

LA ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD EN EMPRESAS MYPES DEL SUR DE TAMAULIPAS

Dr. Juan Antonio Olguín Murrieta¹

Centro Universitario Tampico Madero; Facultad de Ingeniería, Universidad Autónoma de Tamaulipas
jaolquin@uat.edu.mx

Ing. José de Jesús Guerrero Rodríguez²

Centro Universitario Tampico Madero; Facultad de Ingeniería, Universidad Autónoma de Tamaulipas
jguerrer@uat.edu.mx

Dr. Javier Chávez Meléndez³

Centro Universitario Tampico Madero; Facultad de Ingeniería, Universidad Autónoma de Tamaulipas
jchavez@uat.edu.mx

RESUMEN.

Empresas que desaparecen, desempleo elevado, poca inversión, etc., son algunos de los problemas en México. Del total de las empresas las Micro y Pequeñas (MyPEs), son consideradas estratégicas por su contribución a la economía. Sin embargo, son frágiles, especialmente en su administración. En la actualidad se requiere que estén mejor preparadas. Esta investigación analiza un grupo de empresas del sector de la MyPEs del sur de Tamaulipas que se encuentran afiliadas al Centro Patronal de Tampico (COPARMEX), con el objeto de identificar que sistemas o herramientas de calidad usan y en qué grado lo hacen, para identificar áreas de oportunidad que a través de Coparmex Tampico puedan ser subsanadas y permitan a las empresas volverse más competitivas. La metodología utilizada fue a través de entrevistas basadas en un cuestionario previamente elaborado, analizado y validado y se utilizó el muestreo por conveniencia, en total se aplicaron 74 encuestas en 20 empresas que decidieron participar de la investigación, los resultados en algunos de los casos confirmaron nuestras expectativas y en otros muestran cierta tendencia a mejorar el funcionamiento de las empresas

Palabras clave: Investigación-herramientas-economía-sistemas-competitividad-calidad-MyPES-.

ABSTRACT

Enterprises disappearing, growing unemployment, a smaller investment, and so on, are just few problems in México. Micro and Small Enterprises (MSE's) are very important on national economy. Nevertheless, they are very week, particularly in their management style. Nowadays, they must be better prepared. This investigation work analyzes a group of MSE's in South of Tamaulipas, and they are members of Centro Empresarial de Tampico (COPARMEX), in the order to identify the quality systems or tools they are using, and how much they do this work, so it will be possible to detect opportunity areas and, through COPARMEX direction, these opportunity areas can be settled and they can become more competitive. This research was made through interviews based on a previously designed questionnaire, analyzed and validated. A non-random sample was used, and 74 questionnaires were done in 20 MSE's, which were involved in a voluntary way in this research. Some of our expectations were confirmed with the results and other results show some tendency to improve the MSE's performance.

Key words: Research-tools-economy-systems-competitiveness-quality-MSE's

1.- INTRODUCCION.

Hoy en día se habla de factores de suma importancia para la sociedad, elementos que no pasan desapercibidos para las organizaciones que buscan superioridad y excelencia, además de un posicionamiento preferencial en el mercado.

La calidad de los productos y el servicio al cliente se consideran como los elementos más importantes en el mundo empresarial, hace 40 años hacer un buen producto era suficiente, hoy los clientes y sus necesidades han cambiado, ahora se consideran importantes tanto los clientes internos como externos y el servicio se ha colocado como una ventaja competitiva al igual que la calidad del producto⁴. Además de haberse convertido en una de las estrategias más importantes para toda empresa, a fin de seguir siendo competitiva en el mercado, con un único objetivo, cumplir con los requerimientos del cliente y cerciorarse que todos los procesos de la organización se encaminen a lo mismo.

Para ser competitivos en el mundo empresarial, es necesario ofrecer bienes y servicios de alta calidad, el consumidor exige rapidez, confiabilidad, eficiencia, garantía, etc., entre muchas otras cosas al decidirse por un producto en cierta empresa.

Por lo anterior es importante conocer la situación que prevalece en las empresas MyPes del sur de Tamaulipas afiliadas a la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), en cuanto al ofrecimientos de productos y servicios acorde a las necesidades de su mercado, así como también qué herramientas de calidad, (las que son fáciles de emplear, utilizan para lograrlo y de esta forma ofrecerles una propuesta que les permita volverse más competitivas, de ahí entonces que esta investigación se centre en el grado de uso de herramientas de calidad en este tipo de empresas.

1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Dada la importancia que representan las MyPes del sur de Tamaulipas, tanto en su economía como en su desarrollo en general, se considera oportuno generar un espacio de estudio y análisis, con la finalidad de determinar su situación competitiva actual, sus necesidades y potencialidades⁵.

Por lo anterior hacemos el siguiente planteamiento del problema:

¿Cuál es uso de herramientas de calidad de las empresas MyPes afiliadas a la Coparmex Tampico, que permitan establecer una estrategia basada en la utilización de estas herramientas de calidad que les permita su permanencia y crecimiento en el mercado?

1.2.- OBJETIVO GENERAL.-

Identificar las herramientas de Calidad que actualmente utilizan y que grado de uso se hace de las mismas en las empresas MyPEs afiliadas a la Coparmex Tampico y que han de considerarse para proponer una estrategia basada en la utilización de estas herramientas de calidad, que les permita ser más competitivas.

Objetivos específicos

a).- Definir la situación que guardan las MyPEs del sur de Tamaulipas afiliadas a Coparmex Tampico en relación al uso de herramientas de calidad.

b).- Diseñar una propuesta para las MyPEs del sur de Tamaulipas basada en los resultados de las encuestas.

1.3.- JUSTIFICACION.-

Un pilar muy importante para una nación, lo constituyen los empresarios y sus empresas, contribuyendo al desarrollo económico, social, educativo y cultural de la región en que se instalan. El realizar un análisis y diagnóstico de este segmento de MyPEs, permitirá poder ofrecer propuestas que incrementen su competitividad y de esta manera mejorar la economía de las empresas y de la región. Al fortalecer este segmento de empresas se impacta directamente en una variable muy importante para el país, la generación de empleos, con efecto directo en la sociedad al mejorar su poder adquisitivo y que permite una mayor estabilidad económica y social, sobre todo en los tiempos actuales donde el desempleo y la inseguridad predominan.

1.4.- ALCANCES Y DELIMITACIONES.-

El estudio se realizará en empresas MyPEs del sur de Tamaulipas afiliadas a Coparmex Tampico, el tamaño de muestra se determinará de acuerdo a la fórmula estadística correspondiente, pero al ser una investigación dentro de las empresas, es necesario que tanto la Coparmex como los propietarios de las mismas autoricen el acceso a sus instalaciones. Esta investigación se llevará a cabo a partir del mes de mayo y hasta el mes de Agosto de 2011 y se analizará únicamente el uso que hacen este tipo de empresas de las herramientas de calidad más sencillas que no impliquen un mayor grado de conocimiento de los empleados de las mismas, los resultados se harán llegar a los responsables de las empresas a través de la Coparmex.

2.- HERRAMIENTAS DE CALIDAD.-

En la actualidad y ante la competencia que se ha desatado en todos los giros del sector productivo, las empresas tienen dos opciones: Evolucionar de acuerdo a las nuevas condiciones de los mercados y utilizar todas las herramientas de Administración disponibles para ser atractivos al mercado que están dirigidas o dejar pasar todas las oportunidades, no evolucionar de acuerdo a los nuevos tiempos y simplemente esperar el momento de cerrar la empresa.

Esquer y Velázquez⁶ en su investigación mencionan los factores que pueden afectar la productividad de las operaciones: factores externos, tipo de producto, proceso productivo, capacidad de producción, inventario y lo relacionado con el recurso humano.

Render y Heizer⁷ consideran que los incrementos en la productividad dependen de tres variables de productividad:

1. **Mano de obra.-** La mejora en la contribución de la mano de obra a la productividad es resultado de una fuerza de trabajo más saludable, mejor educada y más motivada.
2. **Capital.-** La inversión de capital proporciona herramientas para el trabajo, cuando ocurre un descenso en esta variable, podemos esperar una caída de la productividad.
3. **Administración.-** Es un factor de la producción y un recurso económico, responsable de asegurar que la mano de obra y el capital se usen de manera efectiva y eficiente.

En el caso del sector de empresas a investigar, no es la excepción, sino por el contrario tienen todavía una mayor relevancia, ya que en estas tres variables normalmente están sumamente restringidos, por sus características propias. Además Bojórquez y Pérez⁸ indican que para que éste tipo de empresas eleven su competitividad deben:

- a).- Identificar qué áreas son fundamentales para el negocio y cuáles no.
- b).- Determinar que procesos se pueden optimizar mediante la tercerización.
- c).- Poner las herramientas o aplicaciones adecuadas para llegar a los objetivos planteados.
- d).- En el caso de tercerización, contratar a los proveedores más capacitados comparándolos.

El sector de las MyPes en México son empresas altamente vulnerables, susceptibles en alto grado a la quiebra y la desaparición. Estadísticamente del gran número de Mypes mexicanas que se abren por año, el 60% de ellas se cierran por año⁹, con los consiguientes efectos desfavorable y en la zona sur de Tamaulipas no es la excepción, normalmente se caracterizan por buscar cómo sobrevivir antes de cómo ser competitivas y crecer. Crean que la capacitación y la implementación de ciertas acciones, bastante sencillas no les traerán beneficio alguno y confían más en su instinto, esto se ha podido apreciar en las entrevistas realizadas a los responsable o dueños de las mismas.

Sin embargo existen ciertas acciones que muchos de ellos llevan a cabo, les han dado buenos resultados, son muy obvias, pero no están conscientes de que las están aplicando; como es el simple hecho de llevar un control de almacén, hacer un check list, etc..

Las herramientas de calidad no necesariamente tienen que ser una certificación de calidad bajo la norma ISO 9000, que independientemente de llevar un largo proceso es muy costoso para este segmento de empresas, sin embargo, existen diversas herramientas que por su sencillez son fácilmente aplicables, y que con su aplicación puede incrementar la calidad de sus productos y presentar una ventaja competitiva basada en los siguientes puntos:¹⁰

- 1.- Su objetivo es que la empresa sea competitiva y mejore continuamente.
- 2.- Satisfacer las necesidades de sus clientes.
- 3.- El recurso humano es su elemento más importante.
- 4.- Es preciso el trabajo de equipo para lograr los objetivos.
- 5.- La comunicación, la información y la participación de todos los niveles es imprescindible.
- 6.- Se busca prevenir costos disminuyendo anomalías.
- 7.- Fijar objetivos y dar seguimiento periódico a los resultados.

Para lograr lo anterior existen distintas herramientas que por su sencillez pueden ser utilizadas por este segmento de empresas, como el método de las 5s¹¹ enfocado al orden y limpieza y que implica las siguientes acciones:

Clasificar (SEIRI).- Eliminar del área de trabajo lo que no se necesita.

Ordenar (SEITON).- Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.

Limpiar (SEISO).- Limpiar el sitio de trabajo y los equipos, previniendo la suciedad y el desorden.

Estandarizar (SEIKETSU).- Nos permite mantener los logros alcanzados en los puntos anteriores.

Disciplina (SHITSUKE).- Convertir en hábitos el empleo y utilización de los métodos establecidos.

El **seiri** significa establecer diferencias entre los elementos necesarios de aquellos que no lo son, procediendo a descartar estos últimos. Ello implica una clasificación de los elementos existentes en el lugar de trabajo entre necesarios e innecesarios.

El **seiton** implica disponer en forma ordenada todos los elementos esenciales que quedan luego de practicado el seiri, de manera que se tenga fácil acceso a éstos. Significa también suministrar un lugar conveniente, seguro y ordenado a cada cosa y mantener cada cosa allí.

El **Seiso** significa limpiar el entorno de trabajo, incluidas máquinas y herramientas, lo mismo que pisos, paredes y otras áreas del lugar de trabajo. También se la considera como una actividad fundamental a los efectos de verificar. Un operador que limpia una máquina puede descubrir muchos defectos de funcionamiento y proceder a corregirlos ahorrando tiempo y costos.

Las dos últimas **Seiketsu y Shitsuke** se utilizan para reforzar y dar continuidad a las tres primeras, modelo bastante simple que incluso puede estarse usando sin tener conocimiento de ello y que a pesar de su sencillez aporta un gran beneficio a las organizaciones.

Por otro lado el 95% de los problemas de una empresa se pueden resolver con las 7 herramientas estadísticas de calidad¹².

Para Ishikawa, existen herramientas estadísticas que permiten a las empresas ser más eficientes y productivas y son las llamadas 7 herramientas estadísticas de calidad:

- A).- Diagramas de Causa – Efecto (Ishikawa)
- B).- Check List.
- C).- Gráficas de Control
- D).- Diagramas de Flujo.
- E).- Histogramas.
- F).- Diagramas de Pareto (80 / 20).
- G).- Estratificación.

El uso de las 7 herramientas estadísticas de calidad, implican una preparación y conocimiento de mayor por parte de los empleados, por lo que como se indicó al inicio, sólo se evaluará el uso de las más sencillas: Check list y gráficas de control.

Por años, las técnicas estadísticas y su metodología han sido más ampliamente usadas y aceptadas por toda la industria. Con equipos avanzados de procesamiento de datos, su aplicación práctica continúa creciendo y profundizándose. La estadística juega un papel importante en la actualidad¹³.

Finalmente acciones de administración tan obvias como:

- 1).- Seleccionar adecuadamente al personal de acuerdo a un perfil de puesto.
- 2).- Proporcionar cursos de Inducción para el nuevo personal.

3).- Cumplir con un programa de Capacitación (que las autoridades laborales exigen cada año)

En el caso del primer grupo de herramientas son bastante sencillas (Modelo de las 5 S's) y las empresas que las aplican tienen varios beneficios, entre los que se tienen:

- ✓ Producen con menos defectos.
- ✓ Mejoran sensiblemente los tiempos de entrega.
- ✓ Se vuelven más seguras las empresas, se reducen accidentes.
- ✓ Incrementan su productividad.
- ✓ Los trabajadores están mayormente motivados.
- ✓ La empresa aumenta sus niveles de crecimiento.

En cuanto al segundo grupo de herramientas, son un poco mas complicadas, sin embargo de ese grupo se pueden aprovechar por su sencillez, los Check List y las gráficas de control, que proporcionan una gran ayuda, como:

- ✓ Verificar que los departamentos cuenten con lo necesario para trabajar.
- ✓ Mejoran la seguridad en la operación al validar que todo el personal tenga completo el equipo de seguridad.
- ✓ Al establecer niveles máximos y mínimos en un almacén permite no sobre inventariarse, ni por el contrario, quedarse sin productos.

El último grupo lo conforman más bien acciones, que por su naturaleza deberían llevarse a cabo sin ningún problema, pero que muchas veces no se hace por considerar que están implícitas, entre los beneficios que se tienen, están:

- ✓ El rendimiento del personal es mucho mayor.
- ✓ El personal está a gusto con el trabajo que desempeña.
- ✓ La empresa al capacitar su personal, va formando nuevos cuadros de empleados, que sienten un compromiso con la misma.

3.- METODOLOGÍA.-

Como ya se indicó, la presente investigación se realizará en empresas MyPEs afiliadas a la Coparmex Tampico, lo que garantiza que están legalmente establecidas y por consecuencia una mayor confiabilidad en los resultados, la muestra consta de 24 empresas de todos los giros, de acuerdo al padrón proporcionado por Coparmex Tampico a las cuales se aplicará una encuesta previamente validada y con la autorización del gerente y/o propietario de la empresa, por lo que será un muestreo por conveniencia, ya que como se mencionó, se requiere autorización.

La entrevista se llevará a cabo preferentemente con el responsable o dueño de la empresa y previamente se hará una cita por teléfono, poco tiempo después de haberles hecho llegar una carta de Coparmex Tampico, en la que el presidente local de esta cámara presenta a los investigadores y respalda el trabajo que se realizará para guardar la confiabilidad de la información proporcionada.

El instrumento de recolección de datos (encuesta) se basará en el grado de uso por parte de la administración de una serie de herramientas de calidad (las más sencillas) tomadas de los grupos descritos anteriormente. El instrumento se muestra en el anexo No. 1.

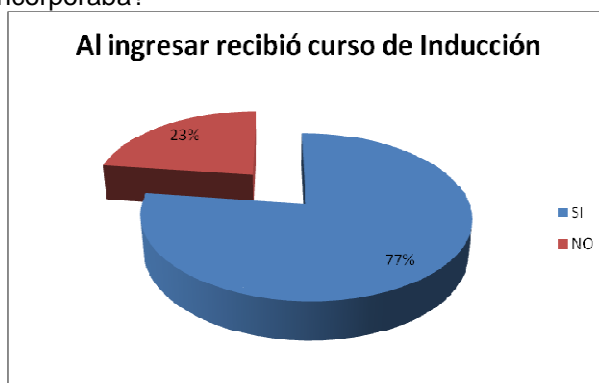
La aplicación de la encuesta se realizará como ya se indicó anteriormente a conveniencia, tanto para decidir la empresa (previa autorización), como para elegir al personal que se le aplicará, los resultados serán organizados y analizados para posteriormente emitir los resultados finales y la propuesta derivada de éstos. (en total se aplicaron 74 encuestas en 20 empresas)

Para evaluar el grado de uso del método de las 5 S's, se utilizarán las preguntas 8 y 11, para evaluar el uso de herramientas estadísticas (Check list y gráficas de control) se utilizarán las preguntas 4, 5, 6, 7 y 10. Y el uso de acciones administrativas se evaluará con las preguntas: 1, 2, 3, 9 y 12. Los cuestionarios se desarrollaron utilizando el software estadístico "DYANE" (Santesmases, 2001)

4.- RESULTADOS.-

A continuación se muestran los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas:

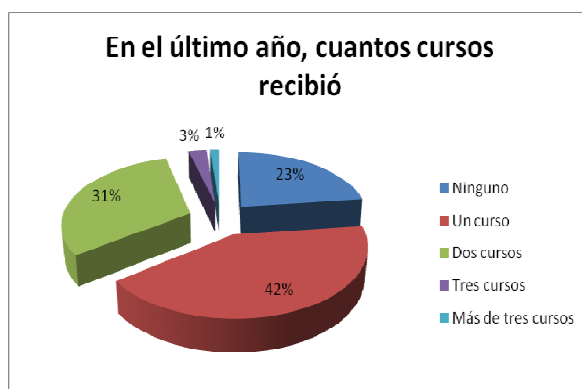
1.- Cuando ingresó a esta empresa, recibió algún curso de inducción para conocer la empresa y departamento al que se incorporaba?



Gráfica No.1.- Curso de Inducción a trabajadores. Fuente: Elaboración propia.

En los resultados de esta primer pregunta se observa que el 77% si recibió un curso de inducción, sin embargo, el 23% no lo recibió; lo que identifica un área de oportunidad de una acción tan simple como es decirle al personal a que se dedica la empresa, donde está ubicada, cuál es su competencia, etc. Y de esta forma concientizar a los empleados de la misma. Si el empleado conoce el terreno que pisa, puede dar mejores resultados.

2.- En el último año de trabajo en esta organización, cuántos cursos de capacitación ha recibido?



Gráfica No. 2.- Cursos Recibidos en el último año. Fuente: Elaboración propia.

Podemos apreciar que en todas las empresas encuestadas se dan cursos de capacitación, los cuales permiten un mejor desempeño del personal en su trabajo, sin embargo existe un 23% de los encuestados que dijeron no haber recibido capacitación en el último año, lo que pone a esas empresas en riesgo ante la competencia, al no estar actualizando a su personal.

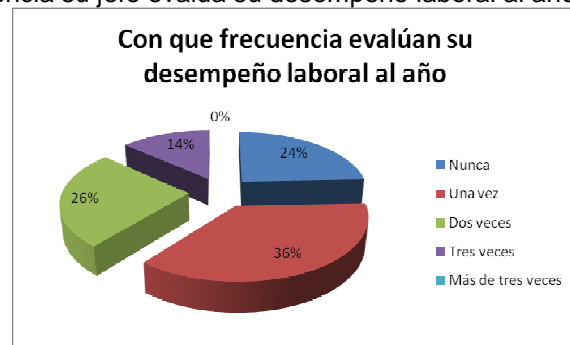
3.- De acuerdo al tiempo laborado en esta organización, como considera la comunicación con sus jefes y compañeros?



Gráfica No. 3.- Como es la comunicación. Fuente: Elaboración propia.

En un 38 % de las respuestas se indica que la comunicación es de mala a regular, lo que significa que difícilmente se alcanzarán los resultados esperados en estas empresas y un 36 % opina que es muy buena a excelente. De todos es sabido que la comunicación es vital para una empresa y así todos sepan hacia donde ir.

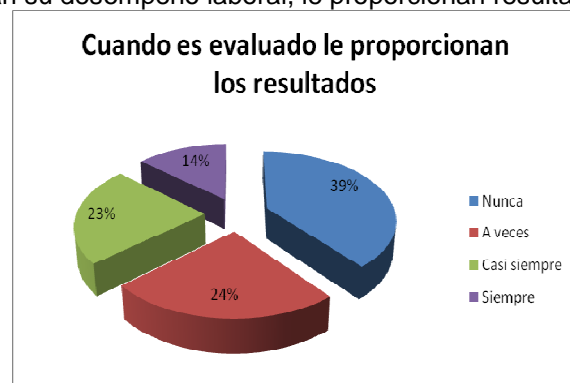
4.- Con que frecuencia su jefe evalúa su desempeño laboral al año?



Gráfica No. 4.- Evaluación del desempeño laboral. Fuente: Elaboración propia.

En la actualidad una empresa que quiera ser competitiva tiene que establecer metas a su personal y además evaluar el logro de las mismas periódicamente. En esta gráfica se aprecia que al 24% de los encuestados, nunca los han evaluado, lo que identifica áreas de oportunidad, al 36% los han evaluado por lo menos una vez al año.

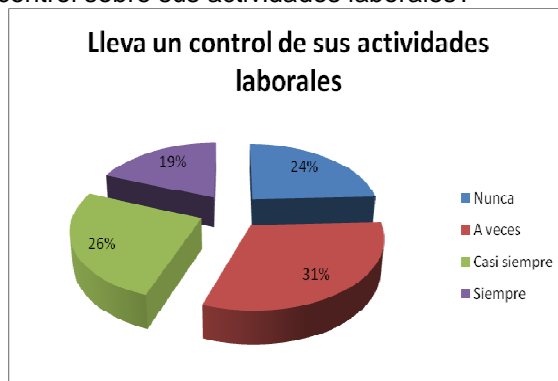
5.- Cuando evalúan su desempeño laboral, le proporcionan resultados de la misma?



Gráfica No. 5.- Retroalimentación de la evaluación. Fuente: Elaboración propia.

Las normas de calidad como ISO 9000, indican que además de evaluar el desempeño del personal en el logro de metas, es muy importante retroalimentarlo, es decir, indicarle como salió en su evaluación y ofrecerle solución a lo negativo, de lo contrario de nada sirve. Aquí podemos apreciar que un 39% nunca recibe una retroalimentación, por lo que difícilmente mejorará su desempeño.

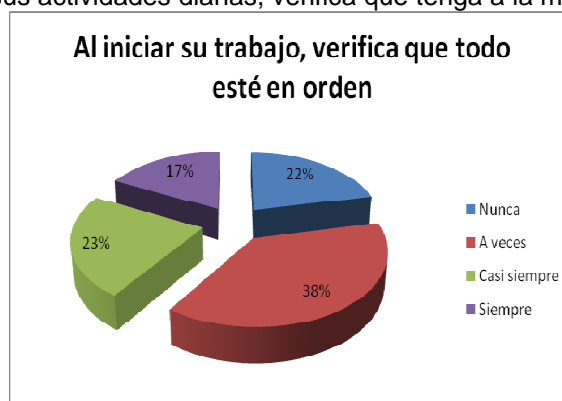
6.- Lleva usted un control sobre sus actividades laborales?



Gráfica No.6.- Lleva control de sus actividades. Fuente: Elaboración propia.

Con esta pregunta evaluaremos el grado de organización de los empleados, acción sencilla que optimiza recursos a la organización. Se identifica un 24 % de encuestados que indican no llevar control alguno de sus actividades, un porcentaje amplio que puede generar retrabajo y pérdidas a las empresas, situación que mas o menos coincide con los resultados de la capacitación.

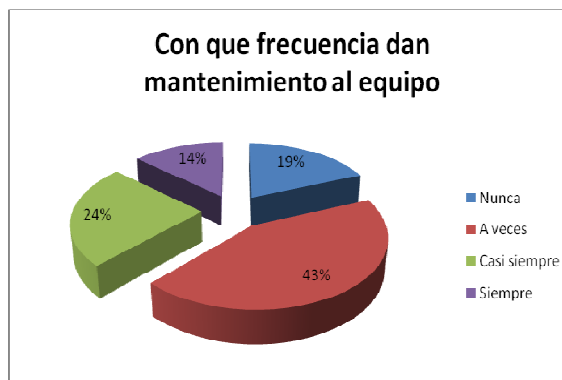
7.- Cuando inicia sus actividades diarias, verifica que tenga a la mano todo lo necesario?



Gráfica No. 7.- Verifica que todo esté en orden. Fuente: Elaboración propia.

Existe una herramienta estadística muy sencilla "Checklist", que se utiliza para checar que todo lo necesario se tenga y no tener que detenerse por la falta de un accesorio, papelría, herramienta, etc., que repercute directamente en el recurso tiempo y en la competitividad de la empresa. Se aprecia que un 22% no hace esta verificación y que un 38% a veces lo hace, con los contratiempos que ocasiona.

8.- Con qué frecuencia dan mantenimiento (limpieza, lubricación, etc) a los equipos de trabajo?



Gráfica No.8.- Realizan Mantenimiento preventivo. Fuente: Elaboración propia.

El mantenimiento preventivo alarga la vida de los equipos y evita fallen cuando mas se necesitan, ocasionando mal servicio y costos a la organización. De acuerdo a los encuestados el 19% indica que nunca dan mantenimiento y el 43 % que a veces lo hacen, lo que muestra un área de oportunidad de mejora para las empresas de este giro. Parte del modelo de las 5 S's.

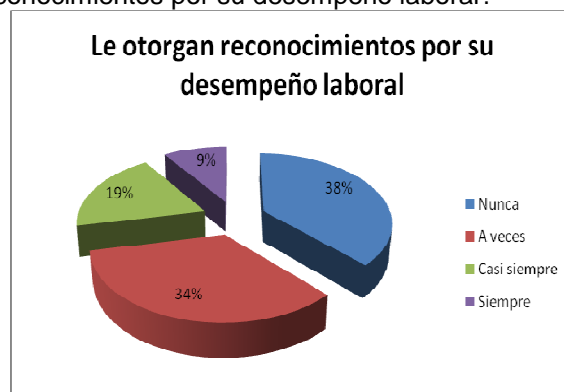
9.- Su jefe inmediato le indica las actividades a realizar dentro de la organización?



Gráfica No. 9.- Recibe Instrucciones de su jefe inmediato. Fuente: Elaboración propia.

La mejora manera de alcanzar resultados en una organización es que cada jefe le diga a sus subordinados que deben de hacer para lograr que la empresa obtenga mejores resultados, mucho que ver con comunicación. En esta pregunta el 32 % de los encuestados mencionó, nunca recibir indicaciones de sus jefes, mientras el 15% dijo que siempre las reciben.

10.- Le otorgan reconocimientos por su desempeño laboral?



Gráfica No. 10.- Reconocen su trabajo. Fuente: Elaboración propia.

Motivar al personal es una acción que crea en el mismo un compromiso para seguirse superando y defender la empresa para la que labora, no hacerlo cuando se lo merece, provoca lo contrario. En este caso tenemos que un 38% de los encuestados nunca han recibido reconocimiento alguno y que si lo sumamos al 34% que dice que a veces, se identifica un área de oportunidad bastante sencilla de implementar y que puede tener altos beneficios.

11.- Cuando necesita un documento o herramienta de su departamento, lo encuentra rápidamente?



Gráfica No. 11.- Cuando necesita algo lo encuentra?. Fuente: Elaboración propia.

Una herramienta muy sencilla del Modelo de las 5S's es el "Orden", cuando se tiene dentro de una empresa, ésta se distingue fácilmente de las otras y en el desarrollo de su trabajo, los empleados están más a gusto y son más eficientes. Las respuestas a esta pregunta, nos indican que un 30% nunca encuentra las cosas cuando las necesita y 45% menciona que a veces. Esto repercute en pérdida de tiempo y dinero.

12.- En general, como considera usted el servicio que se brinda a los clientes de esta empresa?



Gráfica No.12.- Como considera la atención a los clientes de su empresa. Fuente: Elaboración propia.

Una parte muy importante en la actualidad es la atención o servicio al cliente, es interesante la respuesta que dan los encuestados sobre la percepción desde adentro de la empresa en este aspecto. Los números son evidentes, todavía hay mucho que hacer en este aspecto, ya que el 45% opina que va de regular a malo. Situación que amerita tomar acciones, dado que el consumidor exige cada vez mejor atención en todos los aspectos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.-

Una vez que analizados los resultados de cada una de los preguntas que conforman la encuesta, y que tiene por finalidad identificar que tantas herramientas de Administración calidad usan y en qué grado las utilizan, sobre todo como ya se explicó al inicio, áquellas que son bastante sencillas y que impactan en la productividad y eficiencia de este tipo de empresas (MyPEs), llegamos a las siguientes conclusiones:

1ª.- Se puede apreciar que las empresas MyPEs afiliadas a Coparmex Tampico, cuentan con una administración un poco más formal en su mayoría, de ahí que en algunas de ellas se realizan actividades que ayudan a que la empresa peranezca, además del apoyo que en capacitación reciben de Coparmex, pero que lamentablemente no todas las empresas aprovechan.

2ª.- Todas las empresas analizadas utilizan de manera consciente o inconsciente (un poco mas de esta forma) alguna herramienta de calidad para el desarrollo de la sus actividades, ya sea

que indican metas a sus trabajadores y se las evalúan, o bien a la hora de contratar personal le proporcionan un curso de inducción; sin embargo el grado de uso de las mismas está muy lejos todavía de ser el ideal y no se utilizan en todas las empresas encuestadas.

3ª.- Al mismo tiempo que se aplicaron las encuestas se pudo apreciar que en la gran mayoría a excepción de tres empresas, dos en proceso de certificación y una certificada por la norma ISO 9001:2008, no están conscientes de las herramientas de calidad que están utilizando pero si perciben el beneficio de las mismas, ya sea reflejado en sus ventas, en la imagen de la misma o en la información que reciben de sus subordinados.

4ª.- Un punto muy importante es el servicio que proporcionan a sus clientes y aunque no se pregunto directamente a los consumidores, los empleados perciben en su mayoría, que no se les está brindando una atención adecuada a los clientes de sus empresas y de todos es sabido que si no cuidamos a nuestros clientes, tarde o temprano estos se irán con la competencia.

Este segmento de empresas debe tomar en cuenta que la competencia no dudará en “robarse” a sus clientes, mismos que no dudarán un segundo en cambiar el producto o servicio que se les ofrecía si éste deja de satisfacerlos, se deja de innovar o si la calidad dejó de ser una prioridad (Bojórquez y Pérez. 2011)

Finalmente y tomando como base los resultados de esta investigación para este segmento de empresas, se **recomienda** lo siguiente:

a).- Formar un grupo de capacitadores extraídos de los propios empleados de las MyPEs y que sean formados por Coparmex Tampico, como instructores en el conocimiento, manejo y aplicación de las más esenciales herramientas de calidad (como las mencionadas al inicio) y que este grupo a través de Coparmex sea el encargado de llevar a cabo la implementación de esas herramientas de calidad, resaltando siempre el beneficio que se obtiene de las mismas.

b).- Que se establezca un convenio de vinculación con alguna institución de educación superior y que a través de ésta se lleve a cabo la formación de una persona por empresa y que esa persona con la asesoría de la institución educativa, lleve a cabo la implementación de la herramientas de calidad que sean “ad hoc” al tipo de empresa que se trate.

Finalmente, es muy importante que los administradores de este segmento de empresas, cada vez que realicen alguna acción en beneficio de su organización la formalicen, es decir, la documenten, establezcan fechas fatales para realizarla, tengan bien en claro que esperan de esa acción, pero sobre todo, que la comuniquen al resto de los empleados con el fin de que todos ayuden a llevarla a buen termino y finalmente que evalúen los resultados de ésta, ya sean positivos o negativos con el fin de retroalimentarse y mejorar.

REFERENCIAS.

Bojórquez, Martha; Pérez, Antonio (2011). *Diseño una empresa de alto rendimiento, Pyme adminstrate hoy*. No. 209, páginas (64 – 69)

Esquer, C. y Velázquez L.E. (1990). *Medición de la productividad en las empresas manufactureras de Hermosillo*. Disertación para obtener el grado de Ingeniero Industrial y Administración. Universidad de Sonora. Hermosillo, Sonora.

Feigenbaum, Armand. (2005). *Control total de la calidad*. México. Editorial CECSA. Tercera edición.

Ishikawa, Kaoru. (1986). *¿Qué es el Control total de Calidad?*. Colombia. Editorial Norma

Lefcovich, Mauricio (2004). *Ahorro de espacio mediante el Kaizen*. Consultado el 29 de septiembre de 2011 en <http://portalcalidad.com>

Lerma, Alejandro. (2000). *Comercio Internacional. Metodología para la Formulación de Estudios de Competitividad Empresarial*. México. ECAFSA.

Moreno, Gloria; Sanjinés, Esther. (2002). *Actitudes y Valores de 2 pequeños empresarios en Celaya y su relación con el éxito de sus empresas*. (Ponencia). Instituto Tecnológico de Celaya. Celaya, Guanajuato.

Müller de la Lama, Enrique. (1999). *Cultura de calidad de servicio*. México: Trillas. Primera edición

Render, B. y Heizer, J. (2004). *Principios de Administración de Operaciones*. Quinta Edición. México. Editorial Pearson-Prentice Hall.

Santesmases, Miguel. (2001). *Dyane, Versión 2. Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados*. Pirámide: Madrid.

Udaondo Durán, Miguel. (1992). *Gestión de la calidad*. España: Díaz de Santos editores. Primera edición.

¹ Doctor en Administración

² Candidato a Doctor en Administración

³ Doctor en Administración

⁴ Muller, 1999

⁵ Lerma, 2004

⁶ Esquer y Velázquez, 1990

⁷ Render y Heizer, 2004

⁸ Bojorquez y Pérez, 2011, 64-69

⁹ Moreno y San Jinés, 2002

¹⁰ Udaondo, 1992

¹¹ Lefcovich, 2004

¹² Ishikawa, 1986

¹³ Feigenbaum, 2005