

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

*Rita Quirós, ULACIT*

2015

---

## **Resumen**

Esta investigación permitirá identificar las principales barreras que pueden tener las pymes en Costa Rica para implementar una cultura de calidad; así como reconocer cuáles son más relevantes. El estudio es importante, ya que aportará información actualizada sobre las pymes en Costa Rica y el problema para implementar una cultura de calidad dentro de las organizaciones, especialmente pequeñas y medianas empresas.

Para empezar, se hará referencia a bibliografía actual; para esto se definirán algunos conceptos claves, tales como calidad, gestión de la calidad y cultura organizacional.

Algunos de los autores consultados en este estudio indican que: la calidad dentro de las organizaciones debería ser un estilo de vida y no una moda o una tendencia. Además señalan que: la cultura de calidad va acompañada muchas veces por programas o metodologías que ayudan y apoyan en la adopción de una cultura de calidad a lo interno de las empresas. En Costa Rica se ha notado un crecimiento en la incorporación del tema calidad en las empresas costarricenses; para esto, se pueden mencionar los esfuerzos que han hecho los gobiernos por medio de la creación y promulgación de leyes y decretos para dar apoyo a las pequeñas y medianas empresas (pymes).

En esta investigación el problema de estudio es: ¿Cuáles son las principales barreras en la implementación de una cultura de calidad en la pequeña y mediana empresa costarricense?

Al terminar el estudio, se espera que con los datos se puedan identificar estas barreras. Al aplicar la encuesta y según los datos obtenidos, se puede concluir que las principales barreras identificadas son falta de recursos y de capacitación; sin embargo, muchas de estas barreras se pueden presentar debido a una carencia de liderazgo de los mismos dueños o gerentes, quienes se limitan al tratar de implementar una cultura de calidad en sus empresas.

## **Abstract**

In a highly competitive world as the one we live on these days, SMEs have to face major challenges in order to grow or even just survive. Quality plays a fundamental role by enabling a competitive differentiation advantage.

This investigation's matter is about the main road blockers faced when implementing a quality oriented culture in Costa Rican Small and Medium Enterprises (SME).

The research is important because it does reveal actual information about the SMEs in our country and the current orientation towards a quality culture within the companies.

A representative sample of people was interviewed using a survey. After processing the data, final results show a clearer scenario about the main difficulties SME go through, these are: Poor training and lack of resources.

However these two factors should not be excuse to avoid a proper implementation of activities that promote an enhancement on enterprises' quality, or at least to trigger a change in cultural behavior towards a company's quality focused culture.

According to the results out of this research Costa Rica has pending tasks to complete in order to see an overall improvement on this matter. Future related studies should pay attention not only to the implementation of corporate values and tools that support quality orientation and management, but also they should explore subjects such Enterprise Management for a SME in order to achieve more comprehensive and all around results.

## Introducción

Hoy día en un mundo empresarial tan competitivo, las pymes tienen que enfrentar constantemente importantes retos para crecer o al menos permanecer en el mercado. Algunas empresas, en el proceso de crecimiento, se encuentran con obstáculos o problemas que les impiden mejorar continuamente e innovar; y sobre todo ofrecer a sus clientes productos o servicios de calidad; ya que sin duda alguna, la calidad juega un papel fundamental, pues les permite tener una ventaja competitiva y diferenciarse, además hace posible que vendan más y mejor sus productos o servicios a su mercado meta. De ahí la importancia de que las pequeñas y medianas empresas busquen implementar la calidad en su cultura organizacional. El proceso de implementación de una cultura orientada hacia la calidad puede ser mediano o largo plazo, pues implementar un cambio en la cultura dentro de la organización puede generar en algunas ocasiones una importante resistencia al cambio; a lo interno las empresas deberían definir sus directrices, políticas y normativas internas. En Costa Rica, se han realizado esfuerzos por apoyar a las pymes para que sean más competitivas, y para esto se han creado leyes, reglamentos y otras iniciativas con el fin de apoyarlas y fortalecerlas. En materia de calidad, existen barreras; es por esto que esta investigación tiene como fin identificar las limitaciones en la puesta en operación de una cultura de calidad en la pequeña y mediana empresa costarricense.

Esta investigación permite identificar las barreras principales que pueden tener las pymes en Costa Rica para implementar una cultura de Calidad. Así como reconocer cuáles son más relevantes. El estudio es importante, ya que podrá aportar información actualizada sobre las pymes en el país y el problema para poner a operar una cultura de calidad dentro de las organizaciones, principalmente pequeñas y medianas empresas.

La población para este estudio son las pequeñas y medianas empresas de Costa Rica, en donde se selecciona una muestra representativa de personas, ya sean dueños, gerentes o personas encargadas de pymes, con el fin de aplicar el cuestionario. Para este estudio, la herramienta fue aplicada de manera presencial, utilizando cuestionarios impresos y directamente a las personas; y de forma digital, empleando una herramienta para encuestas digitales. Los resultados obtenidos de la investigación pretenden dar un

panorama más amplio de la problemática o barreras de las pymes al implementar una cultura de calidad. Al final de la investigación, se busca presentar cuáles son esas principales barreras, con el fin de darlas a conocer.

La calidad en las empresas es de vital importancia, ya que es un elemento diferenciador, además el cliente lo ve como un valor agregado. En las pymes costarricenses, es muy importante; pero actualmente es un tema muy vulnerable, aunque las nuevas generaciones están más conscientes de la necesidad de fortalecer este tema en sus organizaciones.

## **Marco Teórico**

Al iniciar la presente trabajo, es importante definir los principales conceptos presentes en la investigación; el primero de los términos es calidad.

Humberto Cantú, en su libro *Desarrollo de una cultura de calidad*, indica que

se puede decir que la calidad abarca todas las cualidades con las que cuenta un producto o un servicio para ser de utilidad a quien se sirve de él. Esto es, un producto o un servicio es de calidad cuando sus características, tangibles e intangibles, satisfacen las necesidades de los usuarios.

Es importante señalar que este autor menciona que “se puede usar la calidad como estrategia para la competitividad”, además que “los tratados de libre comercio promueven una mayor competitividad entre las empresas, estos tratados fuerzan a las empresas a competir bajo estándares internacionales”.

En el libro *Administración por Calidad* (2011) se indica que “según la Real Academia Española, la calidad se define como: una propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permite apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”

Además en este libro:

Según los autores, la calidad es la interacción entre el modo de pensar de la empresa y los procesos que en ella se gestionan en el día a día, y la búsqueda permanente de la perfección en todas y cada una de las cosas que la integran con el objetivo de transformar la sociedad, atender las necesidades del entorno y satisfacer a las partes interesadas.

Al plantear el problema de la pregunta de investigación, otro término que puede ser relevante tener claro es el de Gestión de Calidad; al revisar este mismo libro, se encuentra que los autores proponen la siguiente definición:

Conjunto de actividades de la función general de la dirección, que determina la política de calidad, sus objetivos, procesos e indicadores, con las responsabilidades correspondientes. Tiene fundamento en la satisfacción de las necesidades de los clientes externos, sin desconocer que los clientes internos son muy importantes para el cumplimiento de los objetivos de calidad.

Cantú en su libro indica que para hablar de cultura de calidad es necesario definir el término cultura y cita a Kuhn (1975) “cultura es todo aquello que incluye el conocimiento, las creencias, la moral, el derecho, las costumbres, el lenguaje, la conducta y cualquier hábito o capacidad adquirida por el hombre, por el hecho de ser miembro de la sociedad...”

El profesor Raúl Rodríguez (2011), de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, 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”. Además define calidad total como: “la estrategia de gestión por medio la cual las empresas satisfacen las necesidades y expectativas de sus clientes, de sus empleados, accionistas y la sociedad en general”.

Rodríguez indica que tomando en cuenta las definiciones anteriores, cultura de calidad total es un proceso que implica cambios constantes en la forma de pensar, actuar y verificar de una persona, grupo de personas o de una organización.

Cabe mencionar que ambos autores indican que ante la globalización, las empresas deben ser más competitivas e implementar herramientas que les permitan mejorar continuamente. Se puede concluir que la ausencia de estas herramientas o mecanismos puede provocar que las barreras u obstáculos que deben enfrentar las empresas sean mayores.

Según César, Sonia, & Tomás (2006) “el progreso hacia enfoques más eficaces de Gestión de la Calidad pasa por el cambio cultural, desarrollando una nueva cultura de la calidad. La cultura de una organización habla de cómo una empresa elabora sus productos o presta sus servicios” Además, los autores señalan que las organizaciones “se convencen de la necesidad de crear una cultura organizativa compartida y mantenida en el tiempo, en la cual principios nucleares de la Gestión de la Calidad como la mejora continua”. Estos sistemas de gestión de calidad son implementados utilizando normas internacionales tales como ISO 9001.

Además, estos autores en su libro *Administración por Calidad* dedican un capítulo a “destacar la importancia de impulsar la cultura de la calidad en la organizaciones competitivas, que están en permanente búsqueda de la excelencia a partir de sus principios, valores, estructura y principalmente, de su talento humano”.

También, se mencionan las definiciones de los siguientes autores, sobre el término “cultura organizacional”:

Arthur Thompson, define la cultura como el conjunto de valores, creencias, principios comerciales, tradiciones, maneras de operar y ambiente interno de trabajo de una compañía, los cuales se manifiestan en lo que la gerencia predica y aplica, en las normas éticas y en las políticas oficiales, en las prácticas de supervisión, en las actitudes y comportamientos de los empleados, en sus relaciones con las partes interesadas (en especial en el trato con sus empleados, con los accionistas, sindicatos y comunidades en las que opera).

Thomas Peter y J. Waterman, estudian las experiencias de las empresas mejor gerenciadas de Estados Unidos en la década de 1980, y concluyen que la cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y de diversos distintivos afectivos y espirituales que caracterizan a una sociedad en un determinado período.

Terrence Deal, indica que la cultura está constituida por patrones de creencias, valores y prácticas que definen a sus miembros lo que son y la manera de hacer las cosas, la cual está en constante renovación a medida que las tradiciones se transmiten a los recién llegados y que estos a su vez se convierten en maestros.

Humberto Serna, considera la cultura como: el conjunto de prácticas gerenciales medibles que una organización define en el marco de su direccionamiento estratégico y dentro del contexto de sus principios y valores. Cuando esto ocurre la cultura es el verdadero “ADN” de la organización; por tanto, la cultura se define, se construye, se gerencia, se controla, se mide y es parte del valor de la organización.

La cultura es una de las mayores fortalezas de una organización si coincide con sus estrategias. Cada organización tiene su propia cultura, distinta de las demás, que le da su propia identidad.

Los autores también indican que “Las organizaciones que administran por calidad y quieren implementar una cultura de la calidad deben contar con que todas las personas se identifiquen con los principios organizacionales y posean valores asociados a la excelencia”.

En este libro, se indica que una cultura de la calidad “está orientada a la satisfacción integral de las necesidades del cliente, mediante el diseño y producción de productos y servicios que satisfagan y excedan sus expectativas. Para ello requiere una estructura organizacional que dé respuesta a estas necesidades...”

Por otra parte:

Para lograr un cambio de la cultura tradicional (aquella trazada por la alta dirección, en la que no se involucran todos los trabajadores) a una cultura de la calidad (aquella que traza la alta dirección y requiere el trabajo en equipo y el compromiso de todos los trabajadores) implica transformaciones personales, de valores, de formas de comprender y de hacer las cosas.

La calidad no es un objetivo; es una estrategia que se construye a partir de un plan estratégico de excelencia. Debe practicarse por todos los miembros y ser la columna vertebral para la construcción del plan estratégico. Además, debe entenderse como proceso continuo y no como programa para que de este modo desarrolle toda su dimensión integral y de mejoramiento.

La calidad dentro de las organizaciones debería ser un estilo de vida, no una moda o una tendencia; para esto se debe realizar un fuerte cambio a o interno, aunque lo anterior no es fácil, pues por lo general siempre existe una resistencia al cambio en las organizaciones.

En su libro, César, Sonia, y Tomás comentan que para implementar una cultura de calidad en las empresas es necesario realizar cambios; a continuación, se describen algunos de los cambios que ellos indican que son requeridos:

- Comprender que la transformación hacia la cultura de la calidad es una estrategia a largo plazo. Primero deben definirse los principios y valores corporativos en los que se centra la organización.
- Cuestionar la vieja manera de realizar las tareas, romper con diversos paradigmas que no dejan avanzar.
- Comprender que la esencia de la cultura de la calidad se basa en el tipo de liderazgo, en la perseverancia y en la vivencia de los valores, principios, metodologías y herramientas de la calidad.

- Fomentar los principios de la calidad de tal forma que favorezcan la construcción progresiva de la cultura de la calidad, entendida como la adquisición de una serie de valores que orientan la organización a un objetivo principal, la satisfacción de las necesidades reales del cliente.

La cultura de calidad va acompañada muchas veces por programas de calidad o metodologías que ayudan y apoyan en la adopción de una cultura de calidad a lo interno de las empresas; dentro de algunos ejemplos de estas metodologías, los más usados son ISO 9001, TQM y premios de calidad.

En Costa Rica, se ha notado un crecimiento en la incorporación del tema calidad en las empresas costarricenses; para esto se pueden mencionar los esfuerzos que han hecho los gobiernos por medio de la creación y promulgación de leyes y decretos para dar apoyo a las pequeñas y medianas empresas (pymes).

En los últimos años, en el país se han realizado esfuerzos por crear y fomentar una cultura de calidad en las pymes costarricenses. Estas iniciativas como la Ley No. 8279, publicada en el 2002, y creada con el propósito de establecer el Sistema Nacional de la Calidad; en la cual se mencionan los objetivos del Sistema en el siguiente artículo: No 3, inciso e) “Propiciar la inserción cultural de la calidad en todos los planos de la vida nacional especialmente en el individual y el social. En dicha Ley se indica que “se creará el Consejo Nacional para la Calidad (CONAC) el cual será el encargado de velar por la adecuada coordinación de las Actividades de promoción y difusión de la calidad”. (Legislativa, 2002).

Sobre el tema principal de esta investigación: las barreras que presentan las pymes para implementar una cultura de calidad; no se encontró ningún estudio específico sobre el tema; sin embargo, se pudo observar un estudio realizado por la Secretaría General Iberoamericana en coordinación con el Programa Iberoamericano por la Calidad (IberQualitas) y el Programa Iberoamericano de Cooperación Institucional para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (IBERPyme), contando con el financiamiento de la agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo

(AECID) y publicado por FUNDES. El cual tenía como objetivo “mejorar la competitividad e internacionalización de las PYMES mediante la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad y certificación del mismo según la Norma Internacional ISO 9001”.

Tal y como se vio anteriormente en la revisión bibliográfica, un término importante en el tema de calidad dentro de las empresas es la gestión de calidad; este estudio se orienta en la necesidad de las empresa de implementar y certificar sus sistemas de gestión bajo la norma ISO 9001, para ser más competitivas.

En la investigación publicada por CINDE en el 2010, se tomaron datos de varios países en Centroamérica incluyendo Costa Rica, en los datos se observa lo siguiente:

Un factor importante que contribuye a mejorar el nivel de competitividad en las PYMES a nivel mundial es el enfoque en la calidad. Por este motivo, se busca promover la competitividad de las PYMES en Centroamérica financiando y acompañando el proceso de certificación en ISO 9001.

Además:

Los gobiernos están haciendo un esfuerzo por promover la competitividad de las PYMES y la implementación de sistemas de gestión de calidad en dichas organizaciones. En países como Costa Rica se han promulgado leyes y reglamentos para la creación de un Sistema Nacional de la Calidad que busca promover y regular el tema de la calidad en los países.

También se señala que:

Costa Rica es el país con el índice más alto, contando con 32 certificaciones por cada mil PYMES nacionales. Los resultados indican que: El empresario PYME no se ve en la necesidad de preocuparse por el tema de calidad, porque lamentablemente tampoco existe una cultura de calidad en los consumidores, y

éstos no reconocen el valor de los productos y servicios de las empresas con certificaciones de calidad. Por el contrario, los consumidores toman su decisión de compra en base al precio del producto, el cual muchas veces es superior en los productos de las empresas certificadas.

En la investigación, se ha observado que en Costa Rica al mencionar el tema de cultura de calidad, este es enmarcado dentro de temas relacionados con innovación; esto se puede observar en algunas publicaciones en donde se hace referencia a temas relacionados con calidad e innovación en las empresas.

Es importante que las pymes en Costa Rica utilicen todas las herramientas que se pueden utilizar, para implementar y gestionar la cultura de la calidad y hacerlas más competitivas.

## **Objetivos**

La investigación tiene el siguiente objetivo general y objetivos específicos:

Objetivo general:

1. Investigar cuáles son las principales barreras de las pymes en Costa Rica al implementar una cultura de calidad dentro de su organización.

Objetivos específicos:

- 1.1 Analizar si las pymes en Costa Rica tienen barreras al implementar una cultura de calidad.
- 1.2 Analizar cuáles pueden ser las posibles barreras que tienen las pymes
- 1.3 Analizar si las Pymes en Costa Rica promueven la implementación de una Cultura de Calidad dentro de su organización.

## **El problema:**

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

## **Justificación:**

Esta investigación permitirá conocer de una manera más específica cuáles son las barreras principales que pueden tener las pymes en Costa Rica para implementar una cultura de calidad. Se identifican dichas barreras, se determina cuáles son consideradas más relevantes y qué efectos negativos pueden tener en las pymes al momento de implementar una cultura de calidad. Se analiza qué mecanismos se podrían aplicar para abordar el problema en el futuro.

Esta investigación es importante, ya que podrá aportar información actualizada sobre la realidad actual de las pymes en Costa Rica.

## **Metodología:**

La población para este estudio son las pequeñas y medianas empresas de Costa Rica; para esto, según la clasificación del MEIC, se considera pequeña empresa a aquellas cuya cantidad de empleados sea entre 10 a 35 y medianas las que tengan entre 36 y 100 empleados. Una vez delimitada la población para el estudio, se procedió a seleccionar una muestra representativa de personas, con el fin de aplicar el cuestionario. Para la elaboración de la investigación, se utilizaron como herramientas la aplicación de cuestionarios a una muestra representativa, de un tamaño de 50 encuestas; las entrevistas fueron aplicadas a dueños, encargados, gerentes o personal a cargo de

PYMES. Una vez obtenidos los resultados, se procedió a tabularlos y graficarlos con el fin de resumir la información y presentar los resultados.

La información obtenida ha sido muy importante para el estudio, los datos fueron analizados cuidadosamente, para brindar las conclusiones del estudio.

## **Resultados del estudio**

Para el presente estudio se utilizó como instrumento un cuestionario con preguntas relacionadas con el problema en estudio, sobre cuáles son las principales barreras en la implementación de una cultura de calidad en las pequeñas y medianas empresas costarricenses. Las preguntas de instrumento también fueron orientadas a investigar el objetivo general del estudio, así como los objetivos específicos. Una vez aplicado el cuestionario y tabulados los datos, se encontraron los siguientes resultados.

De acuerdo con el análisis de los datos y con los resultados de los hallazgos obtenidos, se desprende que en el estudio la mayoría de los entrevistados, quienes participaron aplicando la encuesta fueron: dueños de pymes o gerentes de la empresa; lo anterior se evidencia porque del total de los encuestados un 78% indicó que era dueño, un 8% gerente y un menor porcentaje indicó que se desempeñaban en otros puestos (tales como vendedores, operarios o colaboradores), como se aprecia en la Figura 1.

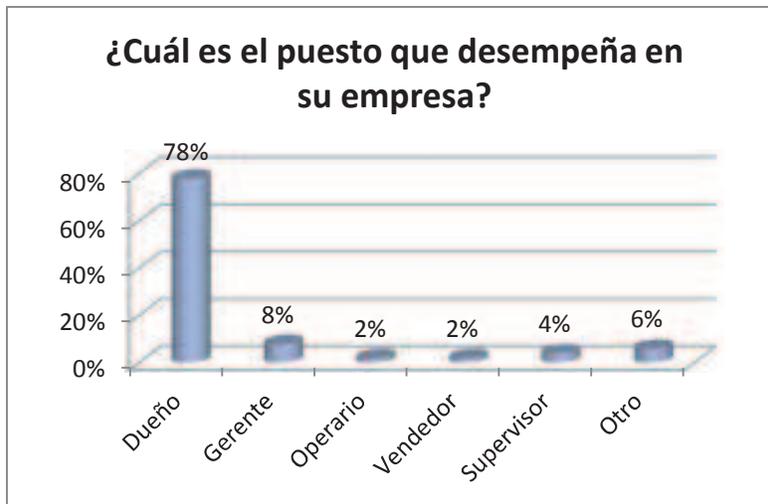


Figura 1

En el estudio, se preguntó sobre el sector al cual pertenece la empresa y el resultado fue muy variado, como se puede notar en la Figura 2, ya que un 32% pertenecía a comercio, un 26% a servicios y un 26% al sector industrial. En el caso de las entrevistas aplicadas de manera presencial, los encuestados indicaban que si bien la empresa se ubicaba en uno de los sectores anteriores, ellos también las situaban en el sector artesanal, pues consideraron que son un poco artesanales, sobre todo las microempresas.

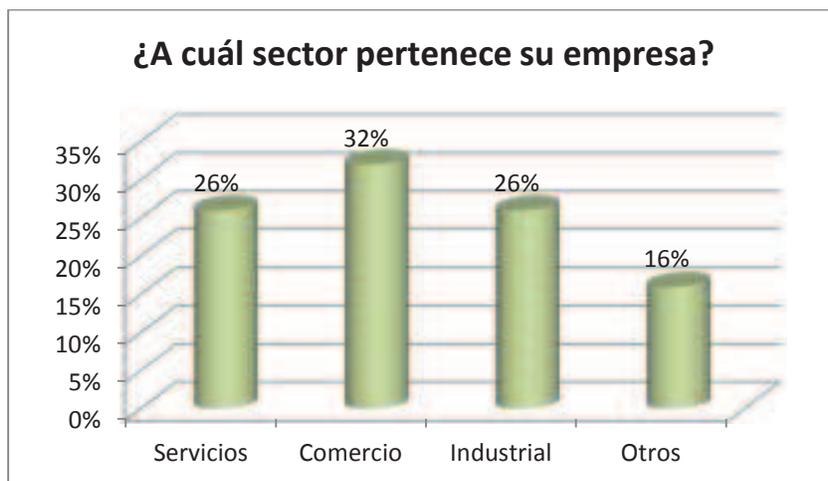


Figura 2.

La siguiente pregunta estaba relacionada con el tema de fondo de esta investigación; en la pregunta, se solicitó a los encuestados indicar si la empresa realizaba actividades para mejorar la calidad de productos o servicios. Esta pregunta buscaba acercar a los encuestados en el tema de fondo, y para esto se les mencionó la variable calidad, con el fin de conocer hasta dónde conocen el tema; y si este tema está presente en sus empresas y es de su conocimiento.

Los resultados indicaron que menos de la mitad de los encuestados respondieron que en su empresa se realizan actividades relacionadas con la calidad de sus productos y servicios; el dato evidencia que 44% destacó que en su empresa siempre se realizan actividades que promueven la mejora en la calidad sus productos o servicios; sin embargo, el 36% mencionó que algunas veces han implementado estas actividades; por último, solo un 20% señaló que nunca han realizado actividades orientadas a mejorar la calidad de sus productos y servicios en sus empresas. Además, cabe señalar que en este punto, la mayoría de los encuestados manifestó la importancia de tener actividades para mejorar sus productos o servicios, aun cuando esta pregunta no estaba en el cuestionario.

Relacionado con la variable calidad, también se les consultó si en sus empresas cuentan con herramientas para gestionar la calidad; a lo que casi la mitad (52%) respondió que sí y 38% reconoció que no, como se puede apreciar en la Figura 3.

También, se les preguntó directamente si ellos consideran que existen barreras, que puedan limitar el logro de los objetivos relacionados con la mejora en la calidad; y las respuestas brindadas indicaron que estas barreras se relacionaban con los siguientes aspectos: la falta de recursos, como principal barrera (71%), falta de capacitación y falta de apoyo, como segunda barrera.

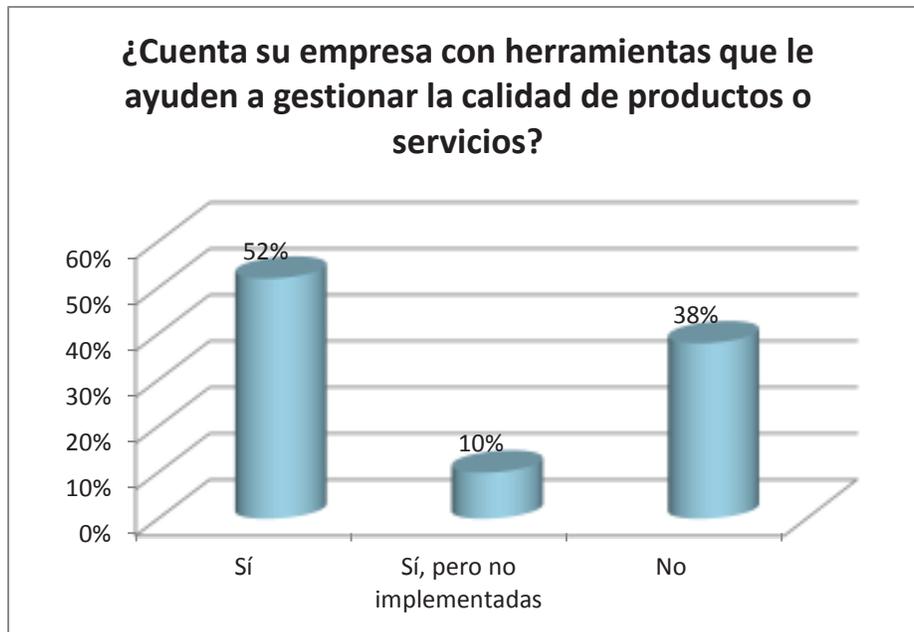


Figura 3

Otro aspecto que se consideró relevante en el estudio era si las empresas contaban con metodologías documentadas, procedimientos o políticas, lo cual ayuda y apoya en la gestión de la calidad y en la implementación de una cultura de calidad. Aquí los resultados indicaron datos muy similares en cada opción, como se nota en la Figura 4; ya que un 38% de la muestra mencionó que sí cuentan con documentos, además un 32% dijo no tener documentos, aunque sí tenían todo establecido o definido de alguna manera y, por último, con un resultado muy similar (30%), un grupo de los encuestados manifestó que del todo no tienen nada documentado o definido de manera formal en sus empresas.



Figura 4

En la realización de este estudio una de las preguntas más interesantes fue ¿Considera usted que su empresa cuenta con una cultura orientada hacia la calidad? Los resultados que esta pregunta obtuvo fueron muy interesantes, ya que la mayoría de los entrevistados mencionaron que sus empresas sí cuentan con una cultura orientada hacia la calidad, pues esto lo manifestaron un 82% de los encuestados. Ver figura 5; curiosamente en las encuestas realizadas personalmente, la respuesta fue de un 100% (todos indicaron que sus empresas sí están orientadas hacia la calidad).

Este resultado refuerza la opinión general que indicaron en las primeras preguntas, sobre la importancia de implementar actividades orientadas hacia la calidad. Pero además existe una firme creencia de que sus empresas sí están orientadas hacia una cultura de calidad.

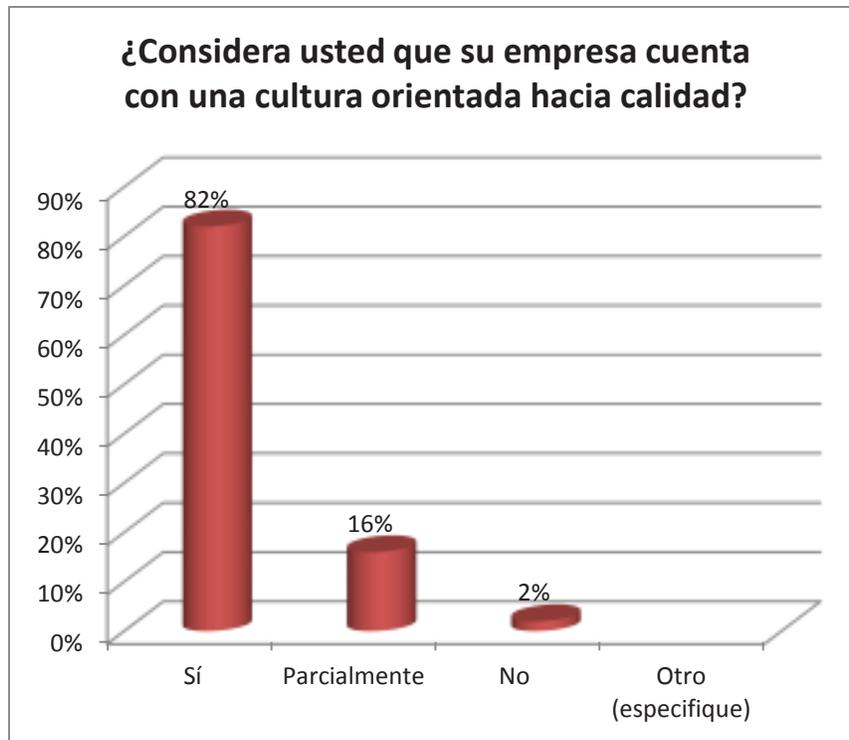


Figura 5

Por último, se les preguntó abiertamente a los encuestados ¿si existe una cultura de calidad en la pymes costarricenses? En caso de que existan si existen barreras en la implementación de esa cultura de calidad, ¿cuáles son las principales?

Los resultados generales en este estudio indicaron que los entrevistados en general consideran que: sí existe una cultura de calidad en la mayoría de las pymes en Costa Rica. Además todas son conscientes de la importancia de la calidad en sus productos y servicios; sin embargo, la mayoría mencionó un “pero” en el momento de dar sus respuestas. Estos “peros” son las barreras que cada uno indicó. De todas las mencionadas en las respuestas se pueden resumir en las siguientes: la falta de apoyo a las pymes, falta de recursos, falta de capacitación, principalmente.

En falta de apoyo, se indicó, una mayor simplificación en los trámites, sobre todo en la creación de empresas y en materia de impuestos y cargas sociales.

En falta de recursos, los entrevistados indicaron que una de las limitaciones es a nivel económico principalmente, pues es difícil para las pymes el acceso al crédito. Por último,

la falta de capacitación en temas relacionados con la mejora en la calidad de los productos o servicios. Cabe mencionar que en el tema de recursos también los entrevistados hablaron de la falta de más personal, que los ayude a realizar las actividades, pero debido a las limitaciones con el dinero no pueden contratar más empleados, que los ayuden a realizar todas las actividades de mejora continua como las relacionadas con la calidad.

Lo anterior se refleja en los resultados obtenidos, la mayoría de los entrevistados indicaron que están de acuerdo con la importancia de tener políticas y normas a lo interno, así como la importancia de tener una cultura de calidad. Las principales barreras señaladas tales como la falta de capacitación y falta de recursos, la más importante para ellos fue la última, ya que es la que les limita a realizar todas las actividades como mejorar sus productos y servicios, capacitar al personal, invertir en herramientas para mejorar su gestión o bien contratar más personal.

## **Conclusiones**

Al terminar el análisis de los datos, se puede concluir que en la muestra seleccionada para este estudio, la mayoría de los entrevistados están convencidos de la importancia de implementar en sus micro y pequeñas empresas, actividades relacionadas con la mejora en la calidad de los productos y servicios. La mayoría considera que sus empresas están orientadas hacia una cultura de calidad. Sin embargo, menos mitad de la muestra manifestó que ha implementado actividades para la mejora de la calidad en su organización. Solo la mitad cuenta con herramientas para gestionar la calidad de sus productos y servicios y un tercio de los encuestados manifestó que sí tiene metodologías o procedimientos documentados. En algunos casos las respuestas parecen indicar que las empresas sí cuentan con una cultura de calidad a lo interno de sus organizaciones, que aunque no esté definitivamente implementada, al menos se tienen algunas directrices establecidas, pero aunque se cuenta con estas directrices no se mostró evidencia de que en la empresa se realicen actividades por mejorar lo que se tiene o al menos mantenerlo.

Según los datos obtenidos, no se puede concluir si las actividades para implementar o mantener una cultura de calidad en las pymes de Costa Rica no se llevan a cabo por las barreras identificadas, tales como: falta de recursos o falta de capacitación; sin embargo, queda la sensación de que todo lo anterior no se realiza de manera consistente, debido a una falta de liderazgo de los mismos dueños o gerentes de las empresas.

La falta de capacitación y la falta de recursos no debería ser excusa para no implementar actividades que promuevan la mejora en la gestión de calidad de la empresa, y en propiciar un cambio en la cultura organizacional hacia una cultura de calidad. Ya que en la actualidad se cuenta con muchos programas que apoyan y promueven la capacitación constante de las pymes, así como el acceso a los recursos por medio de la reciente Ley de Banca para el Desarrollo que ha sido aprobada en esta administración.

Según los resultados del estudio, se concluye que las pymes en Costa Rica aún tienen pendientes tareas por realizar, para poder ver más resultados en este campo.

La falta de capacitación no solo se relaciona con la falta de adquirir conocimiento en temas para mejorar la calidad o implementar una cultura de calidad en las empresas, sino que también está ligada con mejorar el conocimiento de sus propios productos y servicios, y en general conocer mejor sus procesos; falta también una mejor capacitación a lo interno para el personal o colaboradores.

Sobre esta línea de investigación, se deberían analizar en el futuro temas como la falta de gestión de los procesos que incluyan: orden en los procesos internos, la priorización de las actividades y la falta de un buen control y seguimiento a la calidad de los productos y servicios. Además se debe mejorar las iniciativas de simplificación de trámites, para que estos sean más ágiles. Por último el tema de liderazgo, así como de formación o capacitación de líderes, es vital en las pymes.

En resumen, la calidad en las empresas es de trascendental importancia, ya que es un elemento diferenciador, además el cliente lo ve como un valor agregado. Específicamente, en las pymes costarricenses es muy importante, pero actualmente es un tema muy vulnerable; aunque las nuevas generaciones están más conscientes de la necesidad de fortalecer este tema en sus organizaciones.

Además, el tema de liderazgo, que incluya así la formación de líderes, es fundamental en las pymes, ya que el líder juega un papel primordial en la implementación de una cultura de calidad.

Para pasar de una etapa basada en la utilización de buenas prácticas y en la prevención, se debe primero superar la etapa de apagar incendios, corregir y reparar; etapa en la que lamentablemente se encuentran muchas de las pymes hoy día.

## **Bibliografía**

Fundes.2010. Libro Blanco para la Certificación de Calidad en Pymes de Centroamérica.

Cantú, Humberto (2006). Desarrollo de una Cultura de Calidad: McGraw Hill.

Rodríguez, Raúl (2011). Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México.

Edgar H. Shein,(1989). Cultura organizacional y liderazgo. México.

Arthur Thompson y A. Strickland, Jr. (2003) .Administración estratégica. México.

Thomas Peter y J. Waterman (1995). En busca de la excelencia. Bogotá

Ángela, A., María Patricia, A., César Augusto, B., María Inéz, D., & Carlos Ernesto, G. (2011). Administración por Calidad. Bogotá.

César, C., Sonia, C., & Tomás, G. (2006). Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid.

Legislativa, A. (2002). Ley No. 8279. Sistema Nacional de Calidad.