorable para las empresas de este tipo, porque se desarrollan en temas de calidad, únicamente abarca los aspectos como: certificaciones en gestión de calidad, programas ambientales y responsabilidad social, entre otros y no están tomando en cuenta, fomentar una cultura de calidad en las empresas, que es un enfoque totalmente distinto (A., 2014).

Este proyecto de investigación consta de varias etapas que se van a desarrollar una a una, desde el marco teórico, el marco metodológico, en el cual se dan a conocer todas las fases correspondientes al desarrollo de la interrogante propuesta, hasta el debido análisis de los datos obtenidos de la población meta, Esto último, será la clave fundamental para hacer las debidas conclusiones y

recomendaciones; esperando el resultado óptimo al cumplir con una respuesta clara y concisa del tema en estudio.

## Marco teórico

Se entiende por pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en Costa Rica, de acuerdo con el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), “toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos, los maneje y opere, bajo las figuras de persona física o jurídica, en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias que desarrollen actividades de agricultura orgánica”.

Las empresas se clasifican según la actividad empresarial como industriales, comerciales y de servicios, utilizando la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de las Actividades Económicas (CIIU).

Según el último informe del estado de situación de las PyMEs en Costa Rica (2015), durante 2014, las PYME representaron el 94% del total de empresas en el país. Este porcentaje se mantuvo con respecto al año anterior. (MEIC, 2015)

A continuación, se puede observar un gráfico correspondiente a la composición porcentual del parque empresarial costarricense, según tamaño para el 2013 y 2014.

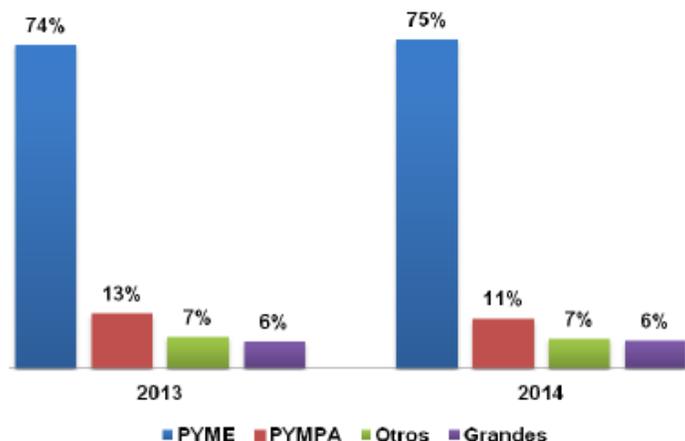


Gráfico 1. Composición porcentual del parque empresarial según tamaño en 2013-2014  
Fuente: Estado de situación de las PYME en Costa Rica 2014 (Tercera Edición)

Los principales hallazgos que presenta este informe por parte del MEIC, dan a conocer datos importantes que revelan el estado actual de lo que representa este tipo de empresas en nuestro país. Algunos de los más importantes se observan a continuación:

- Sobre el aporte porcentual de empleo según el tamaño de la empresa. Se encontró que las empresas grandes aportan el 68,5% del empleo, las PyMEs aportan el 24,7%, las PyMPA (pequeño y mediano productores agropecuarios) el 3,9% y el restante el 3,0 fue generado por empresas de otros sectores.
- El 75% del parque empresarial que corresponde a la población objetivo para la política PyME, se compone de la siguiente manera: 72,6% son microempresas; un 12,8% son empresas pequeñas y el restante 14,6% corresponden a empresas medianas.
- La mayor parte de las PyMEs según el sector, se concentran en los sectores servicios (43%) y comercio (41%), seguido por industria (11%) y TI (5%).
- Del total de PyMEs, 75% se encuentran en la región central, el resto concentró menos del 7% de ellas. Las microempresas representaron la mayor cantidad de compañías en el país, abarcando más del 70% del total de ellas en cada región.

Es necesario tomar en cuenta este tipo de datos que se encuentran en estudios realizados por profesionales en el área, correspondientes al estado actual de las empresas PyMEs en Costa Rica, ya que permitirá una investigación más exhaustiva del tema en estudio.

Una vez que está claro lo que resulta ser una empresa PyMEs en Costa Rica, se procede con la investigación de lo que debe ser una cultura de calidad en

dichas empresas, para más adelante entender si se está implementando en la organización y cuáles son las barreras que deben enfrentar en la actualidad.

Para lograr entender bien el término “cultura de calidad”, es necesario analizar el significado de cada palabra, para que sea más fácil relacionarlo con el tema de investigación propuesto en este proyecto o más específico: las empresas PyMEs costarricenses.

Según la Real Academia Española, el concepto de cultura hace referencia al “conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico” o también “conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.” (Real Academia Española, 2016).

M.C. Raúl Rodríguez Moreno (2011) define cultura como “el conocimiento adquirido que las personas utilizan para interpretar y generar comportamientos que provienen y son parte de la cultura de los pueblos”.

El término “calidad” hace referencia a diferentes aspectos de la actividad de una organización; como por ejemplo: el producto o servicio, el proceso, la producción o sistema del servicio o bien, se puede entender como una corriente de pensamiento que impregna toda la empresa. Este concepto ha evolucionado a lo largo de los años, hasta llegar al punto en que la calidad se posiciona como un modelo de gestión y un estilo de dirección implantado en empresas líderes. (¿Qué es la calidad?).

Tomando en cuenta las definiciones anteriores, “Cultura de calidad” se puede definir como un proceso que implica cambios constantes en la forma de pensar, actuar y verificar de una persona, de un grupo de personas o de una organización (Moreno, 2011). Esta determinará en junto con el compromiso de la dirección de la organización, el éxito de los programas de gestión implementados en la misma. Los aspectos culturales de la calidad serán aplicados en mediano y largo plazo (algunos casos, a corto plazo) lo diferencial de los resultados de la gestión de la calidad en la entrega de productos que satisfagan los requisitos, en

el incremento de los niveles de satisfacción de los clientes y en el logro de los objetivos de las organizaciones.

Por otro lado, se debe tomar en cuenta la cultura como tal en Costa Rica y haciendo énfasis más que todo en la actitud del costarricense ante el ideal de poder ser o no una “persona de calidad”, analizando los rasgos que los caracterizan ante este tipo de temas como la cultura de calidad, se considera que el costarricense aun no está preparado para asumir esta actitud como parte de su entorno organizacional.

Existe un estudio bastante interesante sobre este tema, en el que el Ing. Eric Álvarez de la Universidad EARTH, concluye que el costarricense no tiene los valores, actitudes y hábitos, que son compatibles con el perfil requerido para desarrollar una cultura de calidad y él basa su premisa en la brecha que existe en Costa Rica ante la competitividad y la idiosincrasia del costarricense, al tener comportamientos, hábitos y actitudes que conllevan a ausencia de trabajo en equipo, falta de orientación hacia el logro, visión de corto plazo, falta de planeamiento, etc. y que como consecuencia pueden llegar a producir un resultado negativo en el desempeño de las organizaciones y en la competitividad de la Nación (Ing. Eric Alvarez, 2006).

## Marco metodológico

Este apartado contiene el desarrollo de una serie de herramientas que se utilizarán para la investigación del tema propuesto en este proyecto.

A continuación, se podrá observar un diagrama de flujo, el cual pretende dar a conocer los pasos que se tomaron en cuenta al aplicar la metodología de investigación acorde con el tema en estudio:

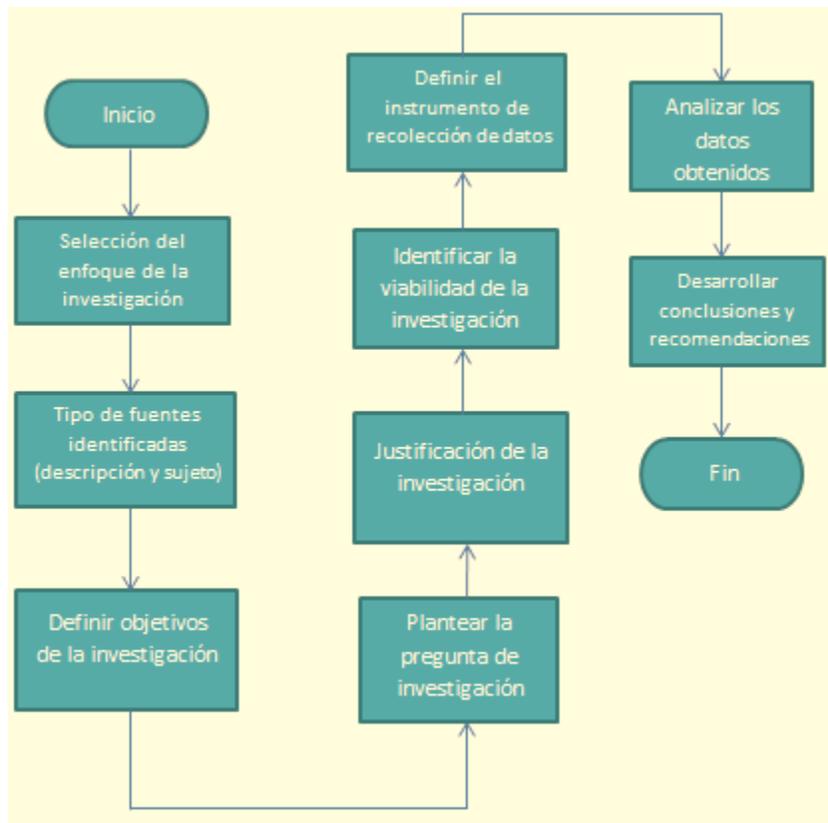


Diagrama 1.: Pasos de la metodología de investigación para este proyecto  
Fuente: Elaboración propia

## 1. Enfoque

El enfoque que tiene este proyecto de investigación es de carácter cuantitativo, ya que la principal fuente de datos analizados posteriormente, proviene de los resultados obtenidos al responder una pregunta de investigación y que a la vez tendrá un análisis estadístico con el propósito de establecer comportamientos y conclusiones, entre otros.

## 2. Fuentes

Se utilizó en el presente proyecto de investigación, únicamente fuentes de carácter secundario, las cuales fueron extraídas de material obtenido en páginas Web confiables, libros, revistas científicas y demás información digital.

Además, se tomará en cuenta para esta investigación, la opinión de personas costarricenses que actualmente están laborando para una empresa clasificada

como PyMEs o que en algún momento lo hicieron, la cual trató de implementar una cultura de calidad en la misma. De esta manera, se busca conocer si el costarricense en general, no importa el puesto que desempeñe en la empresa en que labora (desde operario hasta gerente), tiene conocimiento sobre qué es cultura de calidad, para iniciar y de esta forma, poder sacar conclusiones y datos relevantes del tema en estudio.

### **3. Objetivos de la investigación**

#### **3.1. Objetivo general**

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

#### **3.2. Objetivos específicos**

- ✓ Revisar material bibliográfico en temas de calidad, empresas PyMEs y demás información necesaria para conocer el estado actual del nivel de conocimiento a nivel general, en cuanto a esos temas.
- ✓ Aplicar encuestas a la población meta, de forma que se puedan analizar esos datos y poder verificar cuáles son los más relevantes; que ayuden a identificar las principales barreras en la implementación de una cultura de calidad.
- ✓ Definir conclusiones y recomendaciones.

### **4. Pregunta de la investigación**

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

### **5. Justificación**

Actualmente, se está viviendo una constante necesidad de implementar una cultura de calidad en las empresas costarricenses. Se puede escuchar en general el término “calidad”, aplicado a todas las áreas que conforman una organización,

no importa si la misma esté dedicada a producir a gran escala, se trate de algún servicio que brinde, inclusive en TI, entre otras; este tipo de empresas, además de preocuparse por mantenerse sobre la base de un plan de negocios que les permita crecer, desarrollarse, diversificarse e internacionalizarse, tienen que atender también los retos que representa poder implementar en la organización, una cultura de calidad hacia el cliente, las capacidades técnicas, fortalecimiento de la infraestructura, recursos humanos y técnicos vinculados a los procesos de internacionalización (MEIC, 2016).

## **6. Viabilidad de la investigación**

Se debe tomar en cuenta una serie de factores para este apartado, si son aplicados o no en este proyecto de investigación, tales como: recursos financieros, humanos y materiales utilizados para poder cumplir con el objetivo del tema por investigar y además, poder evaluar si estos recursos serán o no suficientes para llevar a un buen término la investigación.

Para este tipo de investigación no se necesitó recursos financieros, ya que en su mayoría se utilizó documentos digitales y además, se aplicaron las encuestas de forma digital también. Con respecto al recurso humano, al principio costó un poco que las personas cumplieran con el cuestionario; sin embargo, poco a poco fueron enviando sus respuestas, fue el único inconveniente que se presentó en esta etapa. Con respecto al tiempo, la investigación se realizó en un lapso de cuatro meses aproximadamente, tiempo suficiente como para recolectar los datos necesarios para obtener conclusiones del tema en estudio.

### **6.1 Alcance del proyecto**

Se tomó en cuenta para esta investigación, la opinión de personas costarricenses que hayan laborado o estén laborando actualmente en una empresa de tipo PyMEs en Costa Rica.

## **7. Definición del instrumento de recolección de datos**

Se creó un primer cuestionario de 25 preguntas, todas correspondientes al tema en estudio, más que todo la parte de calidad organizacional, cultura costarricense en general, nivel de estudios, conocimiento de las empresas PyMEs; el mismo se le entregó a diez personas con distintos niveles de escolaridad para ver si era posible la comprensión de las preguntas.

Una vez que se analizaron las respuestas, se seleccionaron diez preguntas claves para poder enviar la encuesta digital por medio de correo electrónico, con la idea de recolectar la mayor cantidad de datos posibles para la elaboración de un buen análisis y que sea posible proponer recomendaciones para este proyecto de investigación.

## **8. Análisis de los resultados**

Se llega a unas de las fases más importantes del proyecto de investigación, al cumplirse una a una las etapas de investigación propuestas anteriormente, la cual es el análisis de los resultados obtenidos por medio de las encuestas que se aplicaron de forma virtual, a 50 personas costarricenses para valorar el nivel de estudio en el que están actualmente, su grado de conocimiento en cuanto a cultura de calidad y empresas PyMEs costarricenses y posibles barreras que enfrentan este tipo de empresas al querer implementar una cultura de calidad organizacional.

A continuación, se pueden observar algunos de los resultados más importantes extraídos de la encuesta aplicada en la población definida, en días anteriores:

## Pregunta 1.

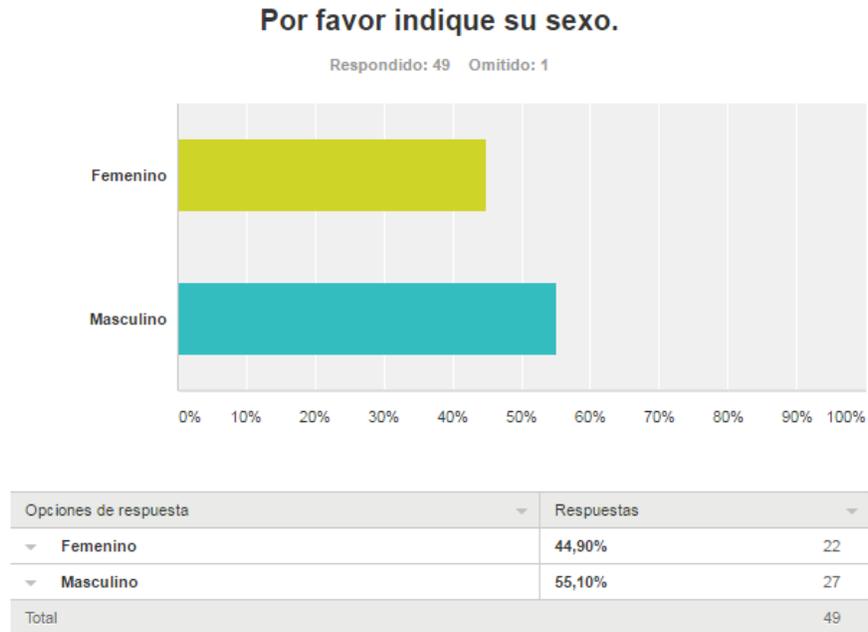


Figura 1. Datos generales de las personas encuestadas (sexo)  
Fuente: Cuestionario aplicado para identificar las barreras de la implementación de cultura de calidad

## Pregunta 2.

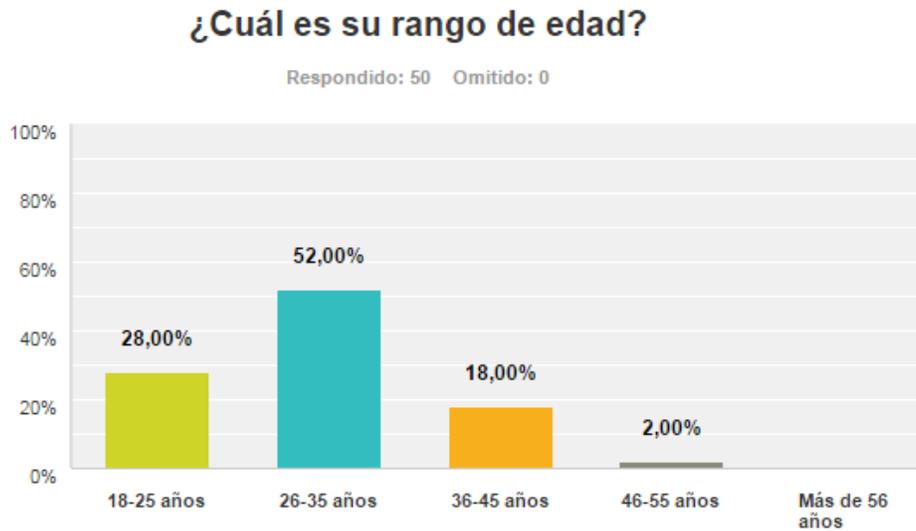


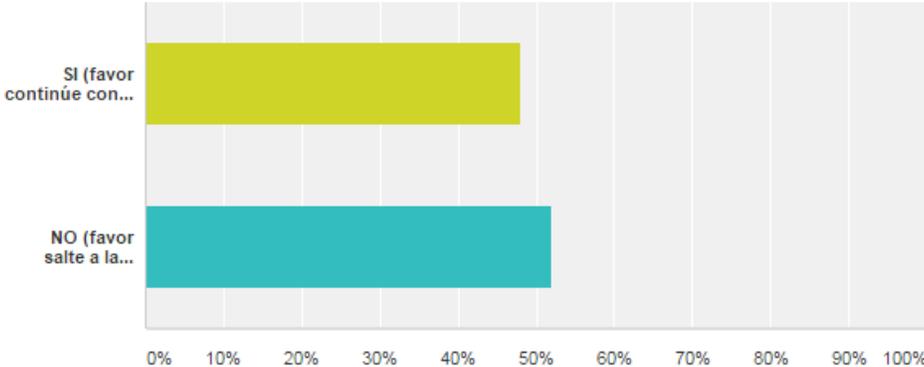
Figura 2. Datos generales de las personas encuestadas (edad)  
Fuente: Cuestionario aplicado para identificar las barreras de la implementación de cultura de calidad

En la primera figura, se puede observar que la mayoría de los encuestados corresponde a una población masculina, representando el 55%, mientras que la población femenina 44%, solamente una persona de las 50 que contestaron omitió esta pregunta. Con respecto a la segunda figura, se puede observar que el mayor rango de edad en los encuestados pertenece al grupo de 26-35 años, el cual corresponde a un 52%, por otra parte, el rango que presentó el porcentaje más bajo fue el de 46-55 años con un 2%.

**Pregunta 3.**

**\*¿Alguna vez ha trabajado, o trabaja actualmente en una empresa clasificada como pyme aquí en Costa Rica (pequeña y mediana empresa)?**

Respondido: 50 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
SI (favor continúe con la pregunta 4)	48,00% 24
NO (favor salte a la pregunta 7)	52,00% 26
Total	50

Figura 3. Situación laboral en empresas PyMEs costarricenses  
Fuente: Cuestionario aplicado para identificar las barreras de la implementación de cultura de calidad

Se puede observar en el gráfico anterior que de todos los encuestados, 24 personas indicaron que SÍ han trabajado o trabajan actualmente en una empresa PyMEs costarricense, correspondiente a un 48% del total, mientras que un 52% o sea 26 personas contestaron que NO, aun así con este resultado, va a ser posible

poder analizar esta segunda población en cuanto al grado de conocimiento que tengan de una cultura de calidad en la empresa en la que laboran, ya que todos los encuestados, si bien es cierto, no trabajan únicamente en empresas de tipo PyMEs o trabajaron anteriormente en una, la opinión de ellos también es válida para hacer el comparativo.

#### Pregunta 4.

### ¿Qué tipo de actividad económica pertenece la empresa en la usted laboró o actualmente labora?

Respondido: 25 Omitido: 25

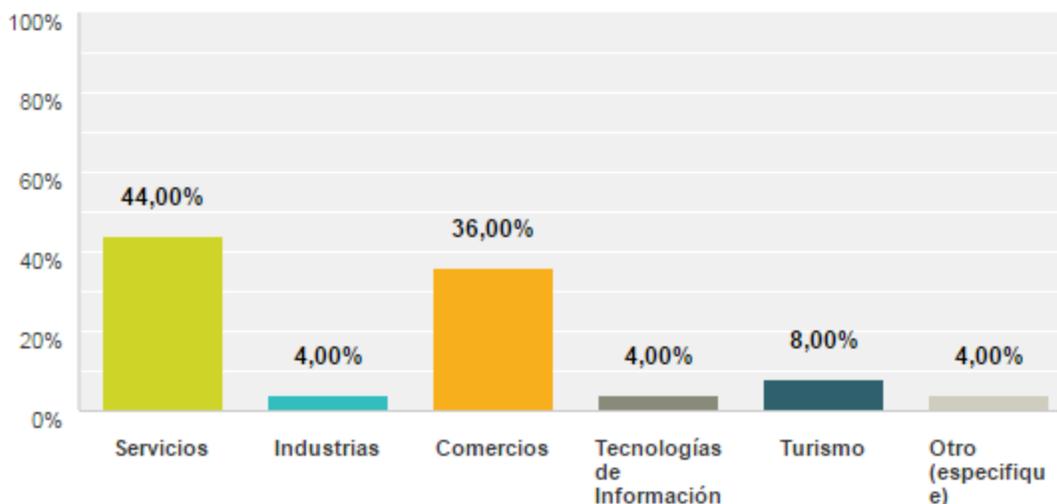


Figura 4. Actividad económica de empresa PyMEs costarricense  
Fuente: Cuestionario aplicado para identificar las barreras de la implementación de cultura de calidad

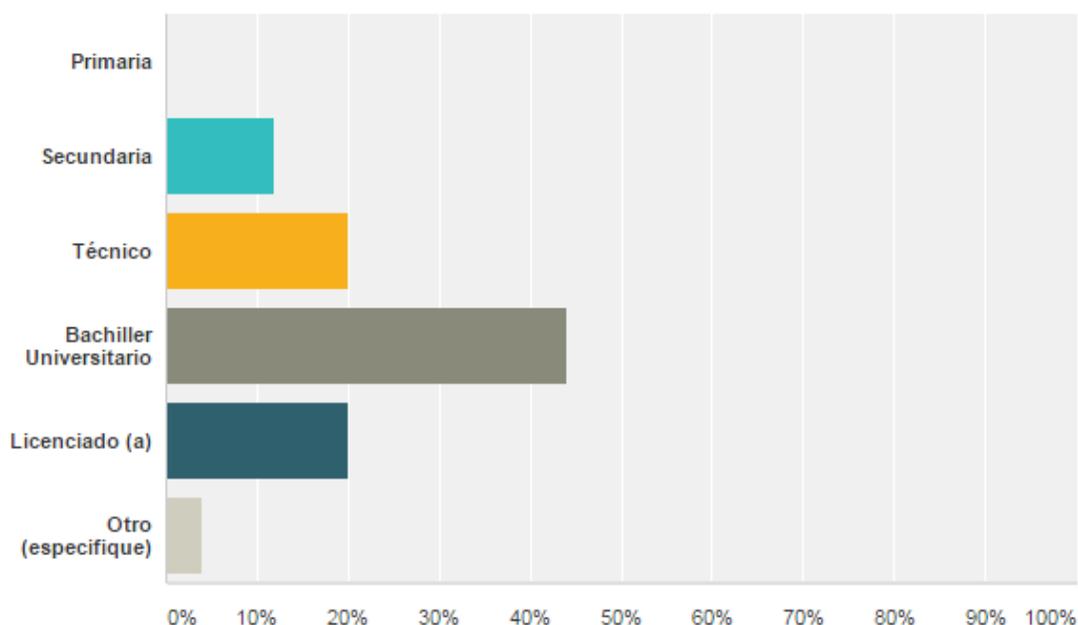
En la figura anterior, se observa que el tipo de actividad que predomina en los encuestados que han laborado para una empresa PyMEs pertenece al sector: **servicios**, representando **44%**, 11 personas del total. En segundo lugar está el sector: **comercio**, con nueve personas; para 36%. Los demás sectores como industrias, TI y turismo, presentan un porcentaje bajo. Solo una persona de los encuestados manifestó que ha trabajado en el sector de agro veterinaria.

De acuerdo con un informe presentado por el MEIC, el año pasado los sectores: servicios (43%) y comercio (41%) son los más cotizados por las empresas PyMEs, representando un 84% de su totalidad y también los que más trabajadores tienen en este tipo de negocios (Ch., 2015).

### Pregunta 5.

## ¿Cuál es su grado máximo de estudios?

Respondido: 25 Omitido: 25



Opciones de respuesta	Respuestas
Primaria	0,00% 0
Secundaria	12,00% 3
Técnico	20,00% 5
Bachiller Universitario	44,00% 11
Licenciado (a)	20,00% 5
Otro (especifique)	4,00% 1
<b>Total</b>	<b>25</b>

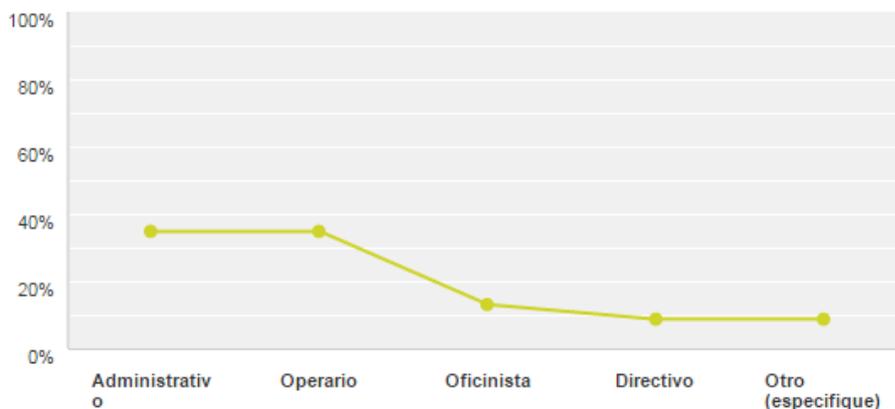
Figura 5. Grado máximo de escolaridad de los encuestados  
Fuente: Cuestionario aplicado para identificar las barreras de la implementación de cultura de calidad

Como se puede observar en la figura anterior, hubo 11 personas representando 44%, que indicaron ser universitarios, considerando que el porcentaje es significativo, seguido del que representa los que son licenciados, con un 20% y los programas técnicos, con estos datos se puede suponer que la mayoría de los que respondieron esta pregunta tienen un grado de escolaridad superior, suficiente para creer que conocen temas de cultura general, que tienen desarrollado su sentido por investigar un poco más de cualquier tema, por lo que es posible que sí conozcan sobre cultura de calidad en las empresas, más adelante esto se podrá conocer con los demás datos extraídos de la encuesta.

### Pregunta 6.

#### ¿Qué tipo de puesto desempeñó o desempeña en la empresa pyme para la cual usted laboró, o labora actualmente?

Respondido: 23 Omitido: 27



Opciones de respuesta	Respuestas
Administrativo	34,78% 8
Operario	34,78% 8
Oficinista	13,04% 3
Directivo	8,70% 2
Otro (especifique)	8,70% 2
<b>Total</b>	<b>23</b>

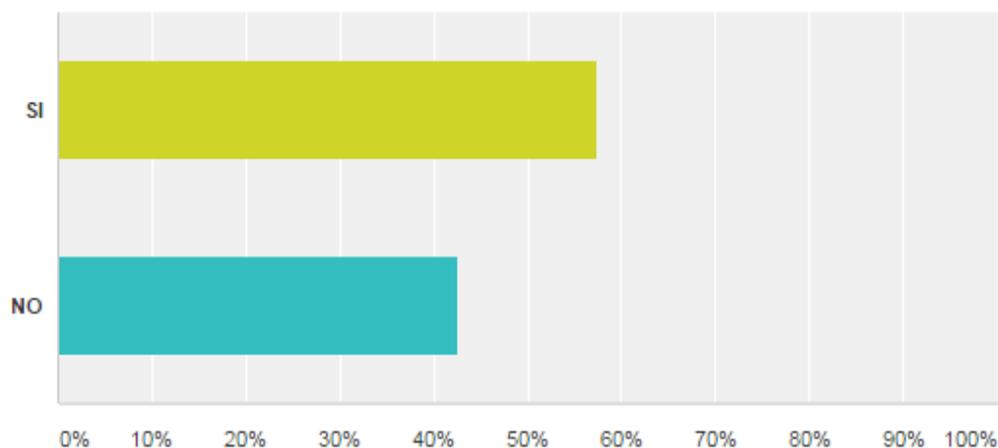
Figura 6. Puesto que desempeña o desempeñó en la empresa PyMEs  
Fuente: Cuestionario aplicado para identificar las barreras de la implementación de cultura de calidad

En el gráfico anterior se puede observar que tanto la opción del puesto administrativo, como el de operario representan el mayor porcentaje de 34%, con ocho personas por cada opción, en segundo lugar aparece el puesto de oficinista con un 13% y el tercer lugar corresponde al puesto de directivo.

### Pregunta 7.

**\*¿Ha escuchado alguna vez la frase “cultura de calidad” en la empresa en la cual laboró o labora actualmente?**

Respondido: 47 Omitido: 3



Opciones de respuesta	Respuestas
SI	57,45% 27
NO	42,55% 20
Total	47

Figura 7. Grado de conocimiento de una cultura de calidad  
Fuente: Cuestionario aplicado para identificar las barreras de la implementación de cultura de calidad

En el gráfico anterior, se puede observar que el porcentaje más elevado correspondiente al 57%, indica que 27 personas sí conocen o han escuchado alguna vez el término “cultura de calidad” en la empresa PyMEs, para la cual

laboran o han trabajado anteriormente. Mientras que 42%, el restante de los encuestados, afirma NO haberlo escuchado anteriormente.

Algunos de los comentarios que expresaron los encuestados para esta pregunta son los siguientes:

- ✓ Es la calidad del trabajo que se realiza, el cual debe ser con una calidad al 100%, es hacer las cosas de manera excelente desde la primera vez. Se debe implementar esta cultura de calidad en todos los profesionales y por ende, en las empresas.
- ✓ Líderes que impulsan a lograr calidad en sus procesos, productos o servicios a los colaboradores y estos se vuelvan o se integren a una cultura de calidad diseñando y aportando ideas para transmitir dicho sentir.
- ✓ Se refería al conjunto de valores que deben ser aplicados e interiorizados por los trabajadores en pro del desarrollo tanto profesional como personal en el ambiente laboral.
- ✓ Lograr cumplir o superar las expectativas del cliente.
- ✓ Nunca mencionaron ese término, ya que nos dedicábamos exclusivamente a trabajar. No recibíamos charlas de capacitación.
- ✓ Es hacer las cosas con los mejores estándares y de la mejor manera.
- ✓ Hace referencia al ambiente laboral entre los diferentes colaboradores.
- ✓ Al ser una empresa que brinda servicios, esto se implementa para ser competitivos y seguir siendo líderes en el mercado.
- ✓ Sí he escuchado, porque donde yo trabajo, por ser una empresa de servicios, debemos dar una buena calidad de atención a nuestros clientes.
- ✓ Nunca se trató el tema.
- ✓ No conozco el significado de la frase cultura de calidad.
- ✓ Se utiliza mucho, enfocado principalmente en un concepto de mejora continua. Personalmente, he trabajado con grupos de trabajo de este tipo, donde nos enfocamos en mapeo y mejora de procesos.

- ✓ La empresa busca incluir en el vocabulario del funcionario el término, para dar auge a un nuevo enfoque del concepto de calidad, pasándolo como una adopción del individuo dentro de su cultura laboral.
- ✓ Se basa en principios de excelencia como compromiso, calidad, solidaridad, y en dar buen servicio.
- ✓ Era parte de la misión de la empresa.
- ✓ Es interiorizar aspectos importantes en cuanto a la calidad y no verlo como normas a seguir, sino más bien cómo una cultura, algo que está tan interiorizado que se hace sin pensarlo. Es un estilo de trabajo donde todos en la organización, adoptan la calidad como lo que realmente es importante, en todos y cada uno de los procesos "hacerlo bien desde la primera vez".
- ✓ La cultura de calidad es la manera en la cual se le inculca al colaborador a realizar su trabajo con eficiencia y eficacia, hacer las cosas bien desde la primera vez.
- ✓ Es un principio de excelencia en todo lo que se hace, hacer bien las cosas desde la primera vez.
- ✓ He escuchado el término, cuando se incentiva a tener un ambiente laboral agradable y con valores de compañerismo y excelencia.
- ✓ Se rige de acuerdo con el entorno, siendo el principal objetivo la calidad conllevado al conjunto de valores y hábitos de una empresa.

Los comentarios anteriores son bastantes variados, a pesar de que la mayoría de los que opinaron tienen una leve idea sobre qué es cultura de calidad, se refirieron a distintas aplicaciones en que se puede utilizar el término "calidad" en la empresa para la cual laboran, por ejemplo, el enfoque que le dieron fue más que todo a hacer las cosas bien desde la primera vez, mejora continua, líderes debidamente capacitados que puedan reflejar ese concepto a los demás colaboradores, trabajo en equipo, calidad en el servicio que brindan a sus clientes y misión de la empresa; entre otros. Por otro lado, está la población con porcentaje más bajo que indica que ese tema nunca se ha

tratado en la empresa donde laboran y que es la primera que escuchan el término “cultura de calidad”.

### Pregunta 8.

## Porcentaje aplicado en cuanto a cultura de calidad en la empresa para la cual labora

Respondido: 48 Omitido: 2

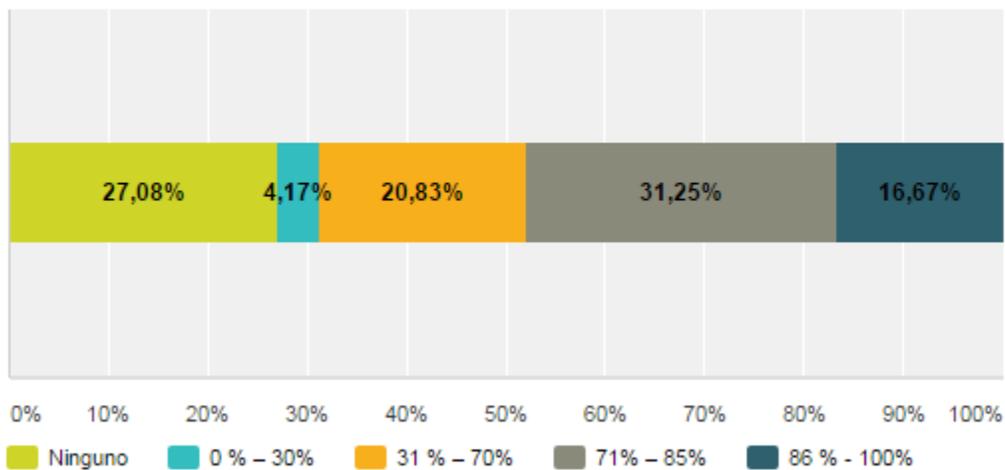


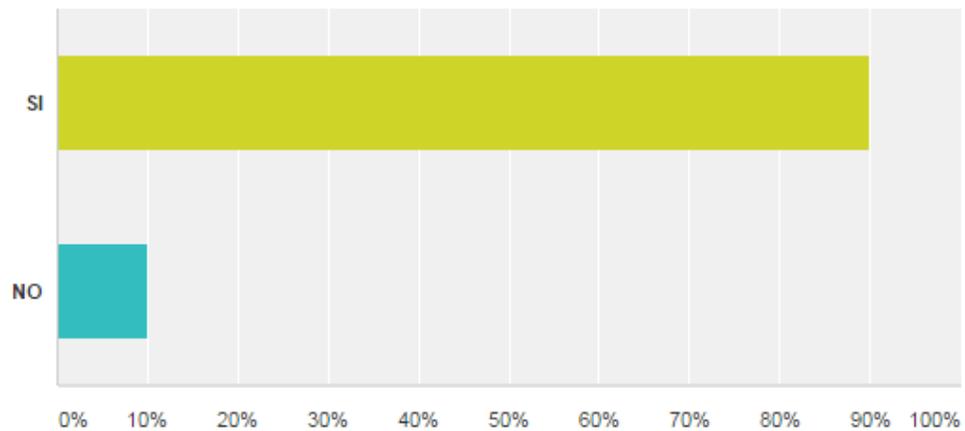
Figura 8. Porcentaje aplicado de cultura de calidad en la empresa donde trabaja  
Fuente: Cuestionario aplicado para identificar las barreras de la implementación de cultura de calidad

El gráfico anterior indica que 31% de los encuestados afirma que el porcentaje aplicado en cuanto a cultura de calidad en la empresa para la cual laboran o han trabajado, corresponde a un rango de 71% a 85%, siendo este el más elevado. En segundo lugar se presenta un porcentaje considerable de un 27%, indicando que no se ha aplicado nada en cuanto a ello, en la empresa PyMEs para la cual laboran.

## Pregunta 9.

### Nivel de conocimiento e importancia que se le debe tener al término "cultura de calidad" al implementarlo en las empresas

Respondido: 50 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
SI	90,00% 45
NO	10,00% 5
Total	50

Figura 9. Nivel de conocimiento e importancia para el término cultura de calidad en las empresas  
Fuente: Cuestionario aplicado para identificar las barreras de la implementación de cultura de calidad

El gráfico anterior demuestra que 45 personas, representando un 90% del total; indicaron que sí tiene un nivel importante poder implementar una cultura de calidad en la empresa en la que están laborando, mientras que solo un 10% dice que no es importante.

A continuación, se observan algunos comentarios correspondientes a esta pregunta:

- ✓ Porque eso representa un excelente trabajo y un excelente producto final.
- ✓ La calidad es el valor agregado de una empresa más valioso.

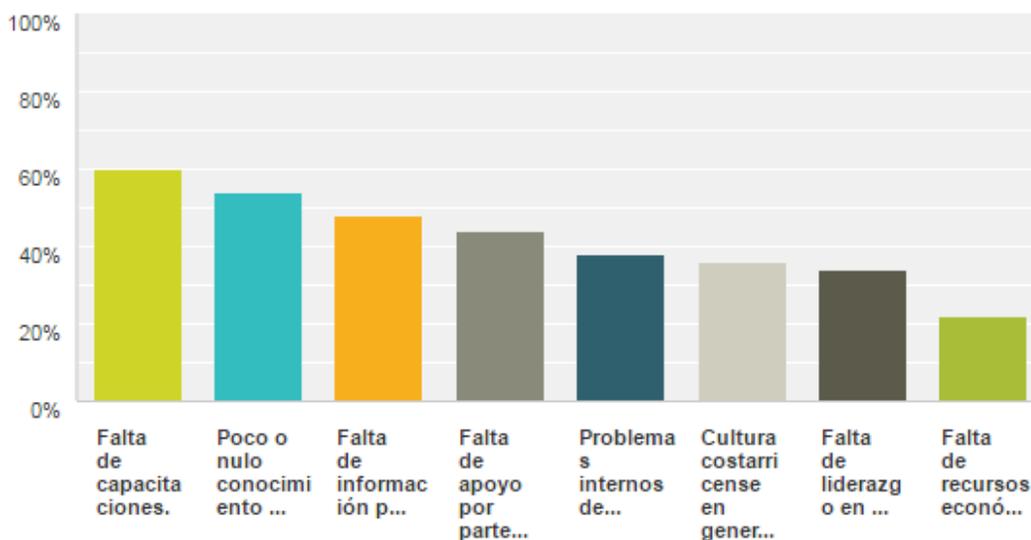
- ✓ Considero importante que las personas nos preocupemos más por la calidad, en términos generales.
- ✓ Es importante que se conozcan técnicas que aporten a una mujer en tecnología en conciencia de las personas, en brindar herramientas para lograr alcanzar el éxito deseado.
- ✓ El desarrollo laboral y de relaciones personales depende mucho de él compromiso, lealtad y honestidad de sus trabajadores. Conocer y aplicar esa cultura de calidad asegura un mejor desarrollo.
- ✓ Es indispensable como parte del cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- ✓ Es importante, ya que refuerza los conocimientos de los miembros de la empresa.
- ✓ Creo que es algo que puede ayudar a los funcionarios por ende a los clientes.
- ✓ Es importante para crear un ambiente laboral sano y de esta forma, los colaboradores tendrán un mejor desempeño.
- ✓ Sumamente importante además, que cada empresa debe innovar esa cultura adaptándose a las necesidades tanto de la empresa como de los clientes.
- ✓ Sí, porque al tener conocimiento acerca de la cultura de calidad, podemos dar satisfactoriamente una atención eficiente y adecuada a nuestros clientes.
- ✓ Es muy importante el saber que le debemos brindar a los clientes lo mejor de lo mejor ya sea con el producto o el servicio y es necesario aprender de estos temas para estar informados y ponerlo en práctica.
- ✓ No conozco el significado de la frase cultura de calidad.
- ✓ Porque es necesario comprometerse en ofrecer el mejor servicio que sea posible e invitar a los demás a que sigan estas prácticas.
- ✓ Claro, el funcionario tiende a mejorar en su desempeño, con el simple hecho de creer en la calidad y lo que el individuo puede aportar.

- ✓ Esto crearía una cultura no solo a nivel de empresas, sino también como sociedad.
- ✓ Es importante, ya que uno como empleado le genera una actitud y a la vez una herramienta para ser más responsable, tanto en el trabajo como en el mismo hogar haciendo que cada persona tenga una pro actividad más consolidada que con la que ya algunos cuentan.
- ✓ Siempre es bueno potenciar a las empresas con aspectos positivos que pueden facilitar el trabajo y alcanzar buenos resultados.
- ✓ Considero que para tener la cultura hay que primero tener el conocimiento.
- ✓ Haría a las empresas más competitivas en el mercado.
- ✓ Desconozco el significado de cultura calidad.
- ✓ Si queremos ser realmente competitivos y estar a la altura de las mejores compañías hay que aplicarlo.
- ✓ Es una de las mejores formas de laborar y ofrecer servicio de calidad.
- ✓ Evita re-procesos, un mejor servicio y todo esto se ve reflejado en de forma positiva en los estados financieros.
- ✓ Es la calidad del trabajo y la comunicación importante, ya que afecta positivamente.
- ✓ Desde luego con una buena orientación aplicando las normas se puede mejorar tanto como profesional y personal.

## Pregunta 10.

### Barreras al implementar una cultura de calidad en las empresas pymes costarricenses

Respondido: 50 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
▼ Falta de capacitaciones.	60,00% 30
▼ Poco o nulo conocimiento en temas de cultura de calidad.	54,00% 27
▼ Falta de información por parte del Directivo de la empresa pyme.	48,00% 24
▼ Falta de apoyo por parte del gobierno hacia las empresas pymes.	44,00% 22
▼ Problemas internos de comunicación.	38,00% 19
▼ Cultura costarricense en general relacionada en las empresas pymes.	36,00% 18
▼ Falta de liderazgo en la empresa.	34,00% 17
▼ Falta de recursos económicos.	22,00% 11

Figura 10. Barreras al implementar una cultura de calidad en las empresas PyMEs  
Fuente: Cuestionario aplicado para identificar las barreras de la implementación de cultura de calidad

Se puede observar en el gráfico anterior que las barreras que representan los tres porcentajes más elevados son las siguientes:

- Falta de capacitaciones (60%).
- Poco o nulo conocimiento en temas de cultura de calidad (54%).
- Falta de información por parte del Director de la empresa (48%).

Por otro lado, se observa que aspectos como: falta de recursos económicos, falta de un buen liderazgo en la empresa y desconocimiento de cultura en general, con respecto a las empresas PyMEs costarricenses, se consideran como las opciones que tiene un menor porcentaje, relacionadas a las barreras que pueden enfrentar a la hora de implementar una cultura de calidad en la empresa en la cual laboran.

## **Conclusiones**

Si bien es cierto, en Costa Rica las empresas consideradas como PyMEs han ido desarrollando su potencial en los últimos años, representando actualmente el 93.4% del parque productivo nacional, es con mucha más razón que se debe inculcar en estas empresas, poder implementar una cultura de calidad que esté totalmente constituida desde los altos mandos, para que los directivos puedan asumir este reto de capacitar a sus colaboradores en temas de calidad, ya que definitivamente lo que respecta al tema de cultura eso se reflejará a nivel personal. En otras palabras, si las personas no comienzan a pensar, a actuar, a construir con calidad, va a ser muy difícil que adquieran este nuevo concepto como parte de sus labores cotidianas y para que esto suceda, se requiere de una buena educación en términos de calidad.

Para este proyecto se presentó una serie de limitantes que dificultaron la labor de investigar este tema tan importante, tales como: poco material de apoyo en cuanto a temas de barreras en general que presentan las personas que quieren emprender y desarrollar su empresa PyMEs en Costa Rica. Además, se tuvo que realizar una debida identificación de material digital actualizado en temas de las empresas PyMEs costarricenses, ya que existen muchos documentos con información, pero son de años anteriores, existen informes estadísticos, pero no son actuales y el MEIC es el único ente encargado de proporcionar información relevante en cuanto al estado actual de las empresas PyMEs costarricenses.

La opinión de todos los encuestados fue de gran ayuda para identificar, como primer aspecto, que aún se mantiene un alto porcentaje de personas que no saben qué significa implementar una cultura de calidad en la empresa en la que laboran. Algunas personas han escuchado ese término únicamente como calidad, y sí tienen una leve idea del significado; sin embargo, al estar ligada con la palabra cultura, los costarricenses aun no están preparados para asumir ese reto como individuo y aquí también se suma el hecho de nuestra cultura como tal del “tico” que continua siendo resistente al cambio, como parte de generar una mejora continua en la organización. Asimismo, agregaron que también ha faltado una buena motivación al personal de la empresa en este tema y personas que presenten una resistencia al cambio, este último factor es bastante común que se presente en este tipo de empresas.

Actualmente en Costa Rica, existe un proyecto llamado “PROCALIDAD”, el cual es un convenio que se firmó entre la Unión Europea y el Sistema Nacional de Calidad Costarricense, cuyo objetivo es contribuir al aumento de la participación de la PyME en el mercado internacional, por medio de una mejor demostración del cumplimiento de requisitos y estándares de calidad internacionales. Además, su alcance se basa en la implementación de sistemas de gestión de la calidad, certificación de productos, mejorar la cultura de orientación al cliente, las capacidades técnicas e infraestructura, entre otros beneficios (MEIC, 2014). Este convenio es apenas un plan piloto, hasta ahora es que se está implementando este tipo de apoyo a las empresas PyMEs costarricenses en temas de calidad y es algo aplicado más que todo al mercado internacional, hay que ver qué resultados, si son positivos; presenta el MEIC en los próximos informes en cuanto a este tema tan importante.

## **Recomendaciones**

Una vez que se ha realizado la investigación pertinente del material bibliográfico, junto con la aplicación de cada una de las etapas para desarrollar

este tipo de proyecto y al valorar la opinión de los encuestados; se propone las siguientes recomendaciones:

- Es cierto que en la actualidad existe suficiente apoyo para instruir a aquellas personas que deseen emprender, desarrollar su propio negocio, se mencionó anteriormente que sí cuentan con los requerimientos necesarios para poder establecer su empresa en Costa Rica como PyMEs, lo que se recomienda es que también deben estar anuentes a que definitivamente el tema calidad, como tal, es importante, por lo que deben conocer la diferencia que existe comparada a una “cultura de calidad”, misma que se basa en tres premisas importantes, las cuales son:
  1. Si la cultura de calidad “desarrollada” soporta la flexibilidad y adaptabilidad, los cambios en la organización se realizarán de manera eficaz y eficiente.
  2. Si la cultura de calidad, está enfocada en la satisfacción del cliente interno y externo, el personal en la organización se hará receptivo y atento a las necesidades de los clientes.
  3. Cualquier programa desarrollado en la organización, que esté alineado con la cultura de calidad, será implementado con gran aceptación, creatividad y velocidad; mientras que cualquier programa que esté en desacuerdo con la cultura encontrará resistencia y no logrará los resultados esperados. (DATA & QUALITY CONSULTORES, 2008)
  
- El tema de “cultura de calidad” no solamente debe ser algo teórico que se deba estudiar, más que todo debe convertirse en la práctica constante del día a día; tanto del directivo como los colaboradores, siendo parte de esta cultura el cumplimiento con su debida responsabilidad, libertad y reconocimiento por todas aquellas mejoras implementadas en las organización.

- Ir eliminando poco a poco los estereotipos inculcados en cuanto a la forma de ser de los costarricenses en temas laborales, por lo menos, se debe ir creando en el ambiente organizacional, una seguridad que elimine el miedo a lo desconocido, a no ser competente o un mal manejo al cambio; definitivamente el rol que tome el directivo va a ser fundamental para este factor.
- Además, se debe crear programas que no generen mucho gasto en cuanto a temas de: capacitaciones, uso de herramientas básicas de calidad que abarquen la estandarización, estadística, control de inventarios, etc. y que toda la información aprendida se comparta con todos los colaboradores para que sea más fácil implementar los cambios de forma integrada.

## Referencias

- ¿Qué es la Calidad?* (s.f.). Obtenido de <http://www.facmed.unam.mx/emc/computo/infomedic/presentac/modulos/ftp/documentos/calidad.pdf>
- A., L. B. (4 de enero de 2014). *50 PyMEs aspiran a certificarse este año*. Obtenido de LA NACIÓN: [http://www.nacion.com/economia/empresarial/PyMEs-planean-certificarse-ano\\_0\\_1388461176.html](http://www.nacion.com/economia/empresarial/PyMEs-planean-certificarse-ano_0_1388461176.html)
- Ch., S. M. (21 de abril de 2015). *Comercio y Servicios concentran el 84% de las empresas PyMEs de Costa Rica*. Obtenido de La Nación: [http://www.nacion.com/economia/empresarial/Comercio-servicios-concentran-Costa-Rica\\_0\\_1482851743.html](http://www.nacion.com/economia/empresarial/Comercio-servicios-concentran-Costa-Rica_0_1482851743.html)
- DATA & QUALITY CONSULTORES. (Julio de 2008). *La Cultura de Calidad*. Obtenido de <http://www.qualityexperts.org/docs/Informativo%20D&Q%20-%20A%F1o%206%20-%20Numero%202%20-%20Jul-08.pdf>
- Ing. Eric Alvarez, M. (Agosto de 2006). *CIENTEC.OR.CR*. Obtenido de Cultura de los costarricenses y Competitividad: <http://www.cientec.or.cr/exploraciones/ponencias2006/EricAlvarez.pdf>
- Marín, E. M. (Agosto de 2015). *Ministerio de Economía, Industria y Comercio*. Obtenido de Diagnóstico del ecosistema PyME en Costa Rica: <http://reventazon.meic.go.cr/informacion/pyme/poyectoagenciafomento/diagnostico.pdf>
- MEIC. (6 de febrero de 2014). *Ministerio de Economía, Industria y Comercio*. Obtenido de PyMEs y Sistema Nacional de la Calidad costarricense se fortalecen: <http://www.meic.go.cr/comunicado/350/PyMEs-y-sistema-nacional-de-la-calidad-costarricense-se-fortalecen>
- MEIC. (20 de abril de 2015). *Ministerio de Economía, Industria y Comercio*. Obtenido de Estado de Situación de las PyME en Costa Rica: <http://www.meic.go.cr/documentos/1k9sz263q/EstadoSituacion2014.pdf>
- MEIC. (2016). *Ministerio de Economía, Industria y Comercio*. Obtenido de PyMEs y Sistema Nacional de la Calidad costarricense se fortalece: <http://www.meic.go.cr/comunicado/350/PyMEs-y-sistema-nacional-de-la-calidad-costarricense-se-fortalecen>
- Moreno, M. R. (julio de 2011). *Cultura de la Calidad y Productividad*.

Real Academia Española. (2016). *Diccionario de la Lengua Española*. Obtenido de Definición de Cultura: <http://dle.rae.es/?id=BetrEjX>

## Anexo 1. Cuestionario

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

ULACIT - Seminario de Graduación

“El objetivo de esta encuesta es recolectar información sobre el estado actual de la cultura de calidad y las barreras que se presentan en las empresas pymes costarricenses. Los datos recolectados son confidenciales y únicamente serán utilizados con fines académicos exclusivamente.” Cualquier consulta o comentario adicional puede contactarme al siguiente correo electrónico: [pamela.ulateb@gmail.com](mailto:pamela.ulateb@gmail.com)

Pregunta 1.

Por favor indique su género.

- Femenino
- Masculino

Pregunta 2.

¿Cuál es su rango de edad?

- 18-25 años
- 26-35 años
- 35-45 años
- 46-55 años
- Más de 56 años

Pregunta 3.

\*¿Alguna vez ha trabajado o trabaja actualmente en una empresa clasificada como PyME (pequeña y mediana empresa)?

- Sí (favor continúe con la pregunta 4)
- NO (favor salte a la pregunta 7)

Pregunta 4.

¿Qué tipo de actividad económica pertenece la empresa en la que usted laboró o actualmente labora?

- Servicios
- Industrias
- Comercios
- Tecnologías de información
- Turismo
- Otro (especifique)

Pregunta 5.

¿Cuál es su grado máximo de escolaridad?

- Primaria
- Secundaria
- Técnico
- Bachiller universitario
- Otro (especifique)

Pregunta 6.

¿Qué tipo de puesto desempeñó o desempeña en la empresa pyme para la cual usted laboró, o labora actualmente?

- Administrativo
- Operario
- Oficinista
- Directivo
- Otro (especifique)

Pregunta 7.

\*¿Ha escuchado alguna vez la frase “cultura de calidad” en la empresa en la cual usted laboró o labora actualmente?

- Sí
- NO

Por favor justifique su respuesta

Pregunta 8.

¿Basándose en lo que ha escuchado referente a “cultura de calidad”, puede indicar el nivel de porcentaje aplicado en la empresa donde labora actualmente o ha trabajado alguna vez?

- Ninguno
- 0% - 30%
- 31% - 70%
- 71% - 85%
- 86% - 100%

Pregunta 9.

¿Considera usted que es importante tener conocimientos sobre cultura de calidad y que a la vez se apliquen esos principios en la empresa PyMEs para la cual usted labora actualmente?

- Sí
- NO

Por favor justifique su respuesta

Pregunta 10.

¿Cuáles de los siguientes aspectos considera usted como barreras a la hora de implementar una cultura de calidad en la empresa PyME para la cual usted ha laborado o trabaja actualmente? Puede marcar más de una opción.

- Falta de información por parte del directivo de la empresa.
- Poco o nulo conocimiento en temas de cultura de calidad.
- Cultura costarricense en general relacionada en las empresas costarricenses.
- Falta de capacitaciones
- Falta de recursos económicos
- Falta de liderazgo en la empresa
- Problemas internos de comunicación
- Falta de apoyo por parte del gobierno hacia las empresas PyMEs.
- Otro (especifique)

¡Muchas gracias!