

## **¿Cuáles son las principales barreras en la implementación de una Cultura de Calidad en la pequeña y mediana empresa costarricense?**

### ***Resumen***

El objetivo de esta investigación fue analizar las barreras en la implementación de una cultura de calidad en pequeñas y medianas empresas de Costa Rica. El estudio se fundamentó en una investigación descriptiva cuantitativa, la población meta fueron 50 personas que trabajan en empresas pequeñas y medianas en el país.

Se realizó una encuesta subestructurada para determinar las barreras en la implementación de una cultura de calidad, la encuesta fue aplicada vía e-mail, con una estructura de 11 ítems donde se cuestionaron aspectos de interés para el desarrollo del tema, se requerían aproximadamente de 5 minutos para su solución.

Los resultados obtenidos pusieron en manifiesto las barreras más importantes a las que se han enfrentado las empresas, de donde se resume: miedo a un mercado competitivo, resistencia al cambio, falta de capacitación, conformismo, falta de iniciativa de la empresa y desorden en el manejo de sistemas de información.

### ***Abstract***

The objective of this research was to analyze the barriers in the implementation of a culture of quality in small and medium-sized companies in Costa Rica. The study is not only a quantitative descriptive research; the target population were 50 people working in small and medium-sized enterprises in the country.

A substructured survey was conducted to determine the barriers in the implementation of a culture of quality, the survey was applied via e-mail, with a structure of 11 items where they questioned aspects of interest for the development of the subject, and it had duration of 5 minutes for your solution.

The results put in manifest the most important barriers that have faced businesses, which were mainly: fear of a competitive market, resistance to change, lack of training, conformism, lack of initiative by the company and disorder in the management of information system.

## **Introducción**

La implementación de una Cultura de Calidad aporta beneficios a las empresas, para darle a la misma; aunque el proceso generalmente se desarrolla bajo el marco de una serie de barreras que dificultan el adecuado progreso.

De ahí la necesidad de desarrollar esta investigación, con el fin de definir cuáles son las dificultades que más impacta la implementación de una cultura de calidad en pymes de Costa Rica. En este sentido, el proyecto se presenta como la base para el desarrollo de estrategias tendientes a minimizar barreras identificadas.

La investigación consistió en tres partes: la primera, una encuesta generada a las pymes del sector comercial, industrial y de servicio. Una segunda parte que fue el análisis de los datos, donde se determinaron las barreras para la implementación de la cultura de calidad en la región y una tercera parte de recomendaciones para prevenir posibles barreras en la implementación de una cultura de calidad, de manera que las empresas puedan lograr sus objetivos de forma sistemática y eficiente.

Las principales limitantes encontradas en el desarrollo del proyecto tienen que ver con la forma para obtener la información, y el instrumento que se aplica, ya que en algunas ocasiones las empresas no accedían a responder la encuesta, quizás por falta de tiempo o responsabilidad de los mismos.

## Revisión Bibliográfica

La economía costarricense se ha basado durante muchos años en la agricultura. A partir del año 1950, ha tenido cambios que la ha llevado a ocupar lugares relevantes a nivel de América Latina, actualmente se han formado gran cantidad de empresas que la podemos catalogar en pequeñas y medianas.

La definición de pequeñas y medianas empresas tiene múltiples conceptos; sin embargo en este estudio vamos a manejar el criterio de pequeña organización aquella que se clasifica como mayor que 10 pero menor o igual a 35 y mediana empresa si es mayor que 35 pero menor o igual a 100 personas (Ministerio de Economía, 2013)

Según, la Revista chilena de ingeniería (2010), las pequeñas y medianas empresas desean preservar el control de todos sus ámbitos, y adoptar así las principales decisiones, además de que el factor tiempo es un aspecto muy importante. Las decisiones suelen ser tomadas por una sola persona quien generalmente a su vez es el propietario. De ahí la importancia del conocimiento de implementación de la Cultura de Calidad.

Joel Barker (2004), menciona tres elementos claves en la implementación de gestión de calidad: excelencia, innovación, y anticipación. Estos elementos conducirán a una mejora continua, con el propósito de enfrentar las barreras del proceso.

La gestión de la mejora de la calidad en las empresas se ha venido llevando a cabo desde hace muchas décadas. La revolución de la calidad comenzó en el ámbito industrial pero se ha ido extendiendo a todos los sectores de la economía y de la sociedad.

El país ha padecido de grandes obstáculos en su economía para sacar a flote estas empresas y se ha puesto en riesgo la permanencia de ellas en el mercado; pero Costa Rica ha buscado ampliar su economía y comercio, tanto dentro como fuera de la región con tratados de libre comercio.

“Inspección de calidad sobre productos finales, aseguramiento de la calidad a través del control de los procesos para garantizar la eficacia y la eficiencia y una calidad total dirigida a la mejora continua” (Martínez Moreno. 1997) son palabras claves para superar estos obstáculos.

Con base en los estudios realizados por Varela (2007), se ha demostrado que muchas de las barreras se deben a una falta de planificación principalmente económica que ayude a solventar algunas necesidades que se presentan; entre ellos, los recursos humanos para una buena implementación en las empresas, pues no han llegado a cubrir las necesidades pertinentes para el fortalecimiento de las mismas, así mismo señala que al no cumplir con los conocimientos básicos, no tienen manejo adecuado de sus recursos y por lo tanto van teniendo grandes pérdidas..

Por otro lado, las PYMES están inmersas en un mercado de alta competencia, con necesidades de sobrevivencia que las obliga a enfocarse en la obtención de ganancias en el corto plazo, y se les dificulta el acceso a nuevas exigencias y enfoques. Esto hace que sean menos competitivas y que se reduzcan sus capacidades.

De ahí la necesidad de visualizar en este estudio la necesidad de crear estrategias hacia barreras para una implementación de la Cultura de Calidad, en el cual se valoren aspectos como: mercado, documentación, metodología, sistema, dirección, liderazgo, mentalidad, cultura organizacional, recursos, formación, medición, mejora, tecnología y financiamiento. Estos aspectos son evaluados en la norma ISO: 9000.

El mercado es un aspecto importante para el proceso de construcción de una empresa. Debe de haber claridad en los conceptos para que la parte humana identifique los obstáculos y por lo tanto los mejore. Así mismo, se dé una revisión, análisis y mejora dirigida a la satisfacción de los clientes. La falta de un buen sistema de medición organizativa o indicadores de eficiencia corporativa pueden ser una barrera actualmente.

Este aspecto va en conjunto con la documentación, metodología y sistema; ya que, una deficiente propuesta del sistema puede generar una falta de coherencia entre lo que se dice y lo que se hace. Se crean procedimientos mal explicados o formatos inadecuados para la información, entre otros.

De acuerdo con Heras (2001), un principio del aseguramiento de la calidad, quizás el fundamental, radica en que todas las actividades de la empresa que afectan a la calidad deben estar puestas por escrito, formalización que sirve para dejar claras las responsabilidades, definir una forma única de hacer las cosas y ayudar a las personas que se incorporan a un puesto de trabajo nuevo

El significado de información, capacidad y asistencia en una organización, da a conocer el tipo de empresa a la que se pertenece y así informarnos mejor de lo que es capaz de generar. “Aquí se pudo notar que el grado de alcance e influencia que han tenido las universidades, cámaras de industriales y otros entes capacitadores del país ha sido muy limitado, en los temas de carácter general y particularmente en temas ambientales en el subsector”. Varela (2007)

La dirección y el liderazgo implica una falta de compromiso por parte de la dirección, así como una falta de objetivos claros ¿por qué y para qué? se ha decidido implementar una cultura de calidad. Muchas veces la resistencia de parte de la dirección a que el personal participe del proyecto y falta de planificación estratégica puede causar barreras

La falta de conocimiento de la importancia de un sistema de gestión de calidad, la falta de recursos, de dedicación y tiempo por parte del personal con conocimientos y responsabilidad para desarrollar adecuadamente el soporte documental del sistema son barreras en el área de mentalidad, cultura organizacional, recursos y formación.

“La alta competencia en el subsector panificación genera una presión por modernización y mejora de la competitividad”. Varela (2007), Se refiere a la barrera de la tecnología sumamente importante en la actualidad, ya que todo se mueve a su alrededor.

El financiamiento a pesar de que hay leyes, los sistemas gubernamentales algunas veces no son los más idóneos porque sin presupuesto ninguna empresa es manejable, sin embargo los más beneficiados han sido los PYMES. “El 75% de la empresa mediana y el 68% de la pequeña no cuentan con recursos para invertir en innovación, en contraste con el 100% de la empresa grande que sí invierte en este rubro”. Varela (2007)

Cuando una organización adopta un enfoque de calidad, será más probable que obtenga éxito, porque atiende aspectos como: colaboración y apoyo, innovación y disposición al cambio, integración del grupo y consideración, satisfacción laboral y compromiso con la organización, cuanto mayor sea el grado de motivación hacia el cambio mayor será la participación en el proceso de cambio y compromiso del personal con el nuevo sistema de gestión que se haya dado.

Debemos reconocer y aceptar que nuestra actitud y cultura en general nos tienen sumergidos en una serie de debilidades y amenazas, que limitan el operar de nuestras empresas y nos exigen un esfuerzo inteligente, sistémico y solidario. Venegas Arroyo, Isabel Cristina (2008) nos habla sobre barreras que afectan a las pymes; dentro de las cuales se pueden citar:

- Falta de conocimiento e integración de toda la información que delimita e incide en el sector.
- Falta de integración de los gobiernos e instituciones y empresas de apoyo para el análisis y búsqueda de soluciones.
- Ausencia de una visión integral a nivel interno de cada pyme y a nivel de los demás actores del entorno de cada nación.
- Leyes y otras normativas sin fundamentos prácticos que no solucionan los problemas, ni solventan las carencias.
- Políticas de fomento no apoyadas con los recursos económicos y humanos necesarios.

- Inadecuada divulgación de los programas de asistencia y apoyo que existen.
- Limitaciones al acceso de financiamiento por altos costos, excesivos requisitos, exigencias de garantías y lentitud en los trámites.
- Falta de gestión y visión estratégicas de los pequeños y medianos empresarios.
- Falta de preparación y conocimientos de los emprendedores.
- Ausencia de programas integrales de capacitación y asistencia, accesibles y eficaces para los emprendedores.
- Limitaciones para acceder mercados internacionales.

“Las pymes de Centroamérica y las tecnologías de la información y la comunicación” estudio realizado entre agosto y diciembre del 2004, por los costarricenses Ricardo Monge González, José Alfaro Chamberlain y Cindy Alfaro Azofeifa, de la Comisión Asesora de Alta Tecnología de Costa Rica, determinó que solo el 54% de las pymes tienen computadora, un 16% acceso a la tv por cable, un 40% a internet, un 38% con correo electrónico y un 5% mantienen una página web.

Recapitulando la situación de las PYMES en Latinoamérica se puede inferir que a pesar de la importancia y el impacto de este sector en el desarrollo de las naciones, el fuerte crecimiento que ha experimentado y los distintos esfuerzos que se han desarrollado a nivel de los gobiernos y otras entidades, las fortalezas y oportunidades logradas hasta hoy no son suficientes para contrarrestar una serie de carencias y amenazas, por lo tanto tenemos mucho trabajo por delante en los distintos ámbitos de las sociedades

Para ello se necesitarán herramientas enfocadas en la mejora de la competitividad, para resistir las barreras de implementación de la Cultura de Calidad en las pequeñas y medianas empresas, y crear medidas de ataque hacia un mundo competitivo, con proyectos de innovación.

## **Objetivo General**

Identificar las principales barreras en la implementación de una Cultura de Calidad en la pequeña y mediana empresa de Costa Rica (PYMES), en el sector comercial, servicios e industria; con el objetivo de proponer estrategias que minimicen dichas barreras.

## **Objetivos específicos**

Evaluar la dirección y el liderazgo en las PYMES de Costa Rica, por parte de la dirección de la organización.

Determinar las dificultades que se generan durante los procesos de implementación de una Cultura de Calidad, asociados a los aspectos de cultura organizacional y recurso humano.

Plantear estrategias en la implementación de un sistema Cultura de Calidad, donde se consideren aspectos de excelencia, innovación, y anticipación.

## **Método**

El estudio se fundamentó en una investigación descriptiva cuantitativa, donde se evaluaron diversos aspectos del fenómeno por estudiar, en este caso las barreras de implementación de una Cultura de Calidad para PYMES en Costa Rica. Luego la investigación se desarrolló con una metodología analítica, y el uso de diversas estrategias referentes a los fenómenos.

La población meta de este estudio fueron personas que laboran en pequeñas y medianas empresas de Costa Rica, dirigidas al sector comercial, de servicios e industria.



**Figura N°1 Empresas PYME por región según sector económico.**

Región	Micro	Pequeña	Mediana
Brunca	2.95%	3.92%	2.86%
Central Occidental	15.42%	13.79%	16.43%
Central Oriental	66.60%	68.35%	68.33%
Chorotega	5.38%	3.59%	3.10%
Huetar Atlántica	3.14%	3.06%	1.67%
Huetar Norte	3.17%	4.08%	5.48%
Pacífico Central	3.34%	3.22%	2.14%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Ministerio de Economía, Industria y Comercio (2013)

La figura N°1 muestra las regiones que poseen el más alto porcentaje de concentración de las PYMES, con el propósito de ser guía en la recolección de datos, dentro de estas se puede mencionar: Región Central Occidental, Central Oriental, Chorotega, Pacífico Central y Huetar Norte, las cuales poseen la mayor cantidad de empresas pymes.

**Figura N°2 Empresas PYMES por tamaño, agrupado por sector**

Sector al que pertenece	Micro	Pequeña	Mediana
Industria	13.10%	9.01%	13.10%
Comercio	31.25%	36.64%	37.62%
Servicios	55.64%	54.35%	49.29%
<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Ministerio de Economía, Industria y Comercio (2013)

La Figura N°2 detalla los porcentajes de las empresas (pequeña, mediana y micro) dirigidas a diversos sectores (industria, comercio, servicios); de manera que se tenga conocimiento de la distribución de las PYMES, de acuerdo con el sector al que pertenecen.

El instrumento utilizado en el análisis de investigación sobre barreras para la implementación de una cultura de calidad para pequeñas y medianas empresas, fue la Encuesta Subestructurada. Esta fue aplicada a 50 personas que trabajan en pequeñas y medianas empresas del sector industrial, comercial y de servicios en

Costa Rica, por lo cual sus resultados fueron sujetos a un análisis descriptivo en este estudio.

La encuesta fue aplicada vía e-mail, con una estructura de 11 ítems donde se cuestionaron aspectos de interés para el desarrollo del tema (conceptos de calidad, entre otros), con una duración de 5 minutos para ser resuelta.

La recolección y análisis de datos tuvo tres pasos importantes: la primera etapa fue el diseño de la encuesta, con el propósito de determinar si los ítems eran claros y concisos. Seguidamente se procedió a aplicar la encuesta a 50 personas que laboran para empresas PYMES del sector de servicios, comercio e industria. Sus opiniones fueron sujetas a un análisis descriptivo en este estudio, como la segunda parte. Para la tercera y última parte del análisis se establecieron las conclusiones del tema, además, se plantearon posibles estrategias de solución a las barreras en la implementación de la cultura de calidad.

Las encuestas fueron enfocadas a: el encuestado en general (información personal), conceptos de calidad bajo la norma ISO: 9000, y la experiencia del encuestado.

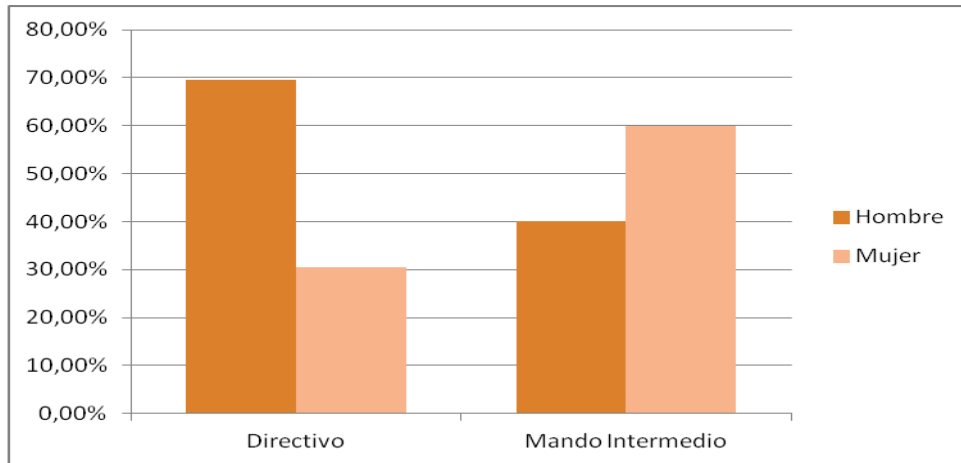
### **Análisis de Resultados**

La Cultura de Calidad es muy importante dentro de las compañías, ya que implica cambios constantes en la forma de pensar, actuar y verificar de una persona, de un grupo de personas o de una organización. Hoy en el mundo globalizado, las organizaciones enfocan la cultura de calidad hacia la satisfacción completa del consumidor.

La organización que actúa y trabaja con la filosofía de la Calidad Total, realiza su planeación a largo plazo y las equivocaciones o errores se consideran como una oportunidad de mejora, para sus actividades y como un aprendizaje de la vida. Costa Rica es un país pequeño que tiene empresas PYMES, a las cuales se les dificulta muchas veces implementar una Cultura de Calidad; pero cada día es un requisito importante para continuar en el mercado y satisfacer al cliente.

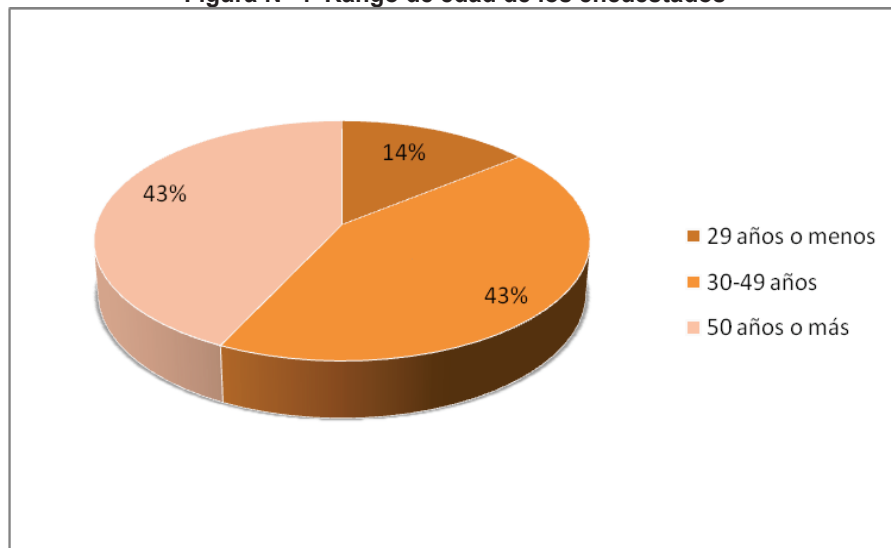
La encuesta fue aplicada a 50 personas que laboran en empresas PYMES de Costa Rica, cumple con el propósito de valorar las posibles barreras a la hora de implementar una Cultura de Calidad, o quizás las barreras que se tuvieron en un pasado; de manera que se tenga una respuesta a la pregunta en cuestión en este proyecto.

Figura N° 3 Relación sexo con nivel jerárquico



Fuente: Resultados de la Encuesta Aplicada  
Fecha: 19 marzo 2015

Figura N° 4 Rango de edad de los encuestados



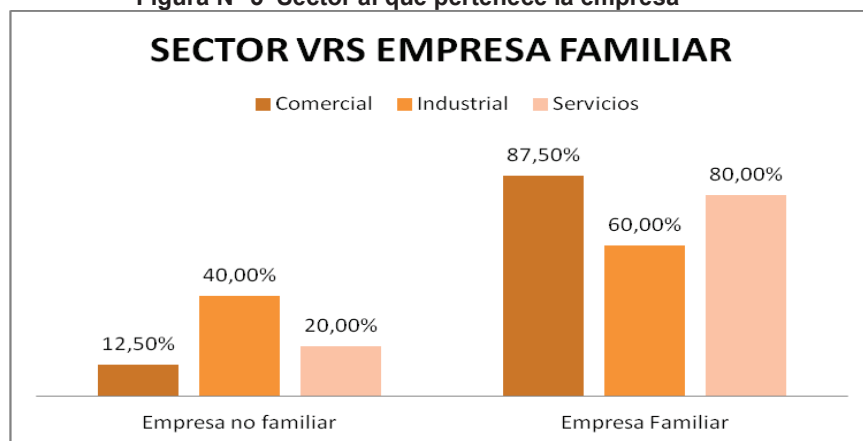
Fuente: Resultados de la Encuesta Aplicada  
Fecha: 19 marzo 2015

La Figura N°3 demuestra la relación del nivel jerárquico con el sexo, según los encuestados un 70% de los directivos son de sexo masculino; mientras que un

60% de sexo femenino se encuentran en posiciones de mandos intermedios. Lo que demuestra que el hombre tiene más posibilidades de dirigir una compañía que una mujer, pero si bien es cierto también se puede deducir que la mujer ha ido abarcando posiciones en mandos altos. Ya existe un 30% de mujeres con cargos directivos que buscan conducir las directrices de una compañía para salir adelante. Al existir variabilidad entre los mandos, aumenta la probabilidad de la discusión de opiniones y mejoras en las compañías.

La Figura N°4 señala los rangos de edades de las personas encuestadas, donde un 43% es para personas de 30-49 y de 50 años o más, que en otro rango, se da el mismo porcentaje (43%) en ambos. Esta categoría indica que las empresas buscan personas maduras pero que al mismo tiempo tengan conceptos nuevos, que favorezcan a las compañías en la búsqueda de nuevos horizontes, para la competencia de hoy. El tener mentes abiertas con nuevos ámbitos de competitividad es favorable para las compañías, del mismo modo, abre espacio para la implantación de una Cultura de Calidad que ayudará a la organización. La edad es un factor que se puede convertir en una barrera para la implantación de una cultura de calidad, ya que en ocasiones la experiencia del ser humano no deja ver que el mundo ha cambiado y que es necesario adoptar nuevas culturas para sobrevivir en el mercado global.

Figura N° 5 Sector al que pertenece la empresa



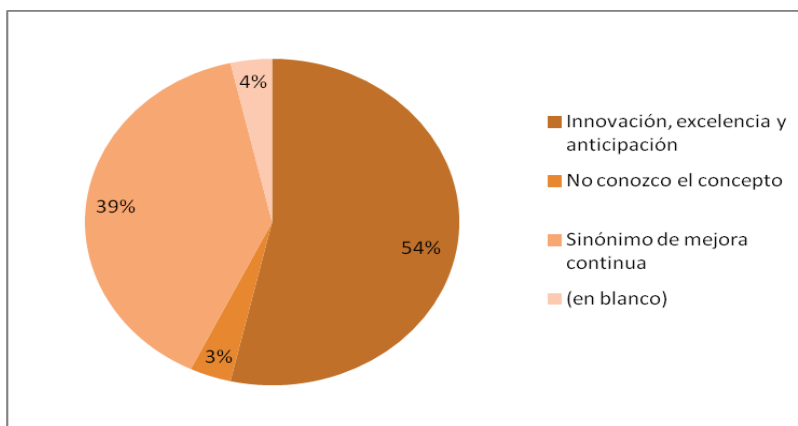
Fuente: Resultados de la Encuesta Aplicada  
Fecha: 19 marzo 2015

Un 87.50% de las empresas familiares encuestadas pertenecen al sector comercial, mientras que solo un 60% de las mismas pertenecen al sector industrial. Así como también la mayor concentración de las empresas encuestadas son de carácter familiar (Ver Figura N° 5).

La empresa familiar busca proteger las relaciones entre los miembros de la familia, lo que convierte sus objetivos en un enfoque personal, y esto hace que tengan un comportamiento estratégico diferente a las empresas no familiares. La empresa familiar es opuesta al riesgo, la toma de decisiones es más lenta y les da miedo la innovación; ya que deben arriesgar más el capital familiar. También tienen más dificultades a la hora de obtener recursos, porque su capital es limitado al tener que financiar las necesidades de la familia y las del negocio, y se expresa en una posible barrera ante la implantación de una Cultura de Calidad.

Como lo mencionó Heras (2001), un principio del aseguramiento de la calidad es dejar claro las responsabilidades de cada puesto de trabajo, como también definir una forma única de hacer las cosas, del mismo modo ayudar a las personas que se incorporen. Este principio es más difícil de cumplir en empresas familiares, ya que la toma de decisiones y la definición de puestos de trabajo se dificulta en empresas de esta categoría, porque no existe un árbitro para la toma de decisiones.

Figura N° 6 Conocimiento acerca del concepto de Cultura de Calidad

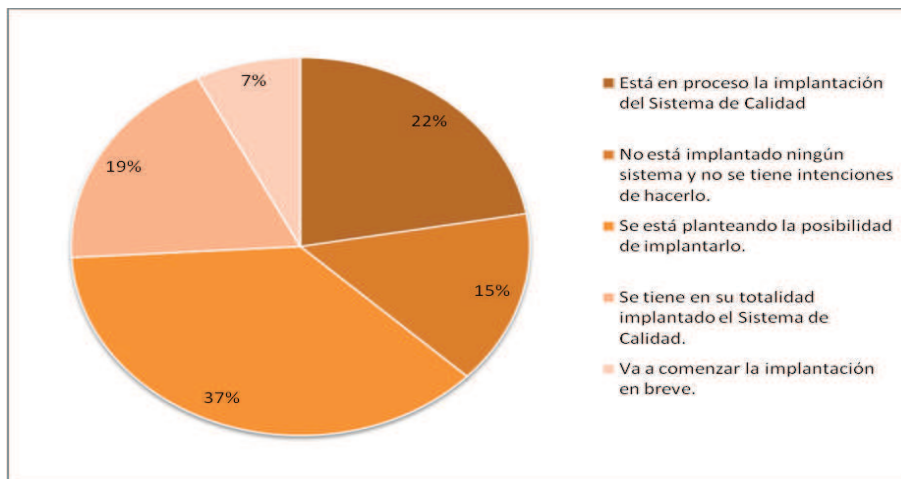


Fuente: Resultados de la Encuesta Aplicada  
Fecha: 19 marzo 2015

Observando la Figura N°6, se puede concluir que el 54% de las 50 personas encuestadas entienden por concepto de Cultura de Calidad, un sinónimo de innovación, excelencia y anticipación. Por lo que se puede concluir que las empresas consideran la Cultura de Calidad como parte estratégica en la competitividad que facilitará el progreso dentro de la compañía. Así como también un 39% valoran que la mejora continua es parte del concepto de Cultura de Calidad.

Cabe destacar que un 3% no tienen conocimiento acerca del concepto de Cultura de Calidad, lo que a pesar de ser un porcentaje bajo, es preocupante. De este porcentaje nace la pregunta; ¿por qué existen empresas que no tienen conocimiento acerca del concepto de Cultura de Calidad? , esta pregunta no será contestada en este proyecto pero sí podría ser de análisis para una investigación futura. La calidad es estrategia en la competencia del mundo actual y se conoce el concepto cómo se va a permanecer en un mercado donde el concepto y la aplicación son tan indispensable.

Figura N° 7 Situación actual de la empresa con respecto al SGC



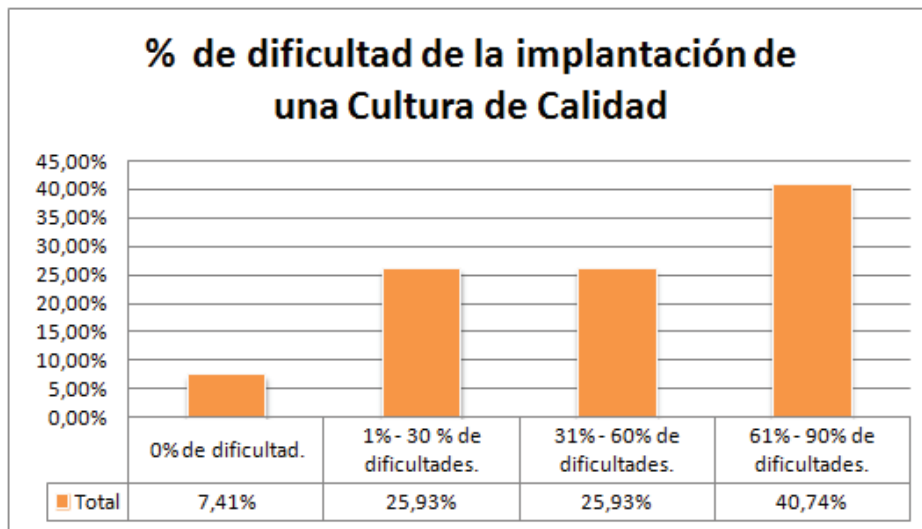
Fuente: Resultados de la Encuesta Aplicada  
Fecha: 19 marzo 2015

Un 37% de los encuestados tienen la iniciativa de contemplar la posibilidad de implementar el Sistema de Gestión de Calidad (SGC). Mientras que solo un 19% lo tiene totalmente implementado (Ver Figura N°7). También es importante

destacar que un 15% de los encuestados no están implantando ningún sistema y no tienen intenciones de hacerlo. La pregunta es: ¿cómo se están preparando las PYMES para enfrentar el nuevo paradigma del mercado competitivo?. El cambio de paradigma que necesitan para enfrentar los retos actuales se fundamenta en la incorporación del enfoque de calidad total a la plantación, control y mejoramiento de la operación del negocio. La puesta en marcha de los conceptos de calidad total requieren de la existencia de un ambiente cultural propicio para tener éxito.

Las empresas tienen barreras que les está impidiendo la decisión de implementar un sistema que traerá beneficios a la compañía. Posiblemente por ausencia de una clara conciencia de la necesidad del programa de mejora, por parte de la alta dirección de la empresa. Quizás inexistencia de una decisión firme y un solo compromiso de apoyo, o un deficiente proceso de estudio y elaboración de diagnóstico de la situación actual. Estos aspectos son considerados como obstáculos que dificultan la toma de decisiones.

Figura N° 8 Porcentaje de dificultades encontradas en la implantación de una Cultura de Calidad

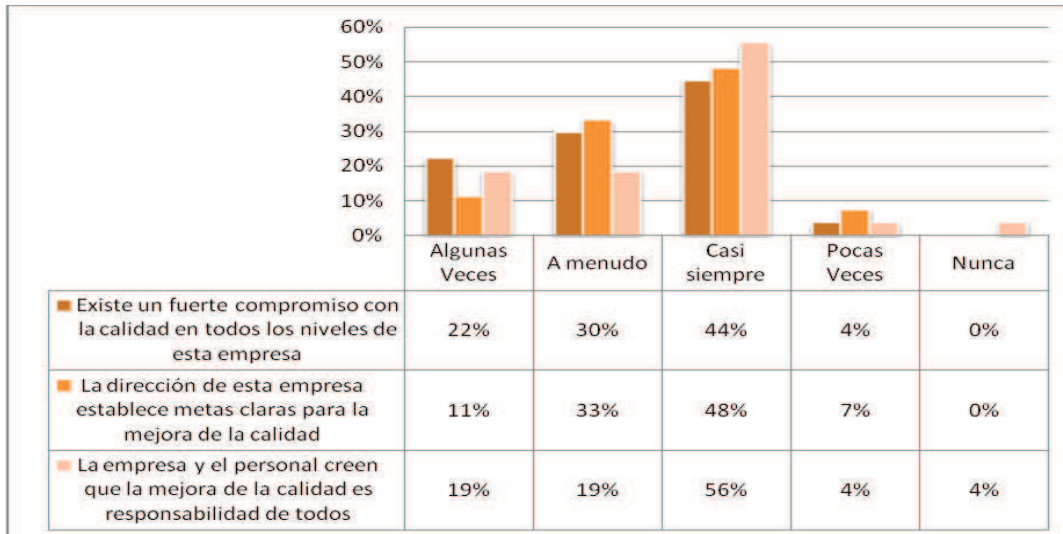


Fuente: Resultados de la Encuesta Aplicada  
Fecha: 19 marzo 2015

En la Figura N°8 se puede observar que un 40,74% de los encuestados han tenido un 61%-90% de dificultades en la implantación y mantenimiento de la Cultura de Calidad en el último año. Es un dato de importancia porque nos demuestra el miedo al cambio, miedo a mejores oportunidades y mejores sistemas laborales.

También es un dato que respalda la pregunta de investigación y da evidencia de que sí existen barreras en la implementación de una cultura de calidad.

**Figura N° 9 Evaluación de la Cultura de Calidad en las empresas PYMES**



Fuente: Resultados de la Encuesta Aplicada  
 Fecha: 19 marzo 2015

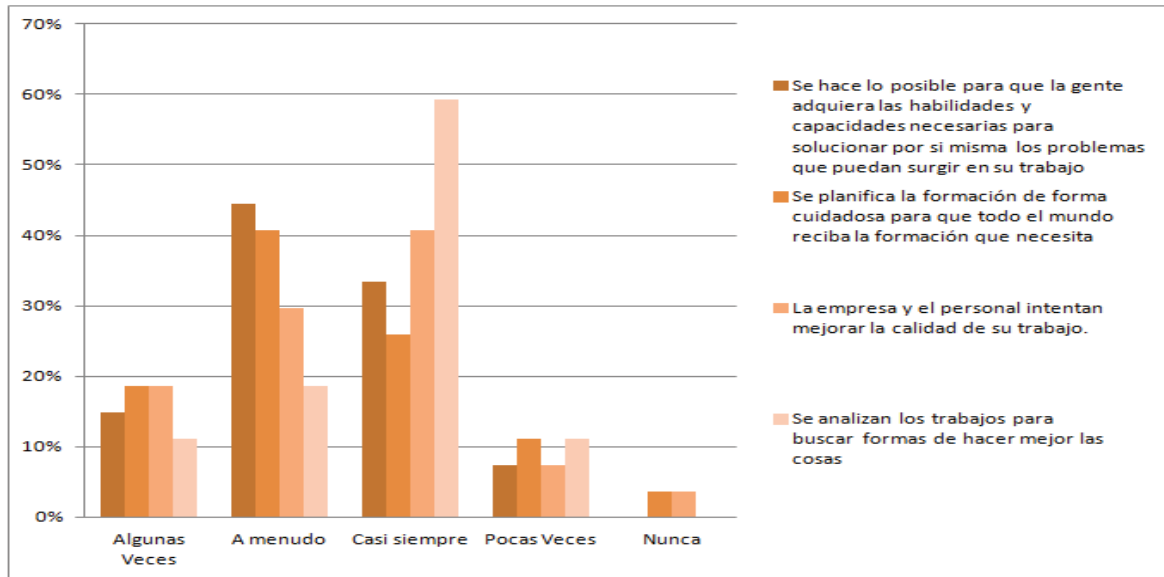
La Figura N° 9 menciona aspectos considerados como posibles barreras en la implantación de una Cultura de Calidad. El resultado de la encuesta en esta gráfica determina que menos de un 50% de las empresas poseen un compromiso fuerte con la calidad, un dato preocupante porque desde la dirección se necesita un cambio de Cultura de Calidad, ya que son los modelos de los subalternos. Si los directivos no están convencidos de esa práctica ¿Cómo se va a convencer a los puestos inferiores?. La ausencia de una clara conciencia de necesidad del programa de mejora de la calidad por parte de la alta dirección de la empresa, es evidente.

Las metas respecto a la calidad están definidas por un 48% de los encuestados, pero anteriormente, según la Figura N°7 solo un 37% de los mismos tenían dentro de sus planes la implantación de una cultura de calidad. Será que las metas están solo en papel y la organización no está haciendo nada para implantar la Cultura de Calidad, a pesar de que es tan importante en el mercado de hoy. Es importante



recalcar que, tanto la empresa como el personal, creen tener responsabilidades con mejoras de calidad.

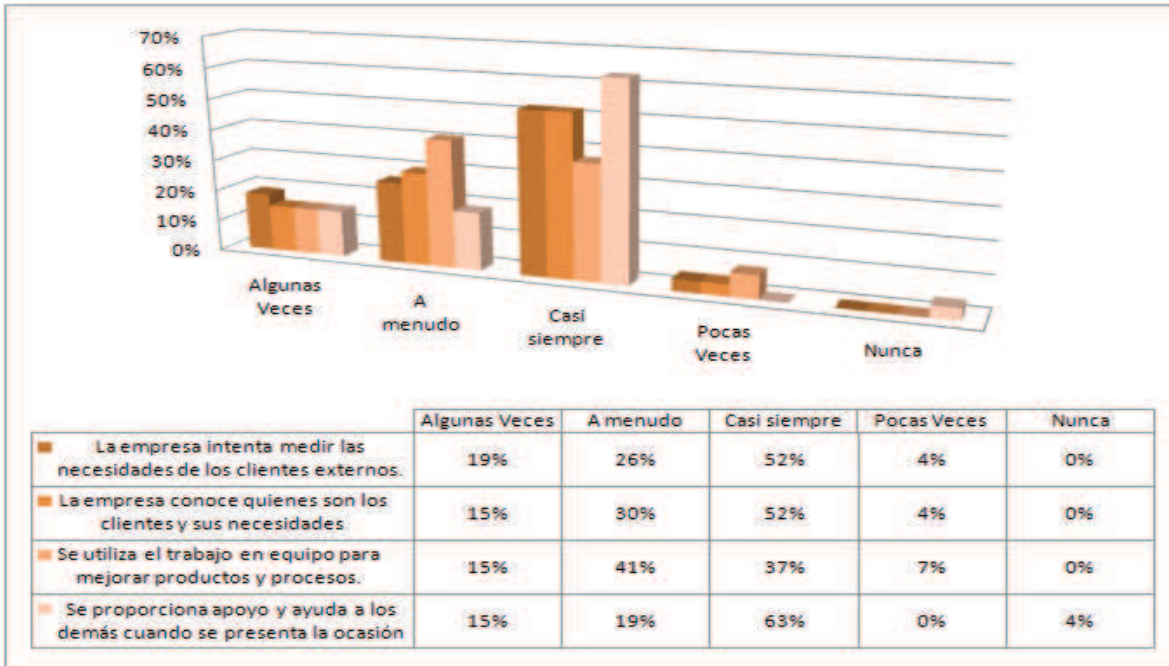
Figura N° 10 Relación Recurso Humano con la Cultura de Calidad.



Fuente: Resultados de la Encuesta Aplicada  
Fecha: 19 marzo 2015

Insuficientes iniciativas de formación y capacitación del personal para hacer frente a los retos del programa de Cultura de la Calidad, es una barrera de recurso humano en la implantación de este (Ver figura N°10). La poca formación de los trabajadores de las empresas supone en algunos casos una dificultad, debido a que les resulta complicado realizar determinadas tareas que les exige el sistema de calidad. Algo importante de rescatar es que casi siempre se analizan los trabajos para buscar formas de hacer mejor las cosas (según los encuestados, ver Figura N°10), lo que facilita la motivación del personal, como también la mejora continua en el proceso.

Figura N° 11 Cultura de calidad respecto al cliente

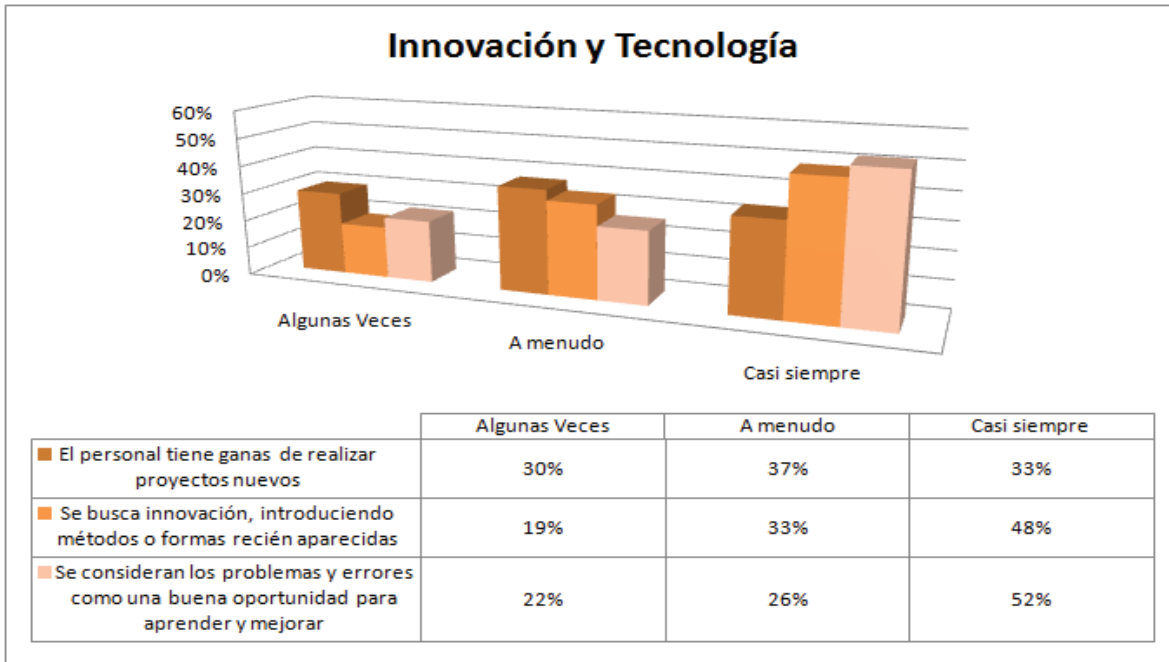


Fuente: Resultados de la Encuesta Aplicada  
 Fecha: 19 marzo 2015

El cliente es el árbitro final de la calidad del producto y del servicio. El mejor modo de optimizar la fidelidad y retención del cliente y el incremento de la cuota de mercado es mediante una orientación clara hacia las necesidades de los clientes actuales y potenciales. (Ver figura N°11) El trabajo en equipo para mejorar productos y procesos es parte de la calidad, y suele tener problemas cuando se refiere a adoptar culturas de calidad; esto por la innovación y miedo al riesgo. Las empresas ya no quieren arriesgar, es importante reconocer que la experiencia hace al maestro y el que aprende de sus errores será un gran guía.

Es importante recalcar que un 4% de los encuestados nunca han proporcionado apoyo y ayuda a los demás cuando se presenta la ocasión. Es decir, son empresas donde la individualidad es un índice importante, lo anterior se convierte en una amenaza en lugar de una ventaja. Si se es individualista, la toma de decisiones es más compleja ya que se piensa en sí mismo, no en cómo ayudar a la compañía.

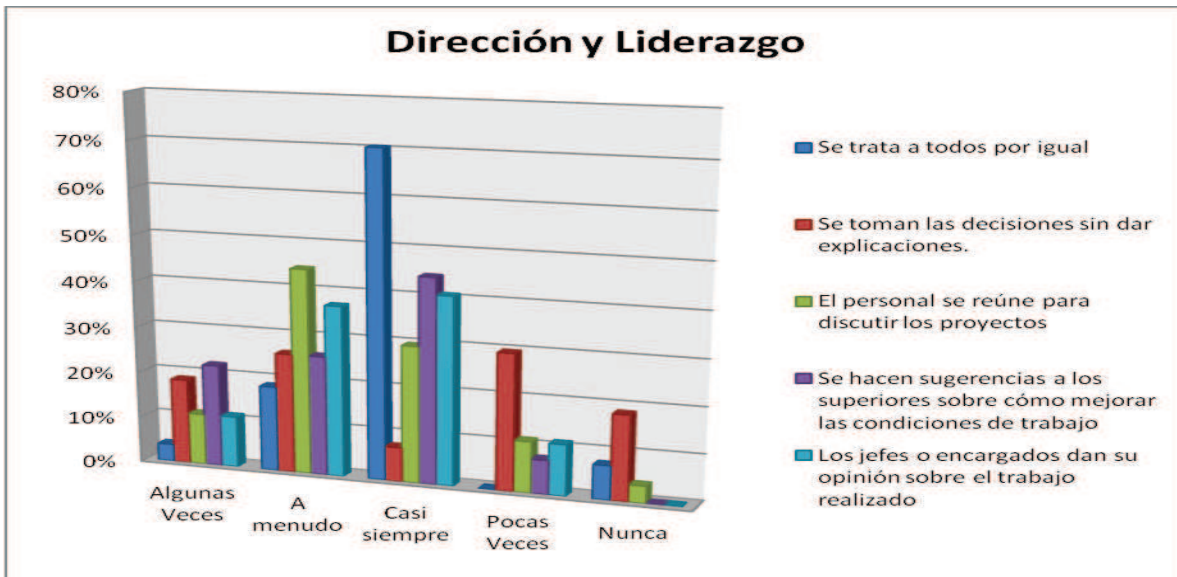
Figura N° 12 Innovación y Tecnología



Fuente: Resultados de la Encuesta Aplicada  
 Fecha: 19 marzo 2015

La innovación y la tecnología son parte de la Cultura de Calidad que las compañías deben adoptar como estrategias de competitividad. Día con día el mercado exige nuevos requerimientos y las empresas deben estar en capacidad de cumplir con las disposiciones del cliente. Según la Figura N°12 un 37% de los encuestados “a menudo” tienen ganas de realizar nuevos proyectos, por lo que es importante inculcar desde ese momento la Cultura de Calidad, para hacer las cosas bien desde la primera vez, y estar en mejora continua. Un 48% busca “casi siempre” innovación, e introducen metodos recién aparecidos, este punto puede volverse una barrera en la implementación de la Cultura de Calidad, ya que la innovación suele ser complicada en las compañías, hay personal que se resiste al cambio de labores manuales a automatizadas, por ejemplo. Lo anterior, se convierte en toda una barrera para dar calidad al proceso o al servicio ofrecido.

Figura N° 13 Dirección y Liderazgo en una Cultura de Calidad

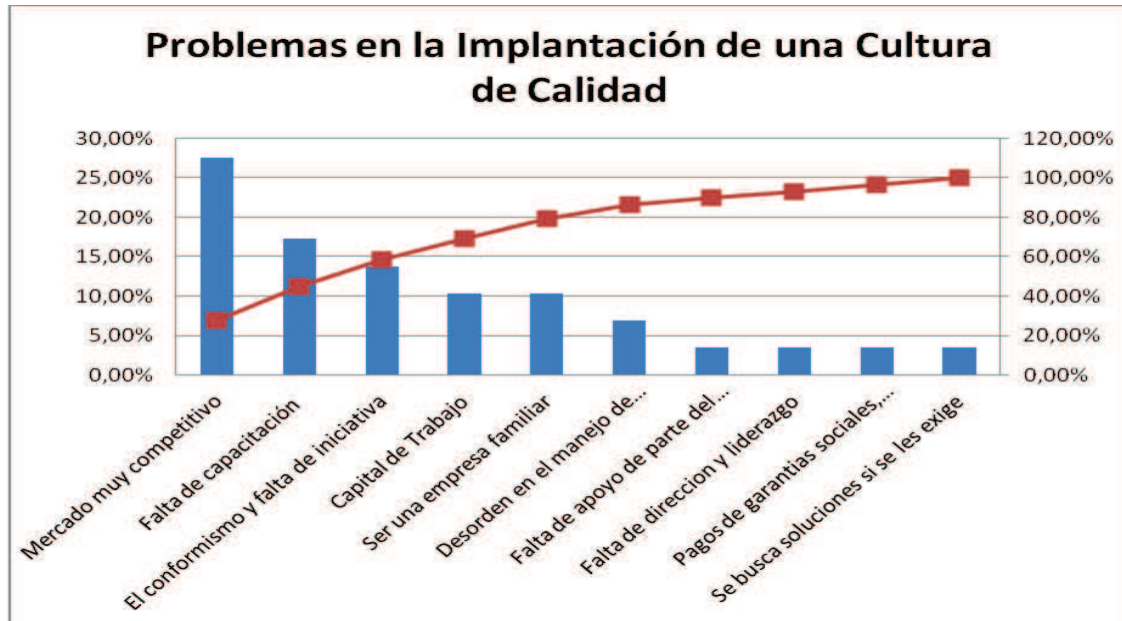


Fuente: Resultados de la Encuesta Aplicada  
Fecha: 19 marzo 2015

Dar valor agregado al producto final es de suma importancia, y se optimiza si es dado por su propio jefe, una simple palabra de agradecimiento o decir “bien echo”; son palabras de motivación que de una u otra forma dan calidad al trabajo realizado. La motivación del personal suele ser una barrera en la implementación de la Cultura de Calidad, porque ayuda al trabajador a sobrellevar el cambio y si no es motivado se vuelve indiferente a la circunstancia. La figura N°13 indica que un 40% de la dirección da su opinión sobre el trabajo realizado por subalternos, además un 18% de los encuestados nunca toman las decisiones sin dar explicaciones y un 70% de los encuestados trata a todas las personas por igual.

El liderazgo y la dirección se convierten en barrera para la implantación de una Cultura de Calidad, cuando los lideres no son capaces de dirigir el barco con la comunicación y el trabajo en equipo, también la falta de compromiso y cumplimiento de los objetivos en la implantación de la Cultura de Calidad. En ocasiones la misma dirección está negativa al cambio, entonces...¿cómo pedir implantar una Cultura de Calidad?. Es un poco difícil que los colaboradores accedan a cambios si ni la misma dirección los acepta.

Figura N° 14 Barreras en la Implantación de una Cultura de Calidad



Fuente: Resultados de la Encuesta Aplicada  
Fecha: 19 marzo 2015

Las personas encuestadas establecen varias barreras en la implementación de una Cultura de Calidad para pymes ( Ver Figura N° 14). Un 27% de los encuestados determinaron que existe un mercado competitivo muy fuerte, en el cual la calidad vrs la innovación, cumplen un papel muy importante. Ciertamente, la calidad, es un tema trascendente en la actividad de cualquier empresa, sin embargo, para que pueda implementarse, es necesario ser competitivo y, para esto, se hace necesaria la inyección de capital fresco, para modernizar los procesos atinentes a la empresa. Por supuesto, este compromiso empresarial, debe ir aparejado, a consumidores más informados y exigentes, que evalúen a las empresas, no sólo por el valor de sus productos o servicios, sino también, por la calidad, la innovación, el contenido y otros aspectos, de la actividad empresarial.

Las PYMES tienden a tener problemas por la falta de capacitación acerca del área de trabajo, también en relación con conceptos de administración de la empresa para obtener una mejor organización y desempeño administrativo. Se tiene un 16% de los encuestados que plantean la falta de capacitación como una problemática. (Ver Figura N°14)

El conformismo y la falta de iniciativa es otra barrera que destacan los datos de esta encuesta, según Figura N° 14. Los directivos y los mandos medios juegan un papel muy importante en esta barrera, ya que de ellos depende la formación del personal de la organización. Ellos son los modelos a seguir en una compañía y deben dar el ejemplo. Como se mencionó anteriormente (metodología), la falta de valorar la importancia de un sistema de gestión de calidad, la falta de recursos, de dedicación y tiempo por parte del personal con conocimientos y responsabilidad para desarrollar adecuadamente el soporte documental del sistema, son barreras en el área de la mentalidad, cultura organizacional, recursos y formación.

Otra barrera de interés es la falta de oportunidades y de capital de trabajo para brindar el servicio que presta la empresa, se ha tratado de solventar con capital propio y con la búsqueda de nuevas oportunidades de proyectos. Estos aspectos son considerados una barrera por los encuestados. Las PYMES de hoy tienen dificultades en la otorgación de préstamos, lo que causa problemas económicos en las organizaciones, ya que en su gran mayoría son empresas familiares (Ver Figura N°5) y tiende a dificultarse la otorgación del mismo.

Algunos empresarios son conscientes de que están desorganizados y buscan una solución. Creen por tanto que la Cultura de Calidad les va a servir para mejorar el funcionamiento de la empresa, y con ello, aumentar su rentabilidad. Como también, por cuestiones de imagen, muchas empresas quieren implantar culturas de calidad, ya que de ahí depende mantener clientes dentro de la empresa.

## **Conclusiones**

La encuesta fue realizada a 50 personas que trabajan en pymes de Costa Rica, los cuales mostraron datos de importancia que contestan la pregunta en análisis: ¿Cuáles son las principales barreras en la implementación de una Cultura de Calidad en la pequeña y mediana empresa (PYMES) costarricense?

Una de las barreras encontradas fue la falta de recursos económicos (creen que les va a salir muy caro), tiempo (tienen mucho trabajo, van al día y no pueden

“sentarse” para organizarse) y humano (no tienen una persona que se pueda encargar del tema). Se debe tener cuidado con el recurso humano ya que a pesar de que creen tener la responsabilidad de mejorar la calidad, no lo están intentando en el 100% de los encuestados.

También el miedo a enfrentar cambios, junto con la innovación. Por ser en su gran mayoría empresas familiares el riesgo de poner el capital de trabajo en juego es difícil, ya que de ahí no solo depende la organización sino toda una familia. Como también, cambiar los hábitos de trabajo o los procedimientos de la empresa cuando se está acostumbrado por años a un solo sistema. Esto crea barreras en el personal.

La estructura organizativa, suele ser una barrera en empresas familiares porque no existe una estructura clara, todos hacen de todo, las competencias y responsabilidades de cada persona no están claras. Por lo que se vuelve difícil implantar una Cultura de Calidad, donde no se tiene una persona que encabece el grupo.

La falta de planificación es otro aspecto de relevancia, ir día día dificulta la implantación de una Cultura de Calidad, porque la calidad empieza a ser prioridad y luego se va dejando por la presión de los problemas diarios. También las exigencias y falta de programación de la empresa-cliente.

Las empresas tienen las metas claras pero les es difícil comunicarlas y aplicarlas, ya que aunque la gente está comprometida con la calidad en los puestos de trabajo y se tiene la responsabilidad de todo el personal, existe un 90% de dificultades en la aplicación de una Cultura de Calidad. Por lo que se puede concluir que existe la necesidad de buscar asesoría para conocer el cómo implantar la Cultura de Calidad en la compañía.

Dentro de las fortalezas de la investigación se pueden mencionar: la edad de los directivos y mandos medios, es una edad competitiva donde se puede destacar la experiencia y la mente abierta a cambios por parte de la administración, lo que es



favorable para la adaptación a cambios e innovación de nuevas culturas respecto a calidad.

Las empresas encuestadas tienen claro el nivel de conocimiento acerca del concepto de Cultura de Calidad, lo que favorece a las organizaciones para su implantación. Si se tiene una cultura de calidad en la compañía, va a favorecer la competitividad en el mercado y abrirá puertas a nuevos horizontes.

Así como también es importante destacar que un 37% de los encuestados tienen en su mente la posibilidad de la implantación de una Cultura de Calidad, lo que se convierte tanto en una fortaleza para la empresa como para el país, porque como dicen muchos “cuando una empresa está bien, todas las personas se benefician directa o indirectamente”; ¡una frase certera!, cuando una compañía se supera, se superan los trabajadores y las personas alrededor de la organización.

También la motivación y la evidencia del liderazgo por parte de los directivos es notorio, casi siempre se trata a todos por igual, pocas veces se toman decisiones sin dar explicaciones, a menudo el personal se reúne para tomar decisiones, casi siempre se hacen sugerencias a los superiores de cómo mejorar las condiciones del trabajo y casi siempre los jefes o encargados dan su opinión sobre los trabajos realizados. El trabajo en conjunto hace el triunfo en las empresas. Ya que la falta de implicación de la dirección o gerencia es de suma importancia, porque de ellos depende la motivación y dirección del barco. Si el jefe es el que toma las decisiones, el proceso parece ser más lento. Si hay mayor participación en la toma de decisiones, el proceso parece ser más rápido.

Se tiene buena base para iniciar cambios ya que, casi siempre, la empresa intenta medir las necesidades de los clientes, se conoce quiénes son los clientes, se trabaja en equipo para mejorar productos y procesos y se proporciona ayuda a los demás, cuando es necesario. Así como también se consideran los problemas y errores como una forma de cambiar, esto motiva al cambio.

Como conclusión, si se tienen ganas de implantar la Cultura de Calidad, pero por miedo al mercado competitivo, falta de capacitación, conformismo, falta de



iniciativa, por el capital de trabajo, el ser una empresa familiar, falta de dirección y liderazgo, desorden en el manejo de sistemas de información y falta de apoyo por parte del gobierno, no lo han logrado; se necesita buscar asesoría con organizaciones o empresas dedicadas a esta labor, para desarrollar las mejores prácticas y poder sobrepasar las barreras de implantación de la cultura de calidad.

El mercado cada día es más competitivo, las empresas necesitan tener herramientas para enfrentar la competencia, y la Cultura de Calidad junto con el sistema de gestión de calidad. Estos son aspectos que no se deben dejar de lado, la calidad es fundamental en un servicio o producto. Y si existen organizaciones que tienen la calidad como requisito en la compañía, y otras no; se estarían creando ventajas competitivas que luego sería tarde para enfrentarlas.

### **Recomendaciones**

Según resultados de las encuestas realizadas, existen PYMES que no tienen ningún interés en la implantación de una cultura de calidad, esto ha abierto espacio a una nueva interrogante que no fue desarrollada en esta investigación, pero pudiese ser la iniciativa de otra. ¿Cómo se están preparando las PYMES para enfrentar el nuevo paradigma del mercado competitivo, si no requieren de una Cultura de Calidad?.

Esto porque si no se quiere innovar y crear nuevas oportunidades en el mercado, ¿cómo se piensan mantener en un mercado de mejora continua, donde día con día la competencia es más grande y riesgosa?. Son interrogantes que nacen de los resultados analizados.

La excelencia se alcanza mediante un proceso de Cultura de Calidad. Mejora en todos los campos, capacidades del personal, eficiencia de recursos, relaciones con el público, entre los miembros de la organización, con la sociedad y cuanto desee la organización, y que se produzca una mejora organizacional de la calidad del producto o servicio prestado.

La motivación en las organizaciones debe ser fundamental, debe haber compromiso de la alta gerencia, se debe dar continuidad a todo proceso que inicie, los mandos medios también juegan un papel importante en la responsabilidad como tal. Todo el personal de la organización debe comprometerse por un mismo bien, para caminar en grupo y hacia un mismo horizonte.

La estructura organizacional debe estar definida para conocer las labores de cada colaborador. Se debe implantar una cultura de manera que favorezca la compañía. Se debe establecer el estilo de dirección a seguir, así mismo establecer la reglamentación necesaria. Es importante establecer una planificación estratégica de manera que se planteen objetivos y metas por aplicar al grupo.

Se deben establecer sistemas de medición al cliente, para medir la satisfacción del mismo. Una medición organizativa o indicadores que pueden dirigir las mejoras en los procesos y en la organización. La búsqueda de personal que ayude en esas labores pudiese ser de gran utilidad (Asesores en estos campos)

El concepto de Cultura de Calidad debe ir de la mano con el sistema de gestión de calidad para reglamentar y organizar la compañía. Se debe buscar ayuda con asesores capacitados sobre calidad para que orienten al personal.

## Bibliografía

Agenda Integral de Cooperación. (2007). Principales obstáculos y necesidades de apoyo para el reforzamiento de las capacidades institucionales en el proceso de implementación, transición y ajuste hacia la liberalización comercial

Argandoña, Antonio. (2008). La Responsabilidad Social de las empresas pequeñas y medianas.

Documento del Banco Mundial. (2009). Competitividad en Costa Rica.

Gómez Bernabéu Ana Mercedes (2003). Cultura en las pymes del sector del juguete y auxiliares: Implicaciones para la implantación de sistemas de calidad.

Revista Chilena de Ingeniería. (2010). Gestión del Conocimiento, Liderazgo, Diseño e Implementación de la estrategia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas (Vol. 18).

Martínez, Moreno (1997). Departamento de Psicología Social y de las Organizaciones. UNED .

Ministerio de Economía (2013). Estado de la situación de las Pymes en Costa Rica. San José, Costa Rica. MEIC.

Venegas Arroyo, Isabel Cristina (2008). *Horizontes empresariales*. La cultura y el proceso de globalización en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas.

Varela, Irene. (2007). Barreras que enfrentan las empresas en Costa Rica para adoptar prácticas de producción más limpia Tecnología en Marcha. Vol. 20-1.

## Anexo N°1 Encuesta

### ¿Cuáles son las principales barreras en la implementación de una Cultura de Calidad en la pequeña y mediana empresa costarricense?

---

*Esta encuesta es parte de un estudio de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, la cual pretende identificar las principales barreras en la implementación de una Cultura de Calidad en empresas PYMES del sector comercial, industrial y de servicios en Costa Rica; con el objetivo de establecer estrategias que minimicen las barreras encontradas.*

*La encuesta le tomara solo 10 minutos de su valioso tiempo. Agradezco que sea sincero, ya que su respuesta es muy importante para nosotros.*

1. ¿Cuál es su Nivel Jerárquico?

Operario

Mando Intermedio

Directivo

2. ¿Cuál es su Sexo?

Hombre

Mujer

3. ¿En qué rango de edad te encuentras?

29 años o menos

30-49 años

50 años o más

4. ¿A qué sector pertenece la empresa en la que laboras?

Comercial

Servicios

Industrial

5. ¿Eres parte de una empresa familiar?

Si

No

6. Con respecto a los Sistemas de Calidad, ¿Cuál es su conocimiento acerca del concepto de Cultura de Calidad? Puedes marcar varias opciones

Sinónimo de mejora continua

No conozco el concepto

Innovación, excelencia y anticipación

Otro: \_\_\_\_\_

7., ¿Cuál es la situación actual de su empresa con respecto al Sistema de Gestión de Calidad? Si tu respuesta es que no tienes intenciones de implementar el Sistema de Gestión de Calidad, has terminado esta encuesta.

No está implantado ningún sistema y no se tiene intenciones de hacerlo.

Se está planteando la posibilidad de implantarlo.

Va a comenzar la implantación en breve.

Está en proceso la implantación del Sistema de Calidad

Se tiene en su totalidad implantado el Sistema de Calidad.

8. ¿Qué porcentaje de dificultades ha encontrado en la implantación o mantenimiento de la cultura de calidad durante el último año?

- ( ) 0% de dificultad.
- ( ) 1% - 30 % de dificultades.
- ( ) 31% - 60% de dificultades.
- ( ) 61% - 90% de dificultades.
- ( ) 91% -100 % de dificultades.

9. Señale con una X la opción que refleje mejor las actitudes y comportamientos que se dan en su empresa en general:

	Nunca	Pocas Veces	Algunas Veces	A menudo	Casi siempre
Existe un fuerte compromiso con la calidad en todos los niveles de esta empresa.					
La dirección de esta empresa establece metas claras para la mejora de la calidad.					
Se hacen sugerencias a los superiores sobre cómo mejorar las condiciones de trabajo.					
Los jefes o encargados dan su opinión sobre el trabajo realizado					
Se hace lo posible para que la gente adquiera las habilidades y capacidades necesarias para solucionar por si misma los problemas que puedan surgir en su trabajo					
Se planifica la formación de forma cuidadosa para que todo el mundo reciba la formación que necesita.					
La empresa y el personal intentan mejorar la calidad de su trabajo.					
La empresa y el personal creen que la mejora de la calidad es responsabilidad de todos.					
Se analizan los trabajos para buscar formas de hacer mejor las cosas.					
La empresa intenta medir las necesidades de los clientes externos.					
La empresa conoce quienes son los clientes y sus necesidades.					
Se utiliza el trabajo en equipo para mejorar productos y procesos.					
El personal tiene ganas de realizar proyectos nuevos					

Se busca innovación, introduciendo métodos o formas recién aparecidas.					
Se consideran los problemas y errores como una buena oportunidad para aprender y mejorar.					
Se trata a todos por igual					
Se proporciona apoyo y ayuda a los demás cuando se presenta la ocasión.					
Se toman las decisiones sin dar explicaciones.					
El personal se reúne para discutir los proyectos.					

10. Describa el tipo de dificultades o problemas más importantes encontrados en la implantación o mantenimiento de la cultura de calidad durante el último año.

---

---

---

---

11. Describa los cambios, problemas o crisis importantes, de cualquier tipo, acontecidos en la empresa durante el último año, así como la forma en que se resolvieron o intentaron resolverse. ¿Cómo han afectado a la mejora de la calidad estos cambios?

---

---

---

---

---

---

---

---

Muchas Gracias por su aporte.