



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

**Análisis del nivel de la cultura de calidad
en la pyme avícola en Rioverde, San Luis Potosí.**

Jorge Horacio González Ortíz¹

Resumen

Este es un estudio cuantitativo el cual, utilizando el Modelo de las 10 dimensiones de la cultura de calidad, pretende identificar el nivel de la cultura de calidad en la Pyme avícola ubicada en la ciudad de Rioverde, San Luis Potosí. El estudio se hizo en base a un cuestionario aplicado a empleados y directivos. Los resultados nos muestran que la cultura de calidad de la Pyme está en un nivel superior al promedio de las pymes de la región. Las dimensiones de mayor presencia son: Visión congruente y la responsabilidad y compromiso del empleado. La dimensión de menor presencia es: la confianza en el empleado. El indicador de cultura de calidad determinado es 0.678 y el factor de mayor ponderación de acuerdo a la opinión del empresario es el de la responsabilidad y compromiso de la gerencia. Se considera que la cultura de la Pyme es una cultura fuerte.

Palabras claves: Cultura de calidad, Pyme, avícola

Abstract

This is a quantitative study, which using the Model of the 10 dimensions of quality culture aims to identify the level of quality culture in the poultry SME located in the city of Rioverde, San Luis Potosí. The study where based on a questionnaire applied to employees and managers. The results show us that the quality culture of the SME is at a level higher than the average of SMEs in the region. The dimension of greatest presence are congruent vision and the responsibility and commitment of the employee. The dimension of least presence is confidence in the employee. The indicator of quality culture determined is 0.678 and the factor of highest weighting according to the opinion of the employer is the responsibility and commitment of management. It where considered that the culture of this SME is a strong culture.

Keywords: Quality culture, Pyme, poultry

¹ Universidad Autónoma de San Luis Potosí.

Introducción

En las últimas décadas, y como consecuencia del proceso de globalización, muchas cosas han cambiado alrededor del mundo. Un claro ejemplo de ello son las empresas, que se han visto en la necesidad de adaptarse a las nuevas exigencias de mercado internacional, las empresas ya no sólo se enfrentan a competidores locales, sino que tienen que enfrentarse a los grandes conglomerados internacionales.

Con esto, se ha vuelto cada vez más difícil para las empresas ser competitivas. Aquellas ventajas competitivas en que podían confiar originalmente, ya no lo son más: 1) La cercanía a los recursos naturales, ya no es necesaria, ahora pueden estos ser importados; 2) La reinversión de capital no está garantizada, la presencia de empresas transnacionales y franquicias extranjeras ha propiciado la fuga del capital; 3) El uso de tecnología en el proceso de producción se ha vuelto un factor común; y 4) Las habilidades de la mano de obra pueden fomentarse a través de la capacitación del personal (Thurrow, 1992). Además, los consumidores demandan cada vez más un nivel estricto de calidad, mejores precios, tiempos de respuesta y respeto por la ecología, mientras los inversionistas demandan un mayor rendimiento de capital (Cantú, 2007), dificultando a la empresa el satisfacer a sus grupos de interés.

La respuesta a este problema ha sido un fuerte movimiento de promoción y adopción de los conceptos de calidad total, al que México se unió en los años 80s, para hacer más competitiva su economía ante la súbita apertura comercial y económica a que fue obligado, debido al inicio de la globalización (Cantú, 2007). Sin embargo, llevar a cabo este cambio no ha sido fácil. Para la década de los 90 se habían acumulado algunas experiencias de éxito y también muchos intentos fallidos al tratar de alinear a las empresas con las propuestas de calidad total. En muchas de ellas, los viejos supuestos y modelos mentales sobre la calidad seguían dominando las prácticas directivas, convirtiendo a las actividades y procesos de mejora con frecuencia en superficiales y pasajeras que poco a poco se han olvidado (Gutiérrez, 2010).

Actualmente, el 70% de los proyectos empresariales con apuestas importantes por la calidad, la reingeniería o el I+D+i fracasan (El economista, 2014). Para lograr un verdadero cambio es necesario renovar el enfoque de la empresa, comenzando por repensar la misión y crear visiones compartidas que orienten el trabajo directivo (Gutiérrez, 2010), esto significa realizar un cambio profundo en la empresa, que afecta a la esencia misma de la organización, su cultura.

Planteamiento

Todas las empresas tienen una cultura, algunas más fuerte que otras, cultura que en muchas ocasiones se pasa por alto. Es común que los empleados se adapten a la cultura organizacional sin ser conscientes

del proceso que se sucede, los directivos suelen tomar decisiones sin considerar el impacto que tendrá la cultura en los resultados esperados. Muchas empresas apuestan a la calidad como ventaja competitiva sin considerar, si cuentan con las condiciones para ponerla en práctica.

Al igual que existen rasgos de personalidad que le permiten al individuo un mejor desarrollo tanto personal como profesional, hay condiciones o características de la cultura de una empresa que le brindan una mayor orientación hacia la calidad, facilitan la introducción del modelo de calidad total y le brindan las pautas para convertirse en una cultura de la calidad. Implementar programas o acciones orientadas a lograr la calidad en empresas cuya cultura carece de estas condiciones, se podría convertir en un ejercicio extenuante, cuyo resultado difícilmente será positivo y duradero (González, 2009).

Objetivos

Identificar el nivel de la cultura de calidad con el que cuenta la Pyme (la planta incubadora), ubicada en Rioverde, San Luis Potosí.

1. Identificar el estado de la cultura de la calidad en cada una de las 10 dimensiones del modelo.
2. Determinar la importancia que la empresa le da a cada una de las 10 dimensiones.
3. Calcular el Índice de Cultura de Calidad para la empresa analizada.

Hipótesis

H1: Siendo una empresa mediana con casi dos décadas, la empresa cuenta con un alto nivel de calidad en el servicio.

El resultado del cálculo del Índice de Cultura de Calidad es mayor a los 0.564 puntos.

H2: Existe una brecha entre la percepción de la cultura de los directivos y la de los empleados

Los directivos presentan resultados más altos que los empleados.

Marco teórico

Cultura

Durante mucho tiempo, se consideró a la cultura exclusivamente como el conjunto de manifestaciones artísticas y el patrimonio relacionado con estas, al igual que los monumentos arqueológicos e históricos preservados durante cientos de años. Y a pesar de que esta idea continúa existiendo en muchos ámbitos y organizaciones, hoy en día también se entiende que la cultura se extiende más allá de eso. Cultura son los conocimientos, creencias, arte, moral, derecho, costumbres, lenguaje, conducta, hábitos y capacidades adquiridas por el hombre por el hecho de ser miembro de la sociedad (Kahn, 1975).

Incluye la totalidad del comportamiento social aprendido que ha distinguido a la humanidad durante el curso de su historia (Salzmann, 1977).

La cultura es un fenómeno social transmitido de generación en generación, recreado continuamente por las comunidades y grupos, en función de su entorno, su interacción con la naturaleza e historia, que infunde a las comunidades y grupos un sentimiento de identidad y continuidad, y que incluye fenómenos tales como las artes y las letras, al igual que sus modos de vida, sistemas de valores, tradiciones y creencias, y el patrimonio histórico y cultural heredado de las generaciones anteriores. (González, 2009). Puede desglosarse en Comportamiento Social (hábitos, valores y actitudes que conforman las costumbres de una sociedad, en una escala global se traducen en políticas, estrategias y decisiones), Aprendizaje (La cultura es aprendida), Historia (muchas decisiones y mitos nacionales quedan establecidos en ciertos momentos de la historia), La manera tradicional de hacer las cosas (métodos de trabajo, la manera de hacer, la manera en que se atiende a los visitantes, la manera en que deciden cómo convivir, son costumbres heredadas que son parte fundamental de lo que se considera cultura de un pueblo) (Cantú, 2001).

La cultura es elusiva, intangible, implícita y se da como algo garantizado (Robbins y Judge, 2009). Y en una sociedad o grupo la cultura conforma por a) la forma de convivencia: relaciones de simpatía-antipatía entre sus miembros; b) reacciones a los eventos comunes: mitos compartidos; c) métodos de trabajo; d) perspectivas ante otros grupos; e) rapidez o lentitud con que se responde a cambios en el ambiente externo; f) rigidez o flexibilidad; y g) las normas ideales y las reales: normas que dictan lo que debe ser y las que se ponen en práctica. (Cantú, 2001).

Cultura organizacional

Los grupos con características definidas cuentan con una cultura propia, esto incluye a los diferentes tipos de sociedades y organizaciones, como las empresas. La cultura nacida al interior de una empresa es llamada también *Cultura Organizacional*. La cultura organizacional se describe como los valores, tradiciones y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de la empresa, que influye en la manera en que actúan y que distinguen a una organización de las demás.

Para Edgar Schein (1992) la cultura organizacional es "un patrón de supuestos básicos compartidos que la organización ha aprendido mientras resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerada válida y, por tanto, enseñada a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir esos problemas".

La definición de cultura organizacional implica tres cosas: 1) es una percepción; es invisible e intangible, pero los empleados la perciben con base en lo que experimentan dentro de la organización.

2) es descriptiva. Tiene que ver con aquello que los miembros de la organización perciben y cómo lo describen, más allá de que les guste o no. 3) aunque los empleados tengan diferentes antecedentes o trabajen en distintos niveles organizacionales, todos ellos tienden a describir la cultura de la empresa en términos similares; a esto nos referimos al hablar de una cultura compartida (Coulter, 2018).

La cultura tiene cierto número de funciones dentro de una organización, entre las que se encuentran: 1) Definir fronteras (crea diferencias entre una organización y las demás), 2) Transmitir sentido de identidad a los miembros de la organización; 3) Facilitar la Generación de compromiso con algo más grande que el mero interés individual; 4) Mejorar la estabilidad del sistema social; 5) Dar control y sentido para guiar y conformar las actitudes y compromisos de los empleados (Robbins y Judge, 2009).

La cultura organizacional puede crearse de tres maneras: 1) los fundadores sólo contratan a los empleados que piensan y sienten de la misma manera que ellos; 2) socializan y adoctrinan a estos empleados en su manera de pensar y sentir; 3) el propio comportamiento de los fundadores actúa como un rol modelo que estimula a los trabajadores a identificarse con ellos, internalizando sus valores y suposiciones. Y una vez que la cultura ha surgido, hay prácticas en el interior de la organización que actúan para mantenerla (Robbins y Judge, 2009).

Cultura de calidad

Existen diversas propuestas de modelos de calidad, sin embargo, la Cultura de Calidad ha sido un concepto poco estudiado por los científicos del área socio-administrativa (Bright y Cooper, 1993). Han sido pocos los autores que han propuesto una definición para este concepto. Para Cantú (2001) la cultura de Calidad es el conjunto de valores y hábitos que una persona posee, que al ser complementados con las prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permite colaborar con su organización para afrontar los retos que se le presenten.

Pérez (2003) la define como “la percepción que los empleados tienen de cómo los principios y prácticas de la administración de la calidad operan, no sólo en la producción de bienes y servicios sino también en la forma como es conducida interna y externamente la organización (p.49).

Tener una Cultura de la Calidad significa siempre hacer las tareas lo mejor posible desde la primera vez, con mucho entusiasmo y ofreciendo al consumidor la satisfacción completa (Rodríguez, 2011). Los empleados y directivos trabajan en conjunto para lograr este resultado, los valores individuales se ven reforzados por la cultura de la empresa dando lugar a un ambiente idóneo para el surgimiento de las prácticas dirigidas a lograr la calidad.

Evaluación de la cultura

Cuando se habla de una cultura no se puede decir que sea inferior o superior a otra, la forma de evaluarla es en relación al grado en que le permite a un país o a un grupo a responder a sus necesidades presentes y futuras, estas necesidades se relacionan con los valores del grupo, y por tanto sin comparación, las culturas no se pueden evaluar. (Cantú, 2001). Sin embargo, aunque no pueden evaluarse unas contra otras, es posible medir si una cultura posee características o condiciones específicas, cómo el grado en que una cultura está alineada a unos principios.

Si bien, una cultura es algo que se percibe, que se siente (Handy, 1993), lo que dificulta la creación de herramientas que permitan realizar análisis confiables, algunos investigadores han realizado estudios al respecto, y han logrado identificar las condiciones (o dimensiones) que una cultura requiere para considerarse una cultura de calidad, y propusieron modelos y herramientas.

Geert Hofstede (1991) propone analizar las culturas con base en 4 dimensiones: *Individualismo/Colectivismo* (grado de dependencia que tienen los individuos con respecto a la estructura social a la que pertenecen, las organizaciones de calidad muestran una tendencia hacia el individualismo), *Distancia del Poder* (Medida que indica el grado en que los individuos menos poderosos aceptan una distribución desigual del poder. Un alto grado significa una alta prioridad a respetar la cadena de mando, en las organizaciones de calidad tienden a ser escaso), *Masculinidad/Feminidad* (indica la relación opuesta entre materialismo y humanismo, organizaciones de calidad en nivel intermedio), *Evasión ante la incertidumbre* (tendencia a afrontar lo desconocido con reglas, procedimientos y jerarquías, organizaciones de calidad: alto para personal operativo, baja para los directores). Argumentando que organizaciones de calidad tienden a mostrar una inclinación hacia el individualismo, un escaso distanciamiento del poder, nivel intermedio de masculinidad/feminidad, así como un alto nivel de evasión de la incertidumbre para los directivos y un bajo nivel para los empleados.

Mientras Gallear y Ghobadian (2004), realizan un estudio en empresas enfocadas en la calidad e identifican 15 condiciones necesarias para una Cultura de Calidad:

1. Liderazgo y visión de la gerencia superior.
2. Trabajo en equipo.
3. Participación activa y evidente de la administración superior.
4. Compromiso hacia y promoción del concepto de Calidad por el director a todos los niveles de la organización.
5. Involucramiento y acuerdo de los empleados.
6. Dedicación de los empleados a la mejora continua.

7. Construcción de un ambiente humano que permite que todos los miembros de la organización mejoren la calidad, basada continuamente en la confianza mutua.
8. Inversión continua en el entrenamiento y desarrollo de todas las habilidades de los empleados.
9. Sociedades apropiadas entre la organización y sus clientes.
10. Una filosofía interna de la relación del cliente/ proveedor con los objetivos de la cual entienden y comparten todos los empleados.
11. Apropiada colaboración entre la organización y sus proveedores.
12. Despliegue efectivo de las políticas.
13. Ambiente de trabajo de calidad.
14. Responsabilidad compartida.
15. Involucramiento con la comunidad.

Modelo de las 10 dimensiones

Este modelo elaborado por González, Pérez y Escalera (2010), tiene su base en las 15 dimensiones propuestas por Gallear y Ghobadian, pero su objetivo es analizar la Cultura de Calidad en las MiPyMEs. Consta de dos encuestas (una adaptada para empleados y otra para directivos), de 47 preguntas cada uno, que mide el nivel de cultura de calidad de una empresa en 10 dimensiones: Responsabilidad y compromiso de la gerencia; Responsabilidad y compromiso del empleado; Confianza en el empleado; Confianza en la empresa; Satisfacción en el empleo; Comunicación efectiva; Planeación y organización; Visión congruente; Trabajo en equipo; Mejora continua del servicio.

A continuación, se presenta la definición operacional de las diez dimensiones:

1. Responsabilidad y compromiso de la gerencia.

El directivo es el primero que pone la muestra de trabajo y disfruta al hacer sus actividades, enfrenta directamente las cosas que afectan al negocio, sin evadir los problemas y sin dejar de tomar en cuenta el cuidado del medio ambiente en sus operaciones, lo cual genera la confianza del empleado, que lo considera una persona responsable. En caso de que el empleado se llegue a equivocar al tomar una decisión dentro del trabajo, el jefe lo apoya, respalda y la empresa también lo apoya cuando tiene problemas familiares. El directivo de la empresa habla a los trabajadores sobre la calidad en el producto y en el servicio y realmente los apoya para poder mejorar la calidad en la empresa.

2. Responsabilidad y compromiso del empleado.

Los trabajadores de la empresa tratan con respeto a los clientes y estos se van contentos con lo recibido y piensan en regresar. Al empleado realmente le gusta lo que hace dentro de la empresa y está orgulloso de ello, conoce bien las actividades que debe realizar diariamente en el trabajo y conoce también las obligaciones de los compañeros de equipo para así cumplirlas todos juntos.

3. Confianza en el empleado.

La empresa confía en el empleado y le brinda entrenamiento sobre cómo hacer mejor su trabajo, le permite tomar decisiones dentro de su puesto y permite a los proveedores ofrecer al empleado información sobre sus productos. Se forman equipos para resolver los problemas del trabajo de manera que en sus manos está la operación de la empresa. La empresa procura ayudar a mejorar las condiciones de vida de la comunidad y eso le llena de orgullo.

4. Confianza en la empresa.

El empleado tiene confianza para reportar los errores, las fallas y los problemas en el trabajo, de manera que siempre se detectan estos, a tal grado que recomendaría a su familia a adquirir servicios en este negocio porque sabe que son servicios de calidad. Nunca se le exige más de lo que recibe a cambio, le cumplen, la empresa es muy decente y si fuera permitido, recomendaría para trabajar en esta empresa a alguien de su familia, sin duda, porque vale la pena.

5. Satisfacción en el empleo.

El empleado siente gusto por ir al trabajo y satisfacción con lo que hace, pues gracias a que tiene todos los elementos, puede realizar un buen trabajo o sea cumplir con la calidad de su producto. Se siente contento y una vez que cumple con los compromisos y obligaciones de su puesto, ofrece un poco más.

6. Comunicación efectiva.

Al trabajador se le pide opinión para mejorar aspectos relacionados con su trabajo y se toman en cuenta sus ideas de mejoramiento. Sus compañeros respetan sus opiniones y tiene el apoyo de ellos para cumplir con el trabajo.

7. Planeación y organización.

El empleado tiene todo el material necesario para realizar su trabajo con calidad y todo está organizado, las instalaciones de la empresa las mantienen limpias y ordenadas. La empresa renueva los productos o el servicio que ofrece a sus clientes para evitar reclamos y devoluciones.

8. Visión clara y congruente.

La empresa es como un barco seguro, que sabe su resistencia y conoce su destino. Se ven cambios continuamente dentro de la empresa para mejorar el producto y el servicio para poder así seguir creciendo. El trabajo que desempeña el empleado, es evaluado siempre por alguien en la empresa para evitar desviaciones de los objetivos trazados.

9. Trabajo en equipo.

Existe una buena comunicación entre todo el personal de la empresa y el empleado toma en cuenta las sugerencias que le hacen los compañeros de trabajo para lograr el objetivo del grupo.

10. Mejoramiento continuo del servicio.

El empleado siempre toma en cuenta las sugerencias que le hacen los clientes para mejorar el servicio, además recibe clases por parte de personal especializado y ajeno a la empresa, para mejorar su persona o su trabajo. Las actividades que desempeña en el trabajo son planeadas con anticipación.

Se espera que la cultura de calidad de una empresa certificada, sea una cultura fuerte y dominante de la empresa, con valores, hábitos, conocimiento, prácticas y herramientas de trabajo propias de la Administración de la Calidad. Así entonces la variable de nuestro estudio; cultura de calidad es multifactorial, es un vector integrado por diez dimensiones y la cultura de calidad está representada gráficamente, precisamente por el perfil o contorno que estas 10 dimensiones despliegan en un diagrama de red.

“El cambio de paradigma que necesitan las empresas para enfrentar los retos actuales se fundamenta, de acuerdo con reconocidos autores del área administrativa, en la incorporación del enfoque de calidad total a la planeación, control y mejoramiento de la operación del negocio” (Cantú, 2011, p 62). La puesta en marcha de los conceptos de calidad total requiere de la existencia de un ambiente cultural propicio para tener éxito. Muchos informes declaran a la cultura de la calidad como el ingrediente principal en un programa exitoso de administración hacia la calidad total (Saraph y Sebastian, 1993).

El modelo se representa en una gráfica de red donde cada uno de los ejes corresponde a una dimensión, por tanto, el área dentro de la red representa la cultura de la calidad dentro de la organización: mientras mayor sea el área cubierta más fuerte es la cultura de calidad. Para simplificar el resultado de este modelo, los autores proponen un Índice de Cultura de Calidad, que utiliza los resultados de las 10 dimensiones ponderados con la importancia que la empresa le da a cada una de ellas y así calcular un valor único que indica el nivel de cultura de calidad que tiene la empresa.

Contexto

El estudio se llevó a cabo en la ciudad de Rioverde, municipio del Estado de San Luis Potosí, un municipio representativo de los 2,456 municipios que integran nuestro país. Rioverde está localizado al Este de la capital del estado, a una distancia por carretera de 130 kilómetros. Es la principal ciudad de la Región Media del estado, cuenta con un total de 91,924 habitantes, de acuerdo a los resultados definitivos que presenta el Censo de Población y Vivienda del 2010. Se encuentra conurbado con el municipio de Cd. Fernández y la comunidad de El Refugio, integrando una zona metropolitana de interés con aproximadamente 60 mil habitantes en la zona. La principal actividad de la población económicamente activa es en el sector terciario del comercio, los servicios y el turismo (48.8%), el siguiente sector es el secundario de la industria, la minería, la construcción (19.02%) y la actividad agropecuaria (27.8%) (INEGI, 2011). Aproximadamente 3500 mipymes integran el sector productivo de esta ciudad. Su proximidad a un nutrido número de comunidades y municipios, hacen de Rioverde un centro de consumo importante de servicios médicos, servicios educativos y comercio. Existen 360 escuelas de educación básica y media superior y 4 dependencias de educación superior. Se encuentra a 100 km de la carretera México – Piedras Negras (Carretera 57) considerada la columna vertebral de la red vial en México, constituye esto un aspecto estratégico de su desarrollo. Y por otro lado, sus grandes debilidades son: la migración de sus habitantes de las comunidades rurales, su clima caluroso y la poca presencia de industria de la manufactura en la región.

Existe el interés del gobierno municipal, a través de la Secretaría de Desarrollo Económico en que la Universidad coadyuve al desarrollo del municipio a través de estudios estratégicos. Liderar una estrategia común y dar un impulso al desarrollo de su región a través del mejoramiento en la productividad de las pequeñas empresas. El objeto de estudio es una empresa mediana, que cuenta con 108 empleados, perteneciente al giro avícola, con casi 20 años de funcionamiento, que ha tenido 3 diferentes directores en la última década y dobló su tamaño en los últimos 5 años.

Metodología

El presente trabajo corresponde a un estudio exploratorio, una investigación no experimental, cuantitativa, transversal, inferencial. La unidad de análisis es la pyme del sector avícola de la ciudad de Rioverde, S.L.P. La unidad de observación son los empleados de esa pyme de la ciudad de Rioverde, S.L.P. y la composición de la muestra son directivos y empleados. Se utiliza el modelo de las 10 dimensiones para analizar el nivel de la cultura de calidad con el que cuenta una Pyme. El resultado de las 10 variables está determinado por las preguntas del cuestionario que integran cada constructo. Cada pregunta puede ser calificada de 1 a 5 dependiendo de la intensidad con la que sea percibida su presencia. Para trasladar los resultados de la escala 1 a 5, a la escala 1 a 10 se utiliza la siguiente fórmula.

$$Vc = \frac{5}{2n} \left(\sum m P_m - n \right)$$

Vc: Valor estimado de la condición analizada

Pm: Valor de la etiqueta de las preguntas que integran a la condición analizada

n: Número de preguntas que integran la condición analizada.

Para calcular el Índice de la Cultura de Calidad (ICC) primero se estima la importancia que los directivos le dan a cada dimensión. Se hace uso del Proceso Analítico de Jerarquización desarrollado por Thomas Saaty (1980). Por medio de una matriz, se realiza la comparación de cada una de las diez dimensiones con las otras (en una comparación pareada) para obtener una ponderación o Razón de consistencia para la dimensión analizada. Una vez obtenidos los valores estimados y las ponderaciones el Índice se obtiene con la siguiente fórmula:

$$ICC = \left[\sum_{K=1}^{K=10} \frac{Dk \times Pk}{10} \right]^2$$

Donde:

ICC: Indicador del nivel percibido de cultura de la calidad (valor entre 0 y 1)

Dk: Calificación obtenida de esta dimensión k, de acuerdo al cuestionario (valor entre 0 y 10)

Pk: Ponderación que le corresponde a esta dimensión k, según el Proceso Analítico de Jerarquización (valor entre 0 y 10)

Resultados y discusión

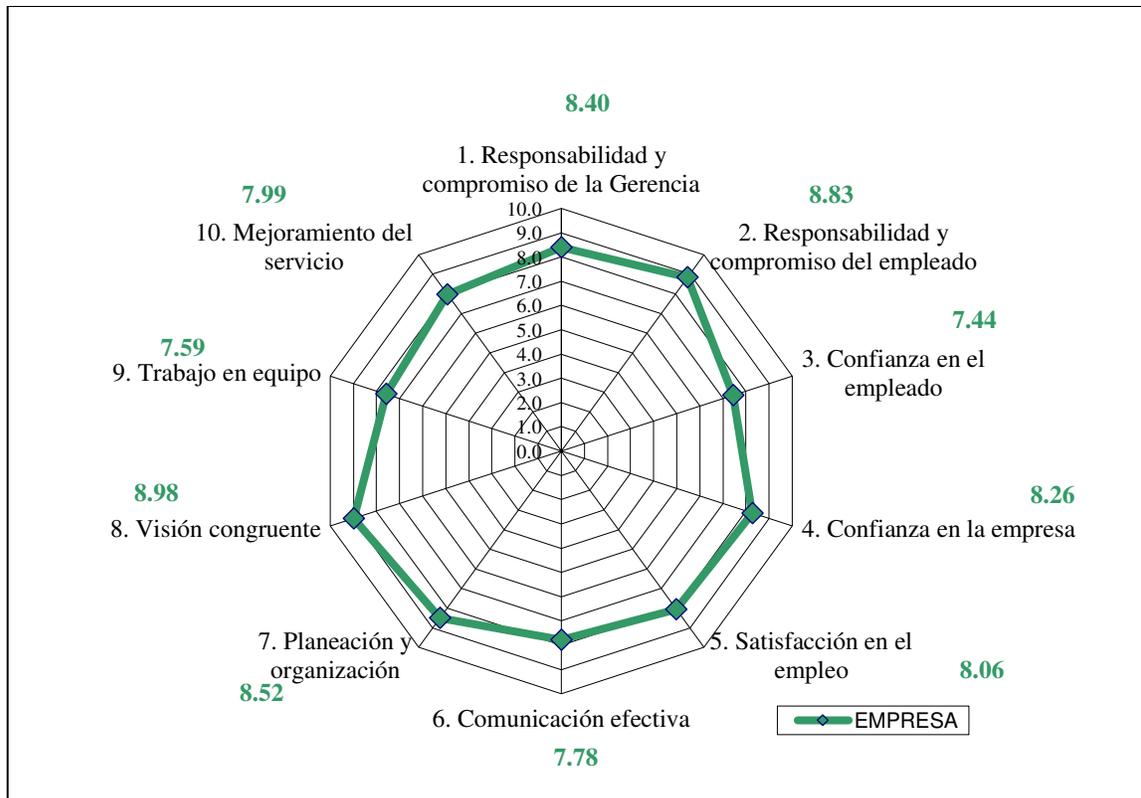


Figura 1.-Perfil de las Condiciones Necesarias para la Cultura de Calidad de la Empresa

Fuente: Elaboración Propia

Los datos obtenidos en esta investigación se analizan de dos formas: el resultado general (ver la figura 1) y el resultado por nivel jerárquico de la empresa (ver la figura 3); esto último con la intención de conocer la fortaleza de la cultura, a través de analizar si existe diferencia entre la forma en que los empleados y los directivos perciben la cultura de la empresa.

La empresa obtuvo resultados altos en cada una de las 10 dimensiones, siendo la mejor calificada la octava dimensión: *Visión congruente* con 8.98 puntos; y la dimensión de menor resultado *Confianza en el empleado* de 7.44. Lo que significa que existe una delimitación clara de los objetivos y prioridades de la empresa por parte de todo su personal, que sabe o entiende lo que se desea lograr pues ellos mismos desean lograr el mismo resultado.

Como se puede apreciar en la figura, los empleados muestran un alto nivel de compromiso con la empresa y están bastante satisfechos con su empleo, sin embargo, aún hay un buen margen de mejora para la confianza que los directivos muestran hacia ellos. Mientras mayor sea el nivel de confianza, mayor será el campo de acción y toma de decisiones de los empleados, lo cual disminuye el tiempo de respuesta ante un problema.

El cálculo de *Índice de Cultura de Calidad* requiere primero hacer la ponderación de cada una de las dimensiones usando el proceso analítico de jerarquización. La tabla 1 contiene la comparación de importancia de las dimensiones aportado por uno de los directivos de la empresa, expresado en decimales.

Utilizando esta matriz y el método propuesto por Saaty se obtiene la importancia de cada condición necesaria para una cultura de calidad en el servicio, que se presenta en la Tabla 2. Y el modelo resultante es el siguiente:

$$NC = 0.27D_1 + 0.16D_2 + 0.09D_3 + 0.09D_4 + 0.11D_5 + 0.10D_6 + 0.03D_7 + 0.05D_8 + 0.03D_9 + 0.07D_{10}$$

Dónde: NC: Estimación global de los factores.

D_n: Representa la evaluación de cada una de las 10 dimensiones.

El NC de la empresa es el resultado de la suma del NC de las 10 dimensiones que aparece en la tabla anterior y da como resultado 8.23 puntos. Y aplicando la fórmula del ICC, esto es dividiendo 8.23 entre 10 y el resultado elevarlo al cuadrado obtenemos el valor del ICC que es 0.678 que, en primera instancia, resulta mayor al promedio obtenido para las Pyme locales que es 0.564 (González,2009).

Tabla 1.- Matriz para el Proceso analítico de jerarquización

	D.1	D.2	D.3	D.4	D.5	D.9	D.7	D.8	D.6	D.10
D.1	1.00	7.00	9.00	5.00	3.00	2.00	3.00	1.00	5.00	7.00
D.2	0.14	1.00	1.00	3.00	5.00	3.00	2.00	5.00	7.00	3.00
D.3	0.11	1.00	1.00	1.00	0.20	2.00	3.00	3.00	5.00	4.00
D.4	0.20	0.33	1.00	1.00	0.33	1.00	2.00	3.00	7.00	5.00
D.5	0.33	0.20	5.00	3.00	1.00	0.50	3.00	5.00	3.00	2.00
D.9	0.50	0.33	0.50	1.00	2.00	1.00	2.00	5.00	7.00	1.00
D.7	0.33	0.50	0.33	0.50	0.33	0.50	1.00	0.50	0.50	0.33
D.8	1.00	0.20	0.33	0.33	0.20	0.20	2.00	1.00	1.00	0.20

D.9	0.14	0.14	0.20	0.14	0.33	0.14	2.00	1.00	1.00	0.14
D.10	0.20	0.33	0.25	0.20	0.50	1.00	3.00	5.00	7.00	1.00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 2.- Factores de ponderación

Dim	Importancia	Evaluación	NC
D.1	0.27	8.40	2.25
D.2	0.16	8.83	1.39
D.3	0.09	7.44	0.70
D.4	0.09	8.26	0.72
D.5	0.11	8.06	0.92
D.6	0.10	7.59	0.72
D.7	0.03	8.52	0.29
D.8	0.05	8.98	0.44
D.9	0.03	7.78	0.20
D.10	0.07	7.99	0.59

NC = 8.23461302
ICC= 0.67808637

Fuente: Elaboración Propia

Existe una importante contradicción, a pesar de que la visión congruente (D8) tiene la mejor evaluación entre las 10, Visión congruente, es la dimensión considerada entre las menos importantes para la empresa y está ubicada en el antepenúltimo puesto (ver tabla 2).

La dimensión considerada como la más importante fue *Responsabilidad y compromiso de la Gerencia*, seguida por *la Responsabilidad y Compromiso del empleado*. Ambas dimensiones recibieron muy buenos resultados con 8.40 y 8.83 puntos respectivamente.

Prueba de H1: Tomando en consideración que el área ocupada dentro del gráfico es equivalente a la presencia de las condiciones necesarias para una cultura de calidad, el espacio no ocupado significa una oportunidad de mejora. De forma simple, una cultura de la calidad ideal es igual a 1, por tanto, la empresa analizada se encuentra en 0.678, por encima del promedio local que es de 0.564

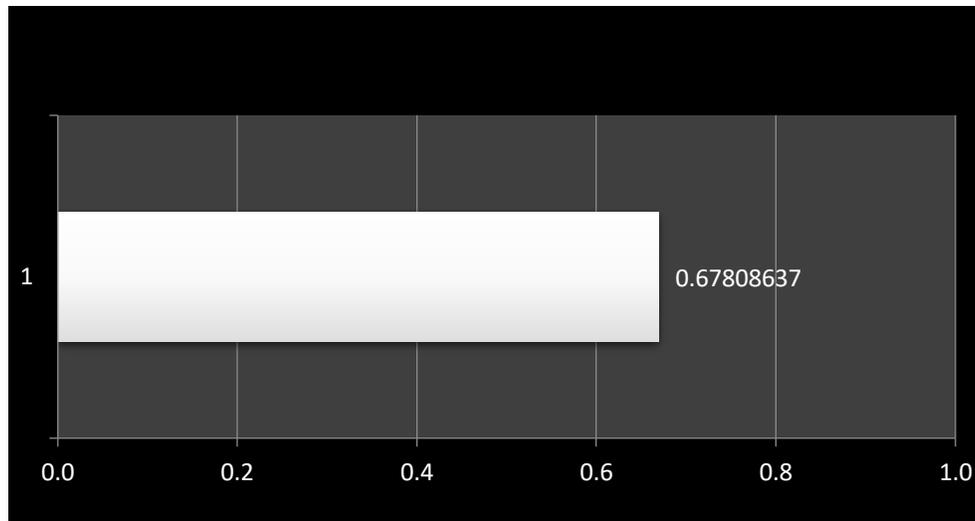


Figura 2.- Indicador de la presencia de las condiciones necesarias para la Cultura de Calidad.

Fuente: Elaboración Propia

La prueba T de la media de la empresa comparada con la media de las Pyme de la región muestra un $PV=0.000$ la hipótesis de igualdad se rechaza. El ICC de la empresa avícola es significativamente mayor.

Prueba de H2: Para comprobar si existe congruencia en la percepción de la cultura de la empresa por parte de los directivos y los empleados, en la figura 3 se realiza el contraste de ambas partes en su evaluación de las 10 dimensiones. Puede observarse que existe una brecha evidente, más marcada con respecto a algunas dimensiones que a otras: las mayores se acercan a dos puntos (en Satisfacción en el empleo, Trabajo en equipo y Mejoramiento del servicio), mientras que la más pequeña sólo llega a 0.21 (Responsabilidad y compromiso de la gerencia. A pesar de ello, existe una clara similitud en la forma en que las dos partes perciben la cultura de la empresa, las dos figuras concuerdan en 9 de 10 puntos a pesar de ser de un tamaño distinto.

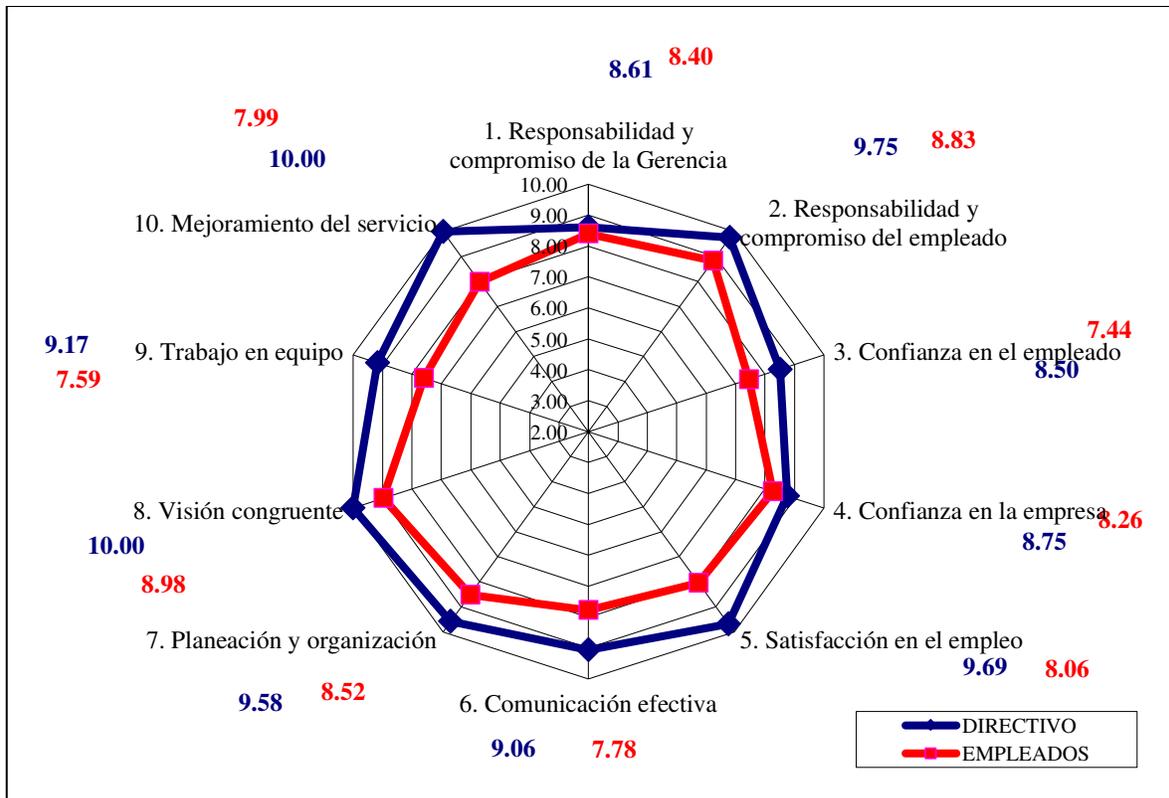


Figura 3.- Contraste de los Perfiles de las Condiciones Necesarias para la Cultura de Calidad Percibidos por Directivos y Empleados de la Empresa.

Fuente: Elaboración Propia

Si bien las pruebas T, pruebas de comparación del promedio de las dimensiones del grupo de empleados con las dimensiones del grupo de directivos, nos indican que existe igualdad solamente en dos dimensiones la 1 y la 4; en el gráfico se observa un paralelismo o concentricidad, que nos infiere cierto orden en el conocimiento de la empresa, evidencia de una cultura fuerte.

Conclusiones

La Cultura de Calidad, como el resto de las culturas, es algo intangible que puede ser percibido y distinguido por las personas inmersas en ella. Empresas con cultura de calidad cuentan con una importante ventaja frente a sus competidores, pues no necesitan realizar cambios drásticos para lograr la satisfacción del cliente, productos de calidad, procesos eficientes y un eficiente uso de los recursos.

Este sector empresarial cuenta con una cultura fuerte orientada a la calidad, con 0.6781 en el índice de cultura de calidad y una visión congruente sobre la cultura de la empresa por parte de sus empleados y directivos, a pesar de existir una ligera brecha entre las percepciones de las dos partes.

A pesar de sus buenos resultados, aún hay un amplio margen de mejora (ver figura 4). Es posible aumentar la presencia de estas condiciones, implementando acciones concretas que hagan uso de las Oportunidades o Fortalezas detectadas al analizar las dimensiones.

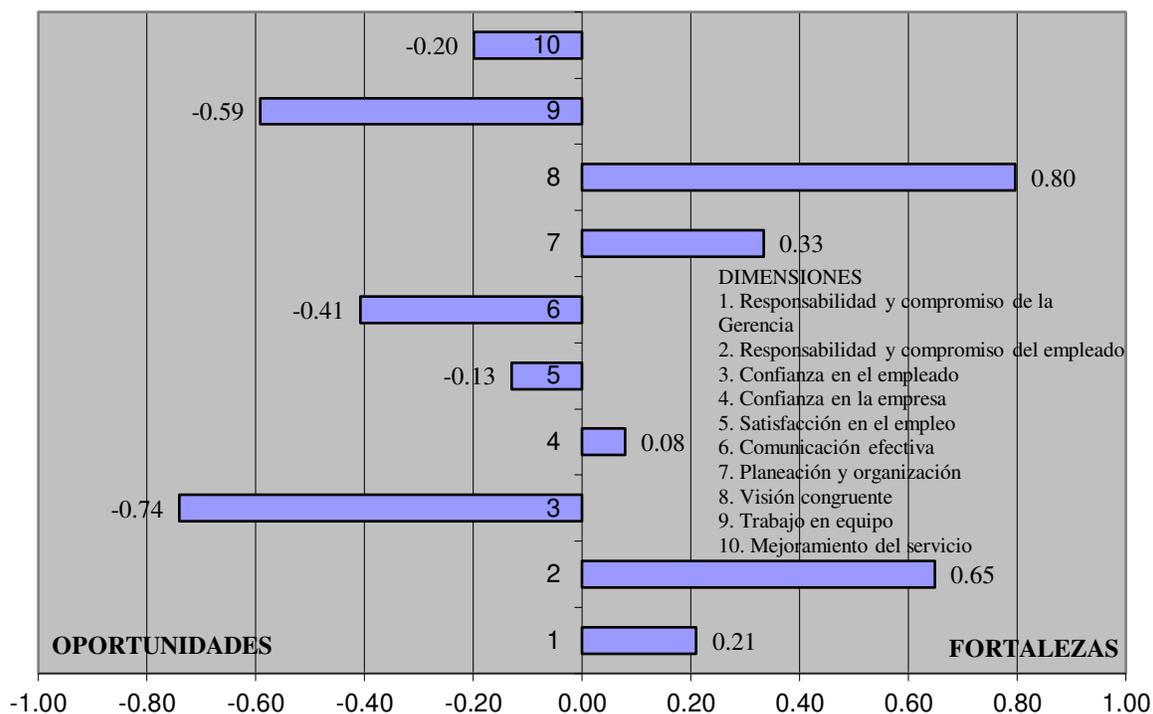


Figura 4.- Fortalezas y Oportunidades de la Empresa Muestra

Fuente: Elaboración Propia

Estas acciones pueden estar encaminadas en dos direcciones, mejorar la presencia de las 5 dimensiones que se encuentran por debajo de la media y por otro lado cerrar la brecha entre las opiniones de los empleados y los directivos ya que en un caso esa brecha es mayor a 2 puntos. En el primer caso se puede iniciar por desarrollar la confianza en el empleado y fortaleciendo el trabajo en equipo. En el segundo caso mejorando el servicio al cliente.

Referencias

- Bright, K. y Cooper, C. (1993). *Organizational culture and the management of quality: toward a new framework*. *Journal of Managerial Philosophy*. 8 (6), 22-27
- Cantú, H. (2001) *Desarrollo de una cultura de calidad*, segunda edición. México: Mc GrawHill

- Cantú, H. (2007) *Calidad-Hábito para la competitividad*, Forum Universal de las Culturas, Monterrey, 1er Congreso Mundial y 7º Encuentro Internacional de Educación temprana "Ciencia, Conocimiento y educación temprana"
- Coulter, R. (2018). *Administración*, 13 Edición. México: Pearson.
- El Economista. (Europa Press) 30/01/2014 - 18:01 *El 70% de las empresas que apuestan por la calidad, la reingeniería o el I+D fracasan* <http://www.economista.es/emprendedores-pymes/noticias/5502483/01/14/EL-70-de-las-empresas-que-apuestan-por-la-calidad-la-reingenieria-o-el-ID-fracasan.html>
- Gallear, D. y Ghobadian, A. (2004). *An Empirical investigation of the channels that facilitate a total quality culture*. Total Quality Management, Octubre, 15 (8) 1047-1067.
- González, J. (2009). *Condiciones Necesarias para la Cultura de Calidad Existentes en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas de la Ciudad de Rioverde S.L.P.* (Tesis Doctoral inédita), U.A.S.L.P. San Luis Potosí, México.
- González, J y Pérez, O. (2010). Construcción del cuestionario para determinar el nivel de Cultura de Calidad en MiPyMEs. . *Investigación y Ciencia*. 47 (4), 39-48.
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. 3era edición. México: Mc Graw Hill
- Handy, C. (1993). *Understanding Organizations*. Nj. Editorial Pengún Harmondsworth.
- Hofstede. G. (1991). *Culture and Organizationa. Softwarw of the mind*. USA: McGrawHill
- INEGI (2011). Censo de población y vivienda 2010. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. <http://www.inegi.org.mx/censo-población-vivienda-2010>.
- Kahn, J.S. (1975). *El concepto de Cultura. Textos Fundamentales*. Barcelona: Editorial Anagrama.
- Pérez, O. (2003) "Cultura de la calidad: Diagnóstico y Perspectiva en las Organizaciones Zacatecanas" Tesis Doctoral, UJED. Durango.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Decimotercera edición. México: Pearson Prendice Hall.
- Rodríguez, R. (2011). *Cultura de Calidad y Productividad*. Recuperado de: https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tlahuelilpan/administracion/cultura_de_calidad/CULTURA%20DE%20CALIDAD.pdf
- Saltzman, Z. (1977) *Antropología Panorama General*. Madrid: Publicaciones culturales.
- Schein, E. (1992) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, C.A.: Editorial Jossey-Bass.
- Thurow, L. (1992) *La Guerra del Siglo XXI*. Ed. VergaraTreviño.