

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS**

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS:

**LA GESTIÓN DE LA CALIDAD Y SU INFLUENCIA EN LA
PRODUCTIVIDAD DE LAS MYPE DEL DISTRITO DE CAJAMARCA,
2019**

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración

Presentada por:

Bachiller: Oblitas Paredes, Wesley Raúl

Asesor:

Dr. Alejandro Vásquez Ruiz

Cajamarca – 2021

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Wesley Raúl Oblitas Paredes', is written over a light blue rectangular background.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS**

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS:

**LA GESTIÓN DE LA CALIDAD Y SU INFLUENCIA EN LA
PRODUCTIVIDAD DE LAS MYPE DEL DISTRITO DE CAJAMARCA,
2019**

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración

Presentada por:

Bachiller: Oblitas Paredes, Wesly Raúl

Asesor:

Dr. Alejandro Vásquez Ruiz

Cajamarca – 2021

COPYRIGHT © 2021 by
WESLY RAUL OBLITAS PAREDES
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS
Escuela Académico Profesional de Administración

ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y los miembros del Jurado Evaluador designados según Resolución de Decanato N° xxxxxxxxxxx-F-CECA-UNC, aprueban la tesis desarrollada por el Bachiller Wesly Raúl Oblitas Paredes, denominada: LA GESTIÓN DE LA CALIDAD Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS MYPE DEL DISTRITO DE CAJAMARCA, 2019

.....
Nombres y apellidos del Presidente

.....
Nombres y apellidos del Secretario

.....
Nombres y apellidos del Vocal

.....
Nombres y apellidos del Asesor

DEDICATORIA

A Dios por ser mi Guía y Protector en cada paso que doy

A mis padres, Segundo Oblitas y Lelis Paredes, quienes son mí, mayor pilar en mi vida y porque mi persona representa el resultado de su gran dedicación y amor en todos estos años de mi vida.

A Yakely, Roosbelth y Leandro, que más que hermanos son mis mejores amigos, porque creyeron en mis sueños y me extendieron su mano cuando más necesité.

El autor

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios la oportunidad que me ha dado para cumplir mis metas, por estar siempre conmigo y sentir su apoyo en todo momento, y por llenar mi corazón de fortaleza y coraje para seguir siempre adelante, con disciplina, compromiso, paciencia y entrega.

Gracias a mi familia por su apoyo incondicional.

Agradezco, asimismo, a mi asesor de tesis, maestros y los integrantes de la Escuela Académico Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca por el apoyo brindando durante todo el tiempo transcurrido en esta etapa de estudio, así como también a mis compañeros y amigos que conocí en esta etapa de mi vida.

El autor

Si naciste pobre no es culpa tuya, pero si mueres pobre, eso sí es culpa tuya

Bill Gates

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Carátula Externa	i
Página de respeto	ii
Carátula Interna	iii
Derechos del autor	iv
Acta de aprobación de tesis	v
Dedicatoria	vi
Agradecimiento	vii
Epígrafe	viii
Índice de contenidos	ix
Lista de tablas	xii
Lista de figuras	xiv
Resumen	xvi
Abstract	xvii
Introducción	xviii
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. Descripción del problema de investigación.....	1
1.2. Formulación del problema.....	2
1.2.1 Problema general.....	2
1.2.2. Problemas Específicos.....	2
1.3. Objetivos.....	3
1.3.1 Objetivo general.....	3
1.3.2. Objetivos Específicos.....	3
1.4. Justificación de la investigación.....	4
1.5. Limitaciones de la investigación.....	4
1.6. Delimitaciones de la investigación.....	4

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	5
2.1. Antecedentes de la investigación	5
2.2. Bases Teóricas	10
2.2.1. Teorías sobre Gestión de la calidad.....	10
2.2.2. Teorías sobre la productividad.....	21
2.3. Bases conceptuales.....	17
2.3.1. Gestión de la calidad.....	23
2.3.2. Productividad.....	38
2.3.3. MyPE.....	49
2.3.4. Situación actual de las MyPE	52
2.4. Definición de términos básicos.....	55
2.5. Hipotesis de la investigación.....	58
2.5.1. Hipótesis general.....	58
2.5.2. Hipótesis específicas.....	58
2.6. Variables de la investigación.....	58
2.7. Operacionalización de las variables.....	58
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	60
3.1. Tipo de investigación	60
3.2. Diseño de investigación.....	60
3.3. Métodos de investigación	60
3.4. Población y muestra	61
3.4.1. Población.....	61
3.4.2. Muestra.....	61
3.5. Instrumentos y Técnicas de recopilación de investigación	62
3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	62
3.7. Tratamiento estadístico.....	63

3.8. Criterios éticos	63
CAPÍTULO V: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN	64
4.1. Resultados de la investigación	64
4.2. Discusión de resultados	100
4.3. Análisis de fiabilidad y correlación.....	102
CONCLUSIONES	106
RECOMENDACIONES	108
REFERENCIAS.....	110
ANEXOS	
Anexo 1: Encuesta por cuestionario	112
Anexo 2: Tabla de Coeficiente d fiabilidad de Alfa de Cronbach	116

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Características de las MyPE	50
Tabla 2: Operacionalización d las variables	59
Tabla 3: Criterios éticos	63
Tabla 4: Tipos de empresa	64
Tabla 5: Nivel educativo	65
Tabla 6: Profesión	66
Tabla 7: Gestión de calidad	67
Tabla 8: Conocimientos para aplicar gestión de la calidad	68
Tabla 9: Personal con capacidades para aplicar calidad	69
Tabla 10: Políticas de calidad	70
Tabla 11: Evaluación de gestión de calidad	71
Tabla 12: Estilo de administración	72
Tabla 13: Reconocimiento de logros individuales y grupales	73
Tabla 14: Promoción de cultura organizacional	74
Tabla 15: Promoción de enfoque en el cliente	75
Tabla 16: Cumplimiento de expectativas del cliente	76
Tabla 17: Quejas de los clientes	77
Tabla 18: Relaciones interpersonales	78
Tabla 19: Mecanismos de participación del personal	79
Tabla 20: Consideración de propuestas del personal	80
Tabla 21: Trabajo en equipo	81
Tabla 22: Filosofía de mejoramiento continuo	82
Tabla 23: Concepto de mejoramiento continuo en visión, misión y valores	83
Tabla 24: Participación del personal en mejora continua	84
Tabla 25: Comunicación a clientes de mejora continua	85
Tabla 26: Procesos definidos	86
Tabla 27: Definición de actividades de procesos	87

Tabla 28: Revisión de desempeño de procesos	88
Tabla 29: Política de desarrollo de proveedores	89
Tabla 30: Procesos de evaluación y selección de proveedores	90
Tabla 31: Alianza con proveedores	91
Tabla 32: Productividad	92
Tabla 33: Aspecto de productividad	93
Tabla 34: Objetivos	94
Tabla 35: Logro de objetivos	95
Tabla 36: Uso de recursos materiales	96
Tabla 37: Uso de recursos humanos	97
Tabla 38: Uso de recursos económicos	98
Tabla 39: Comportamiento de las ventas	99
Tabla 40: Estadísticos de fiabilidad (Alfa de Cronbach)	102
Tabla 41: Estadísticos total elemento (Alfa de Cronbach)	103
Tabla 42: Coeficiente de Correlación de Pearson	104

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Tipos de empresa	64
Figura 2: Nivel educativo	65
Figura 3: Profesión	66
Figura 4: Gestión de calidad	67
Figura 5: Conocimientos para aplicar gestión de la calidad	68
Figura 6: Personal con capacidades para aplicar calidad	69
Figura 7: Políticas de calidad	70
Figura 8: Evaluación de gestión de calidad	71
Figura 9: Estilo de administración	72
Figura 10: Reconocimiento de logros individuales y grupales	73
Figura 11: Promoción de cultura organizacional	74
Figura 12: Promoción de enfoque en el cliente	75
Figura 13: Cumplimiento de expectativas del cliente	76
Figura 14: Quejas de los clientes	77
Figura 15: Relaciones interpersonales	78
Figura 16: Mecanismos de participación del personal	79
Figura 17: Consideración de propuestas del personal	80
Figura 18: Trabajo en equipo	81
Figura 19: Filosofía de mejoramiento continuo	82
Figura 20: Concepto de mejoramiento continuo en visión, misión y valores	83
Figura 21: Participación del personal en mejora continua	84
Figura 22: Comunicación a clientes de mejora continua	85
Figura 23: Procesos definidos	86
Figura 24: Definición de actividades de procesos	87
Figura 25: Revisión de desempeño de procesos	88
Figura 26: Política de desarrollo de proveedores	89
Figura 27: Procesos de evaluación y selección de proveedores	90

Figura 28: Alianza con proveedores	91
Figura 29: Productividad	92
Figura 30: Aspecto de productividad	93
Figura 31: Objetivos	94
Figura 32: Logro de objetivos	95
Figura 33: Uso de recursos materiales	96
Figura 34: Uso de recursos humanos	97
Figura 35: Uso de recursos económicos	98
Figura 36: Comportamiento de las ventas	99

RESUMEN

El trabajo de investigación identificó la influencia de la Gestión de la Calidad en la productividad de las MyPE del distrito de Cajamarca; encontrándose grandes debilidades tanto en las personas encargadas de su administración como de los colaboradores; que no hacen más que corroborar la realidad que viven este grupo de empresas en perjuicio de su actividad.

Dentro de ese contexto de exigencias, las MyPE del distrito de Cajamarca tienen una gran deficiencia de conocimiento y aplicación de los fundamentos de la calidad, a juzgar por las respuestas de los responsables de la administración de estas unidades socioeconómicas.

Mediante este trabajo de investigación se tiene una radiografía de la preocupante realidad que viven estas empresas, que, según los especialistas, son más del 90% del total que tiene el Perú, las mismas que van desde el desconocimiento de lo que es la gestión en general, falta de conocimiento de lo que es la calidad y la falta de capacitación del personal, como los aspectos más sobresalientes.

Para el presente estudio se aplicó la técnica de la encuesta a 353 encargados de administrar las MyPE con el propósito de recopilar las percepciones respecto a la gestión de la calidad y la productividad.

Palabras clave: Calidad, gestión de la calidad, productividad, MyPE, eficiencia y competitividad.

ABSTRACT

The research work identified the influence of Quality Management on the productivity of the MSEs of the district of Cajamarca; great weaknesses are found both in the people in charge of its administration and the collaborators; that do nothing more than corroborate the reality that this group of companies are living to the detriment of their activity.

Within this context of demands, the MyPE of the district of Cajamarca have a great deficiency of knowledge and application of the foundations of quality, judging by the responses of those responsible for the administration of these socioeconomic units.

Through this research work we have and radiograph_of the worrying reality that these companies live, which according to specialists, are more than 90% of the total that Peru has, the same ones that go from the ignorance of what is the management in general, lack of knowledge of what quality is and lack of staff training, as the most outstanding aspects.

For the present study, the survey technique was applied to 353 managers in charge of administering the MyPE with the purpose of collecting the perceptions regarding the management of quality and productivity.

Keywords: Quality, quality management, productivity, MyPE, efficiency and competitiveness.

INTRODUCCIÓN

En este entorno cada vez más competitivo, en donde encontramos a empresas de diferentes latitudes con sus productos, las organizaciones nacionales independientemente de su tamaño, tienen que enfrentar permanentemente grandes retos y desafíos, lo cual exige que deben buscar la manera de ser más productivos y consecuentemente más competitivos si es que quieren mantenerse, crecer y desarrollarse.

Es por esta razón que es necesario que las MyPE, adopten una gestión moderna con una nueva filosofía empresarial como es énfasis en las personas que trabajan dentro de ella, énfasis en los clientes, el liderazgo y la mejora continua encuadrada dentro del nuevo modelo de gestión llamado administración de la calidad total.

La investigación se llevó a cabo con el desarrollo de los siguientes capítulos:

En el capítulo I, se describe el problema de la investigación, se formula el problema de investigación, los objetivos que se desea lograr y la justificación, así como las limitaciones del trabajo de investigación.

En el capítulo II, se describe el marco teórico referencial, en donde se enuncian los antecedentes de la investigación, las teorías que sustentan la investigación, las bases conceptuales, se definen los términos básicos, así como la hipótesis de la investigación, con la respectiva operacionalidad de las variables.

En el capítulo III, se describe la metodología utilizada en la investigación, precisando el tipo y diseño de investigación, la unidad de análisis, así como las técnicas y métodos empleados.

En el capítulo IV, se realiza el análisis e interpretación de los resultados encontrados con su correspondiente análisis e interpretación, con gráficos y tablas.

Y finalmente, se describe las conclusiones a las que se arribó en el presente trabajo de investigación y se formulan algunas recomendaciones.

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

Tanto las organizaciones tanto lucrativas como no lucrativas a nivel mundial buscan estrategias para poder mejorar su productividad y consecuentemente lograr una ventaja competitiva en un mercado global que es cada vez más competitivo.

En este contexto de retos y desafíos cada vez más exigentes, la administración de la calidad surge como una alternativa clave para lograr tales propósitos en todas las organizaciones de todas las latitudes. Es importante resaltar que no solo las grandes y medianas empresas lo necesitan, sino y con mayor énfasis las MyPE que justamente son las que tienen en aplicación una administración totalmente empírica.

Las MyPE del Perú en general, así como las de Cajamarca en particular no son ajenas a esta realidad, ya que una de sus más grandes debilidades es la deficiente administración y la informalidad con que trabajan, lo que las convierte en empresas de alto riesgo, porque están expuestas a un alto grado de peligro de quebrar.

Por otro lado, la productividad del personal es especialmente necesaria en esta época dónde es eminente la exigencia de ser cada vez más competitiva para poder tener un mejor posicionamiento en el mercado elegido y obviamente aspirar a crecer y desarrollarse.

Es por esta razón, que se ha creído conveniente llevar a cabo la investigación para poder analizar la incidencia de la gestión de calidad en la productividad de las MyPE

de Cajamarca, de tal modo que cuenten con una herramienta estratégica que les permita poco a poco ir consiguiendo una ventaja competitiva, muy necesaria en estos tiempos marcados por la globalización en donde empresas de otras latitudes llegan a competir con mejores tecnologías y sobre todo un estilo gerencial moderno.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cómo influye la gestión de la calidad en la productividad de las MyPE del distrito de Cajamarca?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es la situación actual de la gestión de la calidad en las MyPE del distrito de Cajamarca?
- ¿Cuál es la situación actual de la productividad de las MyPE del distrito de Cajamarca?
- ¿Qué relación hay entre la gestión de la calidad y la productividad de las MyPE del distrito de Cajamarca?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar la influencia de la gestión de la calidad en la productividad de las MyPE del distrito de Cajamarca.

1.3.2. Objetivos específicos

- Describir la situación de la gestión de la calidad en las MyPE del distrito de Cajamarca.
- Describir la situación de la productividad de las MyPE del distrito de Cajamarca.
- Establecer la relación entre la gestión de la calidad y la productividad de la MyPE del distrito de Cajamarca.

1.4. Justificación de la investigación

Justificación teórica

La investigación incrementará el conocimiento científico relacionado a la gestión de la calidad y la productividad en un campo concreto como es el de las MyPE.

Justificación Científica

Permitirá una mejor discusión de la comunidad científica y servirá como antecedente para futuras investigaciones relacionadas con la temática de este estudio.

Justificación Práctica

La presente investigación se justifica porque permitirá a las MyPE del distrito de Cajamarca, tener una herramienta estratégica consistente para mejorar la performance y traerá como consecuencia el logro de los objetivos y el mejor uso de los recursos.

Justificación Social

La investigación favorecerá al país en general y en particular a Cajamarca, ya que permitirá a la MyPE desarrollar mejor sus actividades, proporcionando un mejor producto con un servicio de calidad y de esta manera tener una sostenibilidad en bien del empresariado y de la sociedad cajamarquina.

1.5. Limitaciones de la investigación

La principal limitación está relacionada con la dificultad para recopilar la información mediante la encuesta, ya que las personas encargadas de la administración de las MyPE se encuentran trabajando y por lo tanto la atención a nuestro requerimiento, no fue bien atendida y no siempre estuvieron predispuestos a cumplir de una manera serena y objetiva.

Esta limitación se pudo subsanar mediante un diálogo y mucha paciencia, explicándoles que solo era para fines académicos.

1.6. Delimitación de la investigación

- **Temática:** Gestión de la calidad y productividad
- **Espacial:** La investigación se lleva a cabo en las MyPE del distrito de Cajamarca.
- **Temporal:** 2019

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1.A nivel Internacional

- a) Herrera (2008). *Diseño de un sistema de gestión de la calidad para una microempresa*. (tesis de Maestría). Universidad Veracruzana de México. Concluye en lo siguiente:

De acuerdo al análisis de resultados se concluye que el descenso de ventas que presenta la microempresa comercial Refaccionaria Mastermotor, así como las deficiencias en el funcionamiento, se encuentran ligados a factores internos y externos que la impactan negativamente, tales como: utilización de una administración empírica, aumento de la competencia y falta de adaptación al cambio. La administración implementada, y el estilo de dirección del líder es autocrático, mismo que utiliza la experiencia aprendida en el transcurso del tiempo, para tomar decisiones, sin tener una base profesional, aspecto que se ve reflejado en las deficiencias operacionales de la empresa, específicamente en las etapas de planeación, organización, dirección y control. Esto se encuentra aunado a la problemática general de la microempresa que, a pesar de ser considerada a nivel mundial como el estrato económico que genera mayores unidades económicas y empleos, carece de microempresarios con una formación profesional. Por otra parte, el aumento de la competencia, impactó los niveles de venta, al lograr esta acaparar una parte del mercado, y volver

más competitivo el medio actual, de esta manera el mercado se ha vuelto más exigente y a su vez el cliente cuenta con mayores opciones de compra. Por lo tanto, debido a las circunstancias antes señaladas, se propone la implantación de un sistema de calidad con base en la norma ISO 9001:2000, como estrategia que permitirá, mejorar su funcionamiento interno y aumentar las ventas.

El sistema de gestión de la calidad, ofrece métodos y procedimientos eficaces sistematizados para determinar las causas de los problemas y luego corregirlos evitando que estos se repitan nuevamente a través del tiempo. Mediante la incorporación de un enfoque al cliente, los esfuerzos de toda la organización estarán encaminados a la satisfacción total del mismo, aspecto que beneficiará gradualmente sus objetivos económicos; con la adopción de un enfoque basado en procesos, se tendrá un control continuo entre las diferentes actividades que se realizan, lo que permitirá el estableciendo de una mejora continua permanente

2.1.2. A nivel nacional

- a) Ugaz (2012). *Propuesta de diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2008 aplicado a una empresa de fabricación de lejías*. (tesis de licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú.

Concluye en lo siguiente:

- La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad mejorará la imagen corporativa de la empresa y fortalecerá los vínculos de confianza y fidelidad de los clientes con la organización.
- El manual de calidad confeccionado servirá como guía para orientar a los trabajadores de la empresa sobre los pasos a seguir en cada una de las etapas del proceso productivo para asegurar que el producto

final cumpla de manera exitosa todos los estándares de calidad solicitados por el cliente, las normas vigentes y de seguridad interna.

- La creación de una nueva perspectiva del negocio bajo una política de calidad, objetivos, indicadores de desempeño y un mapa de procesos, le permitirá a la empresa analizar periódicamente sus actividades y realizar una toma de decisiones, asegurando una planeación estratégica y mejoras en menor tiempo.
- El establecimiento y estandarización de los procesos de trabajo a través de procedimientos, instructivos y registros bajo el enfoque de mejora continua, asegurará y mejorará la satisfacción de los usuarios o clientes internos y externos.
- Teniendo los procesos claves mejor organizados y estandarizados se traducirá en un incremento del ritmo de producción, disminuyendo el tiempo de las operaciones y permitiendo a la empresa atender a una mayor demanda de productos.
- El control del producto no conforme, el seguimiento de las no conformidades, así como la implementación de acciones correctivas/preventivas y oportunidades de mejora, se verán reflejados en la disminución del porcentaje de mermas en los procesos.
- El menor tiempo de ciclo del producto por un mejor seguimiento y control de los procesos, permitirán la reducción de costos en el consumo de materia prima, materiales, insumos y mano de obra directa e indirecta.

2.1.3. A nivel local

- a) Alvarado (2012). *Diagnóstico de los factores internos y externos en la gestión de las MyPE del distrito de Cajamarca*. (tesis de licenciatura). Universidad Nacional de Cajamarca.

Concluye en los siguiente:

Dentro de los factores internos y externos que inciden más o influyen en forma determinante en la gestión de las MyPE; se resaltan:

- Fortaleza: Emprendedurismo, negocios emergentes
- Debilidad: Administración deficiente e informalidad, baja rentabilidad, baja productividad, baja competitividad y falta de capacitación
- Oportunidad: Actividad minera y la globalización
- Amenaza: Competencia nacional e internacional, marco legal insuficiente.

Lo cual ocasiona un panorama preocupante para las MyPEs, que deben analizar y concientizarse que deben buscar lo más pronto posible de establecer las estrategias adecuadas.

La iniciativa de las entidades financieras, así como la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca, Ministerio de Trabajo; Universidades, etc. para convocar a las MyPEs para que se capaciten en temas administrativos y empresariales, y así de esta manera estar preparados para una mejor gestión que pueda encaminarse a ser más productiva, más rentable y por lo tanto más competitiva.

Las MyPE en general, viven una realidad que necesita de una manera urgente una nueva cultura y forma de dirigir sus operaciones dejando de lado el empirismo, así como la improvisación que no le conduce a ningún puerto, esto en alusión a

que deben modernizarse, lo cual incluye que busquen la asociatividad (alianzas estratégicas) y no descuidar la responsabilidad social tan necesaria en estos tiempos.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Teorías sobre Gestión de la calidad

A. Teorías de la calidad

D'Alessio (2012), los representantes máximos del Modelo de Calidad Total fueron, cada uno formuló su propia filosofía:

- W. Edward Deming
- Joseph M. Juran
- Kaoru Ishikawa
- Armand V. Feigenbaum
- H. James Harrington
- Philip Crosby

Principales filosofías de calidad.

a. Edward Deming

Vilar (2012) Fundamentación teórica

- La calidad provoca una reacción en cadena como se podrá ver más adelante.
- En un proceso por conseguir la calidad entran en juego los siguientes factores críticos:

Clientes

- ✓ Comprender sus necesidades actuales y futuras.
- ✓ Satisfacer tales necesidades.
- ✓ Lograr que nos reconozcan como proveedor innovador, de alta calidad y bajo costo.
- ✓ Forjar relaciones de largo plazo con el personal, para ello se requiere:
 - ✓ Trabajo en equipo.
 - ✓ Prevención, no corrección de defectos.
 - ✓ Capacitación como proceso continuo.
 - ✓ Motivación a participar en el mejoramiento incesante del proceso.
 - ✓ Responsabilidad y autoridad desplegadas lo más cerca posible del nivel donde se realiza el trabajo.
 - ✓ Iniciativa, innovación y toma de riesgos necesarios para el desarrollo.
 - ✓ Comunicación libre y abierta de ideas y opiniones con los inversionistas.

Estamos obligados a:

- ✓ Mejorar incesantemente la calidad y la posición competitiva.
- ✓ Ofrecer ganancias razonables a los accionistas.

Proveedores. Debemos:

- ✓ Integrarlos a la organización.
- ✓ Involucrarlos con el compromiso del mejoramiento incesante.
- ✓ Establecer con ellos vínculos a largo plazo.
- ✓ Sostener con ellos relaciones que se basen en la confianza.
- ✓ Exigir de ellos evidencias estadísticas de calidad.

Con la comunidad el compromiso es:

- ✓ Trato justo, ético y profesional con todos los integrantes de la comunidad.
- ✓ Influencia positiva sobre la comunidad.
- ✓ Cumplimiento de todas las leyes y reglamentos relacionados con el negocio.
- ✓ Difusión amplia de nuestras operaciones entre la colectividad.

Metodología para implantar la calidad

Deming afirma que no es suficiente tan sólo resolver problemas, grandes o pequeños. La dirección requiere formular y dar señales de que su intención es permanecer en el negocio, y proteger tanto a los inversionistas como los puestos de trabajo.

La misión del organismo es mejorar continuamente la calidad de nuestros productos o servicios a fin de satisfacer las necesidades de los clientes. Esto se logra generando un ambiente de integración y cooperación en el que los que estén involucrados. si la organización consigue llegar a esa meta, aumentará la productividad, mejorará su posición competitiva en el mercado, ofrecerá una ganancia razonable a los accionistas, asegurará su existencia futura y brindará empleo estable a su personal.

El esfuerzo anterior debe ser encabezado por la administración superior. Para facilitar el logro de tal meta de mejoramiento, Deming ha propuesto a los directivos de diversas organizaciones un sistema constituido por los siguientes catorce puntos:

- ✓ Ser constantes en el propósito de mejorar el producto o servicio, con el objetivo de llegar a ser competitivos, de

permanecer en el negocio y de proporcionar puestos de trabajo.

- ✓ Adoptar la nueva filosofía de "conciencia de la calidad". Nos encontramos en una nueva era económica. Los directivos deben ser conscientes del reto, afrontar sus responsabilidades y hacerse cargo del liderazgo para cambiar.
- Suprimir la dependencia de la inspección para lograr la calidad. Eliminar la necesidad de la inspección en masa, incorporando la calidad dentro del producto en primer lugar.
- Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio. En vez de ello, minimizar el costo total. Establecer la tendencia a tener un solo proveedor para cualquiera artículo, con una relación a largo plazo, de lealtad y confianza.
- Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio, para mejorar la **Calidad** y la productividad y así reducir los costos continuamente.
- Instituir la formación en el trabajo.
- Implantar el liderazgo. El objetivo de la supervisión debe consistir en ayudar a las personas, a las máquinas y a los aparatos para que hagan un trabajo mejor.
- Desechar el miedo, de manera que cada uno pueda trabajar con eficacia para la organización.
- Derribar las barreras entre dependencias. Las personas de diferentes departamentos deben trabajar en equipo, para prever los problemas de producción y los que podrían surgir en el uso del producto, con el mismo o con el usuario.
- Eliminar las metas numéricas, los carteles y los lemas que busquen nuevos niveles de productividad, sin ofrecer

métodos que faciliten la consecución de tales metas. El grueso de las causas de baja calidad y baja productividad pertenecen al sistema y, por tanto, caen más allá de las posibilidades del personal operativo.

- Eliminar cuotas numéricas prescritas y sustituirlas por el liderazgo.
- Eliminar las barreras que impiden al empleado gozar de su derecho a estar orgulloso de su trabajo.
- Implantar un programa vigoroso de educación y auto – mejora.
- Involucrar a todo el personal de la organización en la lucha por conseguir la transformación. Esta es tarea de todos.

Joseph Juran, según Vilar (2012)

Fundamentación teórica

- Siempre existe una relación en cadena Entrada – Salida. En cualquier etapa de un proceso, la salida (producto) se convierte en la entrada (insumo) de una siguiente etapa.
- Cualquier actividad juega un triple papel de:
Proveedor – Procesador – Cliente

La gestión de CALIDAD se realiza por medio de una trilogía:

- Planeación de la calidad (desarrollo de productos y procesos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes).
- Control de calidad.
- Mejora de la calidad.
- Se requiere del establecimiento de unidades comunes de medida para evaluar la calidad.
- Se necesita establecer medios ("sensores") para evaluar la calidad en función de esas unidades de medida.

Metodología para implantar la calidad

Juran habla de la "Gestión de la Calidad para Toda la Empresa" (GCTE). Esta se define como un enfoque sistemático para establecer y cumplir los objetivos de calidad por toda la empresa.

Las etapas que Juran proponen son las siguientes:

- Crear un comité de calidad.
- Formular políticas de calidad.
- Establecer objetivos estratégicos de calidad para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Planificar para cumplir los objetivos.
- Proveer los recursos necesarios.
- Establecer controles para evaluar el comportamiento respecto de los objetivos.
- Establecer auditorías de calidad.
- Desarrollar un paquete normalizado de informes.

Kaoru Ishikawa Vilar (2012)

Fundamentación teórica

- El Control de calidad es un sistema de métodos de producción que económicamente genera bienes o servicios de calidad, acordes con los requisitos de los consumidores.
- Practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor.
- Para alcanzar esta meta, es preciso que en la empresa de todos promuevan y participen en el control de calidad, incluyendo tanto a los altos ejecutivos como a todas las divisiones de la empresa y a todos los empleados. El control de la calidad no es una actividad exclusiva de especialistas, sino que debe ser estudiado y

conseguido por todas las divisiones y todos los empleados. Así se llega el Control Total de la Calidad.

- El Control Total de la Calidad se logra cuando se consigue una completa revolución conceptual en toda la organización. Esta revolución se expresa en las categorías siguientes:
 - Lo primero es la calidad; no las utilidades a corto plazo.
 - La orientación es hacia el consumidor; no hacia el productor. Pensar desde el punto de vista de los demás.
 - El siguiente paso en el proceso es su cliente: hay que derribar las barreras del seccionalismo.
 - Utilización de datos y números en las presentaciones: empleo de métodos estadísticos.
 - Respeto a la humanidad como filosofía administrativa: administración totalmente participante.
 - Administración interfuncional; trabajo en equipo entre los diferentes departamentos o funciones.

El círculo de calidad es un grupo pequeño que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente, dentro de un mismo lugar de trabajo.

- Los círculos de calidad constituyen una manera de involucrar al personal de la organización en el Control de Total de la Calidad.
- El control de calidad requiere de la utilización de métodos estadísticos.
- Estos son de tres categorías: elemental, intermedia y avanzada.

El método estadístico elemental es el indispensable para el control de calidad, y es el usado por todo el personal de la

organización, desde los directores hasta el personal operativo.

- Son siete las herramientas que constituyen el método estadístico elemental. Estas son:
 - ✓ Diagrama de Pareto
 - ✓ Diagrama de Causa – Efecto.
 - ✓ Estratificación.
 - ✓ Hoja de Verificación.
 - ✓ Histograma
 - ✓ Diagrama de Dispersión
 - ✓ Gráficas y Cuadros de Control.

Metodología para implantar la calidad.

El Dr. Ishikawa organiza el proceder de la organización para conseguir el control de la calidad en los siguientes pasos:

Planear:

- Definir metas y objetivos.
- Determinar métodos para alcanzarlos.

Hacer:

- Proporcionar educación y capacitación
- Realizar el trabajo.

Verificar:

- Constatar los efectos de la realización.

Actuar:

Emprender las acciones apropiadas.

Dada la importancia de los criterios de calidad dentro de la metodología promovida por el Dr. Ishikawa, aquí se incluyen los pasos que él recomienda para estos equipos:

- Escoger un tema (fijar metas).

- Aclarar las razones por las cuales se elige dicho tema.
- Evaluar la situación actual.
- Analizar (investigar las causas).
- Establecer medidas correctivas y ponerlas en acción.
- Evaluar los resultados.
- Estandarizar y prevenir los errores y su repetición.
- Repasar y reflexionar, considerar los problemas restantes.
- Planear para el futuro.

Philip Crosby Vilar (2012)

Fundamentación teórica

Todo trabajo es un proceso. Este concepto implica que cada trabajo o tarea debe ser considerada no como algo aislado; sino como parte de una cadena interrelacionada en la que se va multiplicando la siguiente trilogía:

- Proveedor e insumos que él proporciona.
- Proceso realizado a través de trabajo de cada persona.
- Clientes o usuarios que reciben el producto o servicio.

Para que se dé la calidad se requiere que en los insumos, en el trabajo y en los servicios o productos se cumplan los requisitos establecidos para garantizar un correcto funcionamiento en todo. La calidad, definida como "cumplir los requisitos", es uno de los principios propuestos por Crosby.

- Otro principio establece que "el sistema de la calidad es la prevención, y no la corrección".
- Crosby defiende que: "El estándar de la realización es cero defectos".

- El último principio es: "La medida de la calidad es el precio del incumplimiento".

Metodología para implantar la calidad

Philip Crosby tiene muy bien definidos los pasos que deben seguirse para que en una organización se implante el Proceso para el Mejoramiento de la Calidad (PMC).

- Compromiso de la dirección.
- Equipo para el mejoramiento de la calidad.
- Medición.
- Costo de la calidad.
- Conciencia sobre la calidad.
- Acción correctiva.
- Planeación del día de cero defectos.
- Educación al personal.
- Fijación de metas.
- Eliminación de las causas de error.
- Reconocimiento.
- Consejos de calidad.
- Repetición de todo el proceso.

2.2.2. Teorías de la productividad

a. De la productividad marginal de John Bates Clark

D'alesio (2012), hoy en día familiar, en equilibrio, los factores de producción se remuneran por su productividad marginal, definida como el aumento obtenido en la producción por la utilización de una unidad

adicional del factor, manteniendo todos los demás constantes. Para establecer este principio, *Clark* razona del siguiente modo: consideremos, por ejemplo, el factor trabajo; el tipo de salario del último trabajador empleado no puede ser superior a su productividad, en caso contrario el empresario sufriría una pérdida; además, no importa cuál trabajador puede ser considerado el trabajador marginal; si un trabajador infra marginal exige como salario más que la productividad del último trabajador contratado, bastaría con despedirlo y volverlo a contratar convirtiéndolo así en el trabajador marginal. La productividad marginal del trabajo es entonces el tipo de salario máximo que el empresario consentirá pagar a los obreros que emplea.

También es válido el razonamiento inverso: en equilibrio, el tipo de salario no puede ser inferior a la productividad marginal. En efecto, si este es el caso, el empresario tendrá interés en contratar más trabajadores, lo que, por ejemplo, en una situación de pleno empleo y competencia, conducirá a un aumento de salarios hasta que su tipo sea igual a la productividad marginal. En resumen, el trabajo se remunera por su productividad marginal. Es importante resaltar, y *Clark* lo hará con énfasis, que la hipótesis de competencia es crucial para obtener este resultado.

Pero todavía no tenemos una teoría del salario. Decir que el tipo de salario es igual a la productividad marginal del trabajo no dice nada sobre su nivel. Lo que sabemos, dice *Clark*, es que la productividad marginal del trabajo decrece cuando aumenta el empleo. En efecto, cuando el número de trabajadores aumenta, cada uno de ellos dispone de menor capital y entonces disminuye la eficacia del trabajo. En estas condiciones, la curva decreciente de la productividad marginal, junto con la igualdad entre el tipo de salario y la productividad marginal, es la curva de demanda del factor trabajo en función de su precio.

Para obtener el tipo de salario hace falta una curva de oferta de trabajo. Para ello es necesario distinguir el sector y la empresa. Para el sector, confrontado a una función de oferta de trabajo, la teoría de la productividad marginal es uno de los dos elementos que permiten explicar el tipo de salario. Para la empresa, enfrentada a un tipo dado de salario del mercado, la productividad marginal es una teoría del empleo.

Añadamos que la regla de la productividad marginal se extiende al conjunto de la economía: el factor trabajo se reparte entre los distintos empleos de manera tal que las productividades marginales de las distintas unidades homogéneas es la misma en todos ellos. Cómo podría ser de otro modo si los trabajadores (racionales) buscan siempre el salario más elevado. Pero también hay que resaltar, y *Clark* lo subrayará explícitamente, que esta teoría sólo es válida si se cumplen dos hipótesis restrictivas. La primera se refiere a que la economía se encuentra en un estado estacionario, es plenamente competitiva, y la previsión, la información y la movilidad de los factores son perfectas. La segunda supone que el estado estacionario se alcanza con el pleno empleo.

Esta teoría dio los alcances para la identificación de los aspectos más relevantes que influyen en los niveles de productividad, así como la relación con la motivación del personal del área de créditos de “Mi Caja Cajamarca”, y en base a ese fundamento teórico poder hacer la discusión de resultados y posteriormente las conclusiones y las recomendaciones del trabajo de investigación.

2.3. Bases conceptuales

2.3.1. Sobre la gestión de la calidad

A. Introducción

D'Alessio (2012). La Gestión de la Calidad Total (abreviada **TQM**, del inglés *Total Quality Management*), es una estrategia de gestión desarrollada en las décadas de 1950 y 1960 por las industrias japonesas, a partir de las prácticas promovidas por el experto en materia de control de calidad W. Edwards Deming, impulsor en Japón de los círculos de calidad, también conocidos, en ese país, como “círculos de Deming” y Joseph Juran. La TQM está orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos de organización y ha sido ampliamente utilizada en todos los sectores, desde la manufactura a la educación, el gobierno y las industrias de servicios. Se le denomina total porque concierne a la organización de la empresa globalmente considerada y a las personas que trabajan en ella.

B. Composición

D'Alessio (2012). La gestión de calidad total está compuesta por dos paradigmas:

Gestión: el sistema de gestión con pasos tales como planificar, organizar, controlar, liderar o lo que se conoce como el ciclo PHVA: Planear, Hacer, Verificar y Actuar.

Total: organización amplia.

C. Etapas

D'Alessio (2012) describe a las siguientes:

- **Primera etapa:** Control de Calidad por Inspección (siglo XIX)

Esta etapa se caracterizó por la detección y solución de los problemas generados por la falta de uniformidad de los productos, puesto que las empresas comenzaron con la producción masiva de bienes con un alto grado de ineficiencia en los sistemas productivos. Esto selló como resultado los primeros desarrollos de la teoría de la administración y las contribuciones generadas por Frederick W. Taylor y Henri Fayol. Las ideas de Taylor, conocidas bajo el nombre de “Administración Científica del trabajo” e influidas fuertemente por los conceptos que Adam Smith, habían volcado previamente (1771) en su libro “La Riqueza de las Naciones”, la separación conceptual entre la ejecución del trabajo y su planificación, inspección y mejora.

La inspección, en particular, se utilizaba como herramienta de control para la detección de errores, siendo esta función desempeñada por alguien diferente al operario que ejecutaba la actividad. Entonces, la caracterización de esta etapa estuvo dada por un enfoque hacia la resolución de problemas por medio de la herramienta de Calidad, por tratar sólo de uniformizar la Calidad de los productos, por utilizar métodos para medir y detectar variaciones en las partes del producto y por estar los responsables de Calidad en los departamentos de inspección realizando sorteos y conteo de defectos, todo, dentro de establecer el principal interés en la detección de errores por medio de la inspección.

Estas ideas tenían sentido en el contexto y época en las que fueron pensadas. De hecho, fueron responsables de los grandes aumentos de productividad que tuvieron lugar durante la primera mitad del

siglo pasado. Sin embargo, su aplicación hoy, en los mismos términos planteados por su desarrollo original, carece de sentido y resulta en fuente de desperdicio del recurso más valioso que una organización puede tener: la experiencia y competencias desarrolladas a lo largo del tiempo por sus recursos humanos.

De la misma forma, esta etapa puede estar identificada como aquella en dónde las empresas empiezan a concientizarse sobre la importancia de la Calidad, determinando que ésta podía estar sujeta a una mensura y control. Lo que se buscaba básicamente era el asegurar que el cliente no recibiera productos defectuosos y que la Calidad se orientara hacia el producto terminado.

Asimismo, se introduce por primera vez el departamento de control de Calidad, el cual, auxiliado por la inspección, examina de cerca los productos terminados o una muestra representativa de ellos para detectar sus defectos y evitar que los clientes reciban productos defectuosos. Este departamento de Calidad se convierte en “el policía” y se responsabiliza de todos los problemas de Calidad de la empresa (Valdés, 1995 citado por Barroso, 1999). Por último, podemos resumir que fue la etapa en dónde sólo se enfocaba la atención de la Calidad en el “producto”.

- **Segunda etapa:** Control estadístico del proceso (década del treinta)

La etapa estuvo enfocada al control de los procesos y a la aparición de métodos estadísticos para ese fin, además de servir para la reducción de los niveles de inspección del producto. Este nuevo enfoque se efectúa con el objetivo de reducir los costos de inspección, pero el principio seguía siendo el mismo; detectar problemas de Calidad en los productos que ya habían sido

manufacturados. Es decir, el control solo puede evitar que el producto fallado llegue al cliente (en el mejor de los casos), pero es incapaz de evitar los costos generados por su reparación. La Calidad avanzó en este sentido cuando Walter Shewhart introduce el denominado Control Estadístico de Procesos, entendiendo a la Calidad como un problema de variación que podía ser controlado y prevenido mediante la eliminación a tiempo de las causas que lo provocaban y que de esta forma la producción pudiese cumplir con la tolerancia especificada en el diseño. Es de destacar que Shewhart es considerado como el padre del control estadístico de procesos, unió por primera vez la estadística con la ingeniería y la economía, expresando sus ideas en el libro: “Control económico de la Calidad de los productos manufacturados”, primer texto estadístico enfocado a la Calidad.

Entonces, a diferencia de la etapa anterior en dónde el objetivo de la Calidad era el producto, esta etapa tenía como objetivo central el control de la variación del proceso, basándose la visión de la Calidad como un problema a resolver en dónde se enfatiza en la uniformidad de los productos con un mínimo de inspección. Asimismo, una sustancial diferencia con la etapa anterior es que los profesionales responsables de Calidad se sitúan en los departamentos de manufactura e ingeniería, introduciendo el uso de herramientas y técnicas estadísticas para resolver los problemas. De la misma forma éstos profesionales enfocan sus esfuerzos a la investigación de aplicar controles para llegar a la Calidad.

Es de destacar que otros autores como Valdés 1995, citado por Barroso 1999, llaman a esta etapa como la de aseguramiento de la Calidad, la cual se tratará en el siguiente punto y, visualizan que

el concepto de Calidad en esta etapa deja de pensarse como un sistema correctivo para convertirse en uno preventivo. De la misma forma, caracteriza a la etapa como en la cual se empieza a capacitar al personal de producción para que realice un autocontrol sobre los procesos que les corresponden, se instrumentan los puntos de control sobre el proceso y se reduce la variabilidad del mismo y, por último, se empiezan a utilizar las siete herramientas de estadísticas de control junto con el ciclo PHVA. Asimismo, expone que las empresas empiezan a dominar la mayoría de los factores que afectan la variación de los procesos y la Calidad de los productos. Por último, menciona que esta etapa estuvo signada por un cambio conceptual importante, la Calidad deja de ser una herramienta para convertirse en una estrategia de negocios (Valdés 1995, citado por Barroso, 1999).

- **Tercera etapa:** El proceso de la Calidad total – Aseguramiento de la Calidad (años 50 a 70).

Las primeras etapas descritas sobre la evolución del concepto de Calidad no involucraban a todos los departamentos de la empresa, como ser el de diseño, planificación y el de la propia ejecución de las políticas de Calidad. El enfoque predominante de las dos etapas anteriores se orientaba sólo hacia el proceso de manufactura (operaciones industriales) y no se aplicaba al resto de los procesos indirectos, de soporte y de servicio.

El nuevo concepto que prevalece en esta etapa viene fundamentado por el hecho de que el propio proceso de producción, considerado central y único en términos de Calidad hasta ese momento, requiere de servicios de soporte y de la coordinación de esfuerzos de todas las áreas de la empresa.

Es así que Juran impulsa el concepto de aseguramiento de la Calidad por medio de esta fundamentación y por idealizar, además, que a través de la idea de “costos de la no Calidad” o “fábrica oculta” (según Juran), se trata de dar una justificación económica a la necesidad de implementar procesos de mejora.

De la misma forma, además de Juran, otros autores como Feigenbaum (1951) (quien enuncia la primera definición de Calidad Total) y Crosby (1961) (que en su libro “Quality is free” categoriza y determina con claridad el impacto de los costos de la no Calidad), refuerzan el concepto en el sentido de crear la aplicación global que hoy aceptamos como lógica para un sistema de gestión de la Calidad.

Siguiendo con la evolución del concepto de Calidad, Deming y Juran, a principios de los años sesenta, empiezan a introducir ideas en Japón a partir de la Segunda Guerra Mundial. Se empiezan a conocer conceptos como kaizen (mejoramiento continuo desde un enfoque global) y el despliegue de las políticas de Calidad que aseguran que las estrategias de Calidad se conviertan en metas y objetivos en todas las áreas funcionales de la organización. Este proceso genera su primer impacto económico importante durante la década del '70, cuando los productos japoneses comienzan a invadir mercados occidentales mostrando mejores prestaciones y menores costos.

Otros autores, (Garvin, 1988), conceptualizan a esta etapa como a la de la evolución del concepto de Calidad desde una perspectiva inicialmente en manos de especialistas a una gestión más extensa donde las mejoras no podrían tener lugar sin el compromiso de todos los trabajadores de planta. De esta forma, se desarrolla un

sistema interno que genera información e indica si el producto ha sido fabricado de acuerdo a especificaciones.

Por último, esta etapa es también llamada como la del proceso de la Calidad total por otros autores y agregan conceptos como que la Calidad pasa de ser una herramienta de control para ser una estrategia de toda la organización. Asimismo, marcan el liderazgo que asume el director general de la organización en el proceso, convirtiéndose en el principal responsable de Calidad de la empresa. De la misma forma, visualizan que en esta etapa se adecúan los productos y los servicios al uso que les dará el consumidor, estando sus respectivos diseños alineados a las expectativas de éstos, se establece el trabajo en equipo en sus distintas formas y estructuras, y se establecen los sistemas de premios y reconocimientos, dando todo como resultado el desarrollo de las habilidades en toda la empresa.

Consideran, además, que en esta etapa se optimiza el proceso mediante técnicas avanzadas, las cuales reducen el tiempo de respuesta al cliente y los costos de los procesos productivos. La Calidad cambia su esencia de la administración tradicional por la de administración total de la Calidad, siendo que el planear, organizar, dirigir y controlar migran hacia la orientación al cliente, la medición, el mejoramiento, el facultamiento (Empowerment) y liderazgo respectivamente. Por último, la planificación estratégica y operativa de la Calidad hace su aparición como uno de sus principales factores críticos, generándose una de las definiciones más importantes de los procesos de Calidad “. Solo hay una definición de Calidad y esa definición la da el cliente” (Valdés 1995, citado por Barroso, 1999).

- **Cuarta etapa:** Administración Total de la Calidad – Los procesos de mejora continua de la Calidad – (Década del 80)

Etapa en donde se considera el mercado y las necesidades del consumidor, reconociendo el efecto estratégico de la Calidad como una oportunidad competitiva. En esta década, se buscó garantizar la Calidad de los productos por la vía de asegurar la Calidad de los procesos. Es decir, si el proceso funciona correctamente, su resultado, el producto, deberá ser el esperado. Con esta idea desplegada a todos los procesos de la empresa, los productos generados (finales o intermedios), deberán satisfacer a sus respectivos clientes (externos o internos). La administración para la Calidad Total, introduce y profundiza, además, otros dos elementos de gran valor para el sistema: los conceptos de objetivos y mejora continua. La visión de la Calidad se enfoca a realizar productos competitivos en el mercado, mediante programas de mercadotecnia, enfatizando cubrir la producción del mercado y las necesidades de los consumidores. De la misma forma, se introduce el uso de la planificación estratégica enfocada a la del cumplimiento de las metas de la organización, cumpliendo los profesionales de la Calidad el rol del aseguramiento, el entrenamiento, capacitación para el logro de las mismas. Se hace más énfasis en que los responsables de Calidad es cada trabajador de la organización, bajo un esquema administrativo y ejerciendo un liderazgo adecuado.

Siguiendo la línea de los autores, Valdés, 1995 citado por Barroso 1999, agregan que en esta etapa la efectividad con que se comunican la misión y la visión de la empresa alineará a todos los integrantes de la organización hacia un fin común. Asimismo, añade que al aumentar la madurez de los trabajadores y de los

líderes se reducen continuamente los costos en todas las áreas de la empresa. Luego afirma que es en esta etapa en dónde los grupos naturales de trabajo forman equipos de mejora continua, los sueldos y salarios comienzan a incluir un componente variable sujeto a los resultados globales de la empresa, a los resultados del área o del equipo de trabajo y al esfuerzo individual de cada colaborador. De la misma forma, en línea con los otros autores, menciona que aparece el enfoque estratégico de la planificación, en dónde la empresa alinea a la gente, las tareas y los procesos hacia sus metas y hacia el cliente externo, utilizando herramientas como la administración Hoshin o despliegue de política. Por último, destaca como los otros autores, que en esta etapa en los países orientales surge el proceso de la mejora de la Calidad, que se llamó pensamiento Kaizen. Es decir, no es suficiente conformarse con una situación estable, sino que hay que aprovechar esa estabilidad para pasar a situaciones cada vez mejores. Las empresas más avanzadas no se conforman con cambios pequeños, sino que buscan herramientas más poderosas para optimizar el proceso, apareciendo técnicas avanzadas como la Manufactura de Clase Mundial o el Justo a Tiempo (Valdés 1995, citado por Barroso,1999).

- **Quinta etapa:** Reingeniería y Calidad Total

En esta etapa la empresa se basa en procesos completos más que en fragmentados y divididos por departamentos, teniendo más responsables de los mismos en su totalidad, obteniendo como consecuencia, un aumento en el grado de pertenencia y responsabilidad redefiniendo el concepto de trabajo. Las estructuras y los sistemas aumentan su flexibilidad, se eliminan y

reducen las áreas que no agregan valor y la empresa se estructura por unidades estratégicas de negocios.

D. Herramientas de medición de la calidad

Existen varios métodos de medición de la calidad, ya sea mediante herramientas propias o bien herramientas de ayuda de implantación (estadísticas, indicadores de calidad preestablecidos, estándares de producción, peso, tamaño, color...). La medición es a la vez el último y el primer paso a la hora de mejorar la calidad del servicio y lograr un servicio excelente. Es muy difícil conseguir mejorar un servicio si no se tienen en cuenta los resultados que se están obteniendo con un sistema que permita cuantificarlos.

Como herramienta para la medición de la gestión de la calidad a través de indicadores ponemos destacar “Business WareHouse” (BW). Esta herramienta pertenece a la familia de herramientas Data warehouse, cuyo fin es, según Moreira (2006), ofrecer una solución completa en la gestión, organización y localización de la información ya que logra integrar la información que existe desde distintas fuentes o bases de datos, permitiendo que la información pueda moverse con las transformaciones que sean necesarias desde dichas fuentes generando la información corporativa de calidad, a menor costo y mayor flexibilidad ante el entorno. Esta herramienta asociada a la Gestión de la Calidad Total, ha sido reconocida con un premio a la Mejor Práctica de Gestión de Andalucía en 2005, por su implantación en Derprosa Film, S.L y cuya esencia fue la puesta en marcha de un sistema para la recogida de datos, procesado y muestra de indicadores con alcance a la producción de Derprosa Film.

Como buena práctica, se relaciona con la gestión del conocimiento en cuanto a que parte de la idea de un cuadro de mandos integral denominado Balanced Scorecard, y que, según Jimeno (2013) su objetivo es que mediante los indicadores con los que cuenta se muestre cuáles son los resultados que va obteniendo la organización, categorizando los datos según las áreas que se incluyan y permitiendo de esta manera obtener una visión global de la organización de forma rápida y en cualquier momento. Todo ello con el fin de facilitar a la dirección la toma de decisiones estratégicas, ayudando a que, ante cualquier posible desviación detectada se tomen las medidas correctoras oportunas con tal de corregir y mejorar continuamente la gestión de la organización. Según Jimeno (2013), “Los indicadores son datos que muestran el estado de una actividad. En el término amplio de la palabra, estos pueden medir cualquier cosa”. La importancia de medir reside en que gracias a ello se puede gestionar, modificar y finalmente mejorar un proceso. Por tanto y en términos de mejora continua nos encontramos con una buena práctica de gestión que nos permite sobre todo mejorar continuamente en función de la información clara, precisa y rápida que nos proporciona Business Warehouse.

Esta práctica está basada en el principio de “mejora continua” de la Gestión de la Calidad Total, y por tanto está relacionada con un proceso sistemático basado en el Ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) o PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), también conocido como el Ciclo de Deming, por ser su autor Edwards Deming. Este ciclo está basado en el seguimiento de cuatro pasos que llevan a las organizaciones hacia la mejora continua: en la primera etapa (Planificar), se buscan las actividades que se pueden mejorar y se establecen los objetivos que se desean alcanzar. En la segunda etapa

(Hacer), se realizan los cambios pertinentes para implantar la mejora propuesta. En cuanto a la tercera etapa (Verificar), una vez implantada la mejora, se deja un periodo de prueba para verificar su correcto funcionamiento, y en caso de que no se cumpla con las expectativas iniciales, habrá que modificarla para ajustarla a los objetivos que se esperan inicialmente. La última etapa (Actuar), supone el estudio de los resultados, y la comparación con el funcionamiento de las actividades antes de haber sido implantada la mejora. En caso de que los resultados sean satisfactorios, se implantará la mejora de forma definitiva, y en caso contrario se realizarán los cambios oportunos o bien, se eliminará la mejora (Jimeno, 2013). Mediante la implementación del ciclo PDCA, la empresa favorece la realización de las funciones de la gestión de conocimiento (Camisón et al., 2009). Por tanto, se observa que “Business Warehouse” es una herramienta que permite a la organización observar y comprobar si los objetivos iniciales han sido alcanzados, y en caso de que no sea así, tomar las oportunas medidas correctoras. Los indicadores que ofrece esta herramienta, son la base para poder tomar decisiones en cuanto a la implementación de mejoras.

E. Formación para la gestión de la calidad

Juran (1951), Feigenbaum (1951: XXII) y Crosby (1979), señalan la importancia que tiene la gestión de las personas para contribuir a la mejora de la efectividad de la organización y así cumplir con los requisitos de calidad.

Crosby (1979) observó el papel fundamental que juegan los recursos humanos para una buena gestión de la calidad, ya que debido a su experiencia en la industria espacial pudo percibir como la mayoría de

esos fallos eran desencadenados por el factor humano, por lo que hizo hincapié en dar la responsabilidad de las operaciones a este.

La calidad es fruto del trabajo de los empleados formados y motivados, por lo que la inversión en formar a los empleados para aumentar sus capacidades y evitar errores adquiere una importancia fundamental.

Kaoru Ishikawa (1954, 1976, 1981) considera el factor humano para la gestión de la calidad, comprometido en la búsqueda de soluciones y en obtener una mayor calidad a todos los miembros de la organización.

Es esencial que los empleados adopten las aptitudes necesarias a través de la formación para llevar a cabo su trabajo de forma eficiente, cumpliendo con los estándares establecidos por la organización.

James (1997) aseguraba que para formar en calidad deben tenerse en cuenta los aspectos humanos, técnicos y de liderazgo. Otro gurú de la calidad, Ishikawa, destacaba que, para lograr una participación de todos los miembros de una organización, hay que dar educación en calidad a todo el personal.

Para que la formación tenga éxito debe ser transmitida a través de una filosofía de mejora continua, además debe planificarse de forma sistemática y objetiva. En el momento de realizar los planes de formación la empresa tiene que ajustarlos a las necesidades de cada trabajador para que la formación sea efectiva. Y a su vez, debe evaluarse que la formación ha sido correcta y se han obtenido los frutos esperados.

La formación para la calidad total, se trata del cambio de actitudes y de comportamientos y no del mero hecho de adquirir nuevos conocimientos. Por ello, debe ser un conjunto de formación teórica-práctica, para reforzar el aprendizaje en la práctica que se vincula al

trabajo. El órgano encargado de todo el proceso de formación respecto a la gestión de la calidad, será el que actúe como asesor y promotor en la implantación de todo este sistema de calidad total.

2.3.2. La productividad

a. Antecedentes

Harrington (2010); en México el interés por incrementar la productividad antecede a la Segunda Guerra Mundial. No obstante, los trabajos realizados eran abordados de manera individual y aislada, pues es hasta la posguerra cuando algunos técnicos e industriales comienzan a interesarse por el movimiento de la productividad europeo y hacen conciencia en el país para crear una institución de tal índole. Es así, como en el año de 1955 el Gobierno de la República de México promueve de manera conjunta con los sectores obrero y empresarial, y con la asistencia técnica del Gobierno de los Estados Unidos, el establecimiento del Centro Industrial de Productividad (C.I.P), institución orientada básicamente al estudio y promoción de la productividad, capacitación y adiestramiento en el país.

El CIP encauzó sus tareas a la introducción de las técnicas de la administración científica de la producción y de los métodos de la economía y de la ingeniería industrial. Asimismo, enfocó su atención al desarrollo gerencial, a la utilización de nuevas técnicas educativas, con el uso de recursos audiovisuales, y a las funciones de empresarios, técnicos y trabajadores para estudiar la productividad en otros países.

Paralelamente a las nuevas circunstancias económicas que afrontaba el país, diferentes sectores sociales llegaron a la conclusión de que era urgente incrementar la eficiencia productiva de la planta nacional y orientar el movimiento de la productividad al cumplimiento de las metas nacionales. En este marco general, surge en 1,965 el Centro Nacional de Productividad (CENAPRO) cuyo funcionamiento depende casi exclusivamente de los recursos financieros aportados por el gobierno federal, siendo entonces un organismo público. No obstante, su estructura directiva fue cuatripartita, ya que en ella participaron los sectores: público, privado y los representantes de los sectores obrero y educativo.

En 1981, CENAPRO se convierte transforma en el Instituto Nacional de Productividad (INAPRO), el cual fue una entidad puente para que el movimiento de productividad pasara de una organización tripartita, a una organización gubernamental.

En 1983 desaparece INAPRO, y el movimiento de productividad mexicano se institucionaliza en la Dirección General de Capacitación y Productividad.

b. Definiciones de productividad

Es un concepto que describe la capacidad o el nivel de producción por unidad de superficies de tierras cultivadas, de trabajo o de equipos industriales. De acuerdo a la perspectiva con la que se analice este término puede hacer referencia a diversas cosas. (www.rae.es)

La productividad es una medida relativa que mide la capacidad de un factor productivo para crear determinados bienes en una unidad de tiempo. La productividad del trabajo, por ejemplo, se mide por la producción anual -o diaria, u horaria- por hombre ocupado: ello indica qué cantidad de bienes es capaz de producir un trabajador, como promedio, en un cierto período. Si se modifica la cantidad de trabajadores, obviamente, no se estará aumentando la productividad; ello sólo ocurrirá si se logra que los mismos trabajadores -al desarrollar sus habilidades, por ejemplo- produzcan más en el mismo período de tiempo. Lo mismo se aplica a los otros factores productivos. Si bien no es fácil medir con exactitud la productividad de cada factor aisladamente, pues en la práctica ellos se combinan de un modo que hace dificultosa tal separación, es posible tener, en cambio, una idea aproximada de la contribución de cada uno al producto final. Harrington (2010)

Stoner, Freeman y Gilbert, (1996); es la medida del grado en que funciona el sistema de operaciones e indicador de la eficiencia y la competitividad de una empresa o departamento.

La productividad, es decir, la relación entre insumos y productos, es la medida de la eficiencia de un administrador o empleado en cuanto al aprovechamiento de los recursos escasos de una organización para producir bienes y servicios. Cuanto mayor sea el valor numérico de este porcentaje, tanto mayor será la eficiencia.

c. Características de la productividad

Harrington (2010); la productividad evalúa la capacidad de un sistema para elaborar los productos que son requeridos y a la vez el grado en que aprovechan los recursos utilizados, es decir, el valor agregado. Una mayor productividad utilizando los mismos recursos o produciendo los mismos bienes o servicios resulta en una mayor rentabilidad para la empresa. Por ello, el Sistema de gestión de la calidad de la empresa trata de aumentar la productividad. La productividad tiene una relación directa con la mejora continua del sistema de gestión de la calidad y gracias a este sistema de calidad se puede prevenir los defectos de calidad del producto y así mejorar los estándares de calidad de la empresa sin que lleguen al usuario final. La productividad va en relación con los estándares de producción. Si se mejoran estos estándares, entonces hay un ahorro de recursos que se reflejan en el aumento de la utilidad.

d. Tipos de porcentajes de productividad.

D'Alessio (2012), menciona a los siguientes:

Hay dos tipos de porcentajes de productividad. El primero, la productividad total, relaciona el valor de todos los productos y el valor de todos los insumos, usando el porcentaje total de productos/total de insumos. El segundo, la productividad parcial, relaciona el valor total de productos y el valor de las categorías principales de insumos, usando el porcentaje total de productos/insumos parciales.

e. Usos de los porcentajes de productividad

Los porcentajes de productividad se pueden calcular para un periodo específico, que mide la eficiencia de las operaciones en ese plazo, o se pueden comparar con otros porcentajes según transcurra el tiempo, como una medida de los avances o retrocesos de la productividad. Harrington (2010)

La productividad del empleado es una medida de desempeño, tanto de la eficiencia como de la efectividad en general, los gerentes desean saber qué factores influirán en la eficiencia y la efectividad de los empleados.

La productividad organizacional se refiere a la cantidad de bienes o servicios producidos entre los insumos necesarios para generar ese resultado. Las organizaciones y las unidades de trabajo desean ser productivas. Quieren producir la mayor cantidad de bienes y servicios con los menos insumos. La productividad es una combinación de variables de personal y operaciones. Para mejorar la productividad, los gerentes deben poner atención en ambas. Robbins y Coulter (2010).

D'Alessio (2012); la “productividad es el cociente que se obtiene al dividir la producción (cantidad de productos obtenidos) por cada uno de los factores (recursos) de producción”.

$$P = \frac{\text{RESULTADOS}}{\text{RECURSOS}}$$

f. Factores que influyen en la productividad

Cequea (2010). Además de la relación de cantidad producida por recursos utilizados, en la productividad entran a juego otros aspectos muy importantes como:

- **Calidad:** La calidad del producto y del proceso se refiere a que un producto se debe fabricar con la mejor calidad posible según su precio y se debe fabricar bien a la primera, o sea, sin reprocesos.
- **Productividad = Salida/ Entradas.** Es la relación de eficiencia del sistema, ya sea de la mano de obra o de los materiales.
- **Entradas:** Mano de Obra, Materia prima, Maquinaria, Energía, Capital, Capacidad técnica.
- **Salidas:** Productos o servicios.
- Misma entrada, salida más grande
- Entrada más pequeña misma salida
- Incrementar salida disminuir entrada
- Incrementar salida en mayor proporción que la entrada
- Disminuir la salida en forma menor que la entrada.

g. Indicadores de productividad

Cequea (2010). Se pueden usar para comparar la productividad de la empresa u organización con la de los competidores, esto es, para saber si en la empresa se está realizando una buena administración de los recursos con respecto a la competencia.

Permiten al administrador controlar el desempeño de la empresa, para detectar algún cambio en la productividad de la empresa.

Pueden usarse para comparar los beneficios relativos que pueden obtenerse con algún cambio en la utilización de los factores de

producción Ej. La utilización de materia prima diferente, la compra de un nuevo equipo.

Pueden usarse para propósitos administrativos internos como Ej. La negociación con el personal. Harrington (2010)

h. ¿Cómo se mide la productividad?

Harrington (2010), indica:

h.1. Niveles de medición de la productividad.

La diversidad de funciones, medidas, interpretaciones y usos de la información sobre la productividad es tan grande que debemos manejar los aspectos de medición de la productividad en cuatro niveles diferentes:

▪ Internacional

Herramienta útil para evaluar el impacto de la productividad en los mercados de países que compiten. En 1984 se propusieron cuatro medidas para comparaciones internacionales:

- Comparación del valor de la producción bruta por unidad de mano de obra.
- Comparación del valor de la producción neta por unidad de mano de obra.
- Comparación de la producción física (bruta y neta) por unidad de mano de obra.
- Comparación de la producción y del insumo físico de materiales.

▪ **Nacional**

- Usada para pronosticar el ingreso y el egreso nacional dado un nivel de mano de obra y otros insumos.
- Puede usarse para comparar la fuerza competitiva de varias industrias en diferentes sectores de la economía nacional.
- Es un índice de crecimiento económico.
- Mide la eficiencia con que se usan los recursos.
- Afecta precios y salarios.

Beneficios de medirlo:

- A nivel nacional un incremento en la productividad crea más ingreso per cápita.
- La productividad mejorada tiende a mitigar los efectos de la inflación. (Si el crecimiento de la productividad es del 2% y los salarios se incrementan un 8%, entonces el 6% de los incrementos salariales son inflacionarios y únicamente 2% son reales.
- Ayuda a mantener la estabilidad en los salarios. (Sin incrementos equiparables en la productividad, los aumentos salariales son estrictamente inflacionarios.
- La productividad es un índice de crecimiento, puesto que una nación avanza utilizando menos para producir más.

▪ **Sector Industria**

La productividad industrial se aborda desde los siguientes aspectos:

- **Indicadores Económicos:** Son las medidas de los sectores industriales que sirven para medir el desempeño macroeconómico del país, pudiéndose identificar sectores con problemas que significan áreas de oportunidad. Ejemplo: PIB, Índice Nacional De Precios al Consumidor (INPC),

PND (Producto Nacional Bruto), PEA (Población económica activa).

- **Análisis de la Mano de Obra:** PEA (Población Económica Activa), Población total, Tasa de crecimiento porcentual e Indicadores de empleo.

- **Empresas**

La medición de la productividad en el ámbito de las empresas se encuentra en desarrollo, habiendo crecido en los últimos años.

Existen varios enfoques:

Economista: Sugiere medir la productividad a través de índices, funciones de producción o por medio de una relación insumo-producto.

Ingeniería: Propone la medición a través de índices con una orientación hacia la utilidad y a los servosistemas.

Administradores: Considera que la productividad debe medirse a través de arreglos de índices y con razones financieras.

Contadores: Se basa en la medición a través de los presupuestos de capital y de costos unitarios.

h.2) Método de medición de la productividad

Cequea (2010). Existen muchos métodos para medir la productividad, el más usual es que se describe a continuación:

▪ **Índices de Productividad total o parcial.**

Con relación a los insumos empleados:

Productividad (PT) = Producción total de bienes o servicios / insumos totales empleados.

Si $PT = 1$, todos los costos para producir son iguales a los ingresos generados por las ventas de productos o servicios; no hay pérdidas ni ganancias.

Si $PT > 1$, hubo un uso eficiente de los factores de producción, se obtienen ganancias y retorno de capital.

$PT < 1$, uso ineficiente de los factores de producción, los costos no se recuperan con las ventas de bienes o servicios, hay pérdidas de capital invertido.

Con relación al capital empleado:

Productividad (PT) = Ingreso total por venta de bienes o servicios / capital total empleado.

Con relación a la mano de obra empleada:

Productividad (PT) = Ingreso total por venta de bienes o servicios / mano de obra total empleado.

La productividad de la mano de obra da cuenta de la eficiencia de este factor humano dentro del proceso de producción. Una baja eficiencia no solo significaría que los trabajadores no sean eficientes en su trabajo o que la planilla de ellos es muy alta, pudiera ser también que no cuentan con el equipo necesario o con el material en el tiempo oportuno para trabajar, o bien que las decisiones administrativas y desorganizaciones le obstaculizan su trabajo.

.3) Medición de la productividad en servicios

- Por el número clientes que regresan

- Productividad del número total de clientes.
- Número de clientes nuevos

2.3.3. Las MyPE

A. Definición

El Artículo 4° de la Ley MyPE, establece el concepto de Micro y Pequeña Empresa, a la letra dice:

Es una unidad económica que opera una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial, que desarrolla actividades de extracción, transformación, producción y comercialización de bienes o prestación de servicios, que se encuentra regulada en el TUO (Texto Único Ordenado), de la Ley de Competitividad, Formalización y desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente (Decreto. Legislativo N° 1086)

Es importante resaltar que, la microempresa no necesita constituirse como persona jurídica, pudiendo ser conducida directamente por su propietario persona individual. Podrá, sin embargo, adoptar voluntariamente la forma de Empresa Individual de Responsabilidad Limitada, o cualquiera de las formas societarias previstas por la ley.

B. Características

Tabla 1.

Características de las MyPE

Características	N° de trabajadores	Ventas anuales
Microempresa	De 1 a 10	Monto máximo 150 UIT
Pequeña empresa	De 1 A 100	Monto máximo 1700 UIT

Fuente: D. Leg. 1086, El Peruano (2013)

El incremento en el monto máximo de ventas anuales señalado para la Pequeña Empresa será determinado por Decreto Supremo refrendado por el Ministro de Economía y Finanzas cada dos (2) años y no será menor a la variación porcentual acumulada del PBI nominal durante el referido período.

Las entidades públicas y privadas promoverán la uniformidad de los criterios de medición a fin de construir una base de datos homogénea que permita dar coherencia al diseño y aplicación de las políticas públicas de promoción y formalización del sector.

Por otro lado, se consideran como características generales en cuanto al comercio y administración de las MyPE las siguientes:

- Su administración es independiente. Por lo general son dirigidas y operadas por sus propios dueños.
- Su área de operación es relativamente pequeña, sobre todo local.
- Tienen escasa especialización en el trabajo. No suelen utilizar técnicas de gestión.
- Emplean aproximadamente entre cinco y diez personas. Dependen en gran medida de la mano de obra familiar.

- Su actividad no es intensiva en capital, pero sí en mano de obra. Sin embargo, no cuentan con mucha mano de obra fija o estable.
- Disponen de limitados recursos financieros.
- Tienen un acceso reducido a la tecnología.
- Por lo general no separan las finanzas del hogar y las de los negocios.
- Tienen un acceso limitado al sector financiero formal, sobre todo debido a su informalidad.

C. Importancia

Las MyPE son un segmento importante en la generación de empleo, es así que más del 80% de la población económicamente activa se encuentra trabajando y generan cerca del 45% del producto bruto interno (PBI). En resumidas cuentas, la importancia de las MyPE como la principal fuente de generación de empleo y alivio de la pobreza se debe a:

- Proporcionan abundantes puestos de trabajo.
- Reducen la pobreza por medio de actividades de generación de ingreso.
- Incentivan el espíritu empresarial y el carácter emprendedor de la población
- Son la principal fuente de desarrollo del sector privado.
- Mejoran la distribución del ingreso.
- Contribuyen al ingreso nacional y al crecimiento económico.

D. Situación actual de las MyPE

PUCP (2018) Actualmente, la labor que llevan a cabo las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES) es de indiscutible relevancia, no solo

teniendo en cuenta su contribución a la generación de empleo, sino también considerando su participación en el desarrollo socioeconómico de las zonas en donde se ubican. Okpara y Wynn (2007) afirman que los pequeños negocios son considerados como la fuerza impulsora del crecimiento económico, la generación de empleo y la reducción de la pobreza en los países en desarrollo. En términos económicos, cuando un empresario de la micro o pequeña empresa crece, genera más empleo, porque demanda mayor mano de obra. Además, sus ventas se incrementan, y logra con esto mayores beneficios, lo cual contribuye, en mayor medida, a la formación del producto bruto interno. Okpara & Wynn (2007).

Sin embargo, las MyPE enfrentan una serie de obstáculos que limitan su supervivencia a largo plazo y desarrollo. La tasa de mortalidad de los pequeños negocios es mayor en los países en desarrollo que en los países desarrollados (Arinaitwe, 2006). Además, las pequeñas empresas deben desarrollar estrategias específicas de corto y largo plazo para salvaguardarse de la mortalidad, dado que iniciar una pequeña empresa involucra un nivel de riesgo, y sus probabilidades de perdurar más de cinco años son bajas (Sauser, 2005). En el Perú, las estadísticas de la Dirección Nacional del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), referidas a las micro y pequeñas empresas, muestran que la participación de las MyPE en el PBI ha sido del 42% y han representado el 98% del total de empresas en el Perú (MTPE, 2007) y el 80.96% de la población económicamente activa (MTPE, 2005). Si bien las MYPES representan un papel muy importante en la economía, el terreno donde se desarrollan todavía es muy frágil, pues se observan bajos índices de supervivencia y consolidación empresarial de estas empresas (Barba-Sánchez, Jiménez-Sarzo, & Martínez-Ruiz, 2007). De acuerdo con el estudio

Global Entrepreneurship Monitor realizado en el Perú, se estima que 9.2 millones de peruanos están involucrados en una actividad emprendedora, de los cuales el 75% tiene un periodo de operaciones de entre 0 y 42 meses, y el restante 25% sobrepasó este periodo, considerándose como empresas consolidadas. Asimismo, de este 25%, solamente el 3% ha llevado a cabo proyectos emprendedores, como el desarrollo de nuevos productos o el ingreso a nuevos mercados (Serida, Borda, Nakamatsu, Morales & Yamakawa, 2005). Estas cifras evidencian la necesidad de identificar los factores que limitan el crecimiento y desarrollo de las empresas, de forma que se pueda lograr una mayor proporción de empresas consolidadas en el Perú. Sin embargo, a pesar de la importancia y contribución que realizan las MyPE, la literatura actual revela que no se han realizado estudios en el Perú que identifiquen los factores que limitan su crecimiento y desarrollo. En este sentido, el presente estudio analiza tales factores, con el objetivo de incrementar sus probabilidades de éxito, disminuir las tasas de mortalidad de estas empresas y aumentar sus posibilidades de supervivencia en el largo plazo.

BCRP (2017) entre enero y noviembre, el indicador de actividad económica Regional acumuló una caída de 2,7% respecto al mismo periodo del año anterior, por la menor actividad en los sectores minero (-22%) y electricidad y agua (-10,4%). Los indicadores de demanda interna como venta de automóviles, crédito y personas naturales y consumo residencial de electricidad registraron en noviembre avances de 30%, 12,2% y 7,8% respectivamente, evidenciando un mayor consumo interno regional. Las exportaciones realizadas por destinos punto de embarque del país, totalizaron, en noviembre US\$ 249,3 millones, 6,5% menos de lo exportado en igual

mes en el 2016. Las exportaciones tradicionales (US\$ 248,3 millones) disminuyeron 6,4% mientras que las exportaciones no tradicionales, cayeron 23,5%.

En el aspecto fiscal, lo corrientes del Gobierno Central totalizaron en noviembre S/: 14,4 millones, 38,1% más, en términos reales ingresos, respecto de lo recaudado en igual mes en el 2016. En cuanto al resultado económico del Gobierno Regional, los ingresos sumaron S/: 83,3 millones, mientras que los gastos S/: 67,5 millones, Este último disminuyó 23,4%, en términos reales, con relación a igual mes del año pasado, por lo tanto, el menor gasto del capital (-61,9%) como gasto corriente (-0,1%).

En lo que respecta al sistema financiero, los depósitos y el crédito aumentaron, 47,2%, y el 14%, respectivamente, respecto a igual mes del año pasado. En cuanto a la cartera pesada, alcanzó un nivel de 3%, 0,3 puntos porcentuales más que igual mes del año pasado.

(BCRP, 2017) el indicador de la actividad económica Regional de Producción acumuló en lo que va el año 2017, una contracción del 2.7%, respecto a similar periodo del año pasado, por la menor actividad en los sectores minero (-22%) y electricidad y agua (-0.4%). La manufactura retrocedió 6,2%, respecto a similar periodo en el año 2016. La construcción registró una caída de 7,7% respecto a periodo similar del año 2016. La producción pecuaria se contrajo en 3,1% con respecto al año 2016

2.4. Definición de términos básicos

- **Administración**

Es la ciencia social aplicada o tecnología social que tiene por objeto de estudio las organizaciones, y la técnica encargada de la planificación, organización,

dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por dicha organización. Louffat, (2010)

- **Calidad**

La palabra calidad tiene múltiples significados. De forma básica, se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. Hellriegel y Slocum (2009).

- **Clientes**

Persona natural o jurídica que demanda los productos (bienes y/ servicios) de las organizaciones.

- **Colaboradores**

Personal que labora en una organización independientemente del nivel jerárquico que ocupa. Clásicamente se le considera como recurso humano.

- **Comportamiento organizacional**

Es la materia que busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa. Robbins (2006)

- **Eficiencia**

Es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un objetivo con el mínimo de recursos posibles. No debe confundirse con eficacia, que se define como ‘la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. Luthans (2008)

- **Gestión**

Actividad desarrollada por los gerentes de una organización que comprende: planear, organizar, dirigir y control las actividades de un organismo social.

- **Gestión por procesos**

La gerencia de los procesos aborda la cotidianidad de la organización, implica el control de la rutina de trabajo. Su propósito fundamental es garantizar el establecimiento, mantenimiento y mejoramiento de los procesos repetitivos de una organización.

- **Liderazgo**

Proceso que ayuda a dirigir y movilizar personas y/o ideas. Influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a la consecución de un objetivo.

- **Mejora continua**

Aspecto de la administración de la calidad total que se relaciona con el mejoramiento permanente que debe existir como una filosofía de negocios y que la gente debe interiorizar.

- **MyPE**

Unidad socioeconómica que se dedica al comercio, industria o servicios a pequeña escala. Sus siglas representan a la micro y pequeña empresa.

- **Productividad del personal**

La productividad es la razón entre la cantidad de producto producido, fijada una cierta calidad, por hora trabajada. La productividad depende en alto grado de la tecnología (capital físico) usada y la calidad de la formación de los trabajadores (capital humano), así en países industrializados los empleados pueden producir en promedio mucha mayor cantidad de bienes gracias a la existencia de maquinaria que mecaniza o automatiza parte de los procesos.

CAPÍTULO III

PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis general

La gestión de la calidad influye directamente en la productividad de las MyPE del distrito de Cajamarca, lo cual se manifiesta en las ventas y en el servicio.

3.2. Hipótesis específicas

- La situación actual de la gestión de la calidad en las MyPE del distrito de Cajamarca, es deficiente.
- La situación actual de la productividad de las MyPE del distrito de Cajamarca, es baja.
- Existe una relación directa y significativa entre la gestión de la calidad y la productividad de la MyPE del distrito de Cajamarca.

3.3. Variables de la investigación

Variable independiente:

La gestión de la calidad

Tipo de administración enfocada en los clientes, la gente, la mejora continua y el liderazgo. D'Alessio (2012)

Variable dependiente

La productividad

Es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. Cequea (2010)

2.7 Operacionalización de las variables de la investigación

Tabla.*Operacionalización de las variables*

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumento y técnica
Variable Gestión de la calidad	la gestión de calidad es una forma moderna de administrar que utiliza al aseguramiento de la calidad y el control de los procesos para obtener una calidad más consistente. D'Alessio (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en el cliente • Énfasis en el personal • Liderazgo • Mejora continua • Gestión por procesos • Énfasis en proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atención a los clientes ▪ Relaciones interpersonales ▪ Estilo de administración ▪ Mejoramiento permanente ▪ Mejora de procesos ▪ Políticas de aprovisionamiento 	El instrumento es el Cuestionario La técnica es la encuesta
Variable Productividad	La productividad es la relación entre el resultado de una actividad productiva y los medios que han sido necesarios para obtener dicha producción. D'Alessio (2012)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eficacia ▪ Eficiencia ▪ Volumen de operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivos Establecidos ▪ Objetivos alcanzados ▪ Uso de los recursos ▪ Ventas 	El instrumento es el Cuestionario La técnica la encuesta

CAPÍTULO IV

4. METODOLOGÍA

4.1. Tipo de investigación

- **De acuerdo al fin que se persigue**

Descriptiva-Correlacional (Hernández y Mendoza, 2018)

Descriptiva, pues analiza la gestión de la calidad y la productividad de las MyPE del distrito de Cajamarca.

Correlacional, pues pretende identificar la influencia que tiene la gestión de la calidad en la productividad de las MyPE del distrito de Cajamarca.

4.2. Diseño de investigación

No experimental, porque el estudio se realizó sin la manipulación deliberada de variables: gestión de la calidad y productividad, en donde sólo se observarán los fenómenos en su contexto natural para después analizarlos.

Transversal porque el estudio se realizó en un determinado momento (2019), en el cual se aplicó las encuestas.

4.3. Métodos de investigación

Inductivo:

Se partió de las percepciones particulares de los administradores de las MyPE, para proyectar posteriormente la influencia entre ambas variables de la investigación (gestión de la calidad y la productividad).

Analítico – sintético:

Se hizo una descomposición de la situación de la gestión de la calidad que influye en la productividad de las MyPE del distrito de Cajamarca, para luego sintetizar los resultados en función del propósito de la investigación.

4.4. Población y muestra.

4.4.1. Población

La población de estudio estará conformada por las 4,384 empresas formalizadas según fuente de la SUNAT 2014 de Cajamarca.

4.4.2. Muestra

En este caso particular de investigación descriptiva, la muestra fue probabilística para lo cual se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 * N * p * q}{(X - \mu)^2 * (N - 1) + z^2 * p * q}$$

En donde:

- n = Tamaño de la muestra
- N = Población es de 4,384 MyPE de Cajamarca
- Z = Representa las unidades de desviación estándar que en la curva normal definen una probabilidad de error = 0.05, lo cual equivale a un nivel de confianza del 95% en la estimación de la muestra. Por lo tanto, el valor de Z = 1.96.
- P y q = Representan la probabilidad de estar o no incluidas en la muestra. De acuerdo a la doctrina, cuando no se conoce

esta probabilidad, por estudios estadísticos, se asume que p y q tienen el valor de 0.5 cada uno.

$(X - u)$ = Representa el error estándar de la estimación, de acuerdo a la doctrina debe ser 0.10 o menos. En este caso se considera 0.05.

Luego reemplazando los datos en la ecuación anterior se obtuvo una muestra de **353** MyPE a encuestar.

4.5. Instrumentos y técnicas de recolección de datos.

El instrumento fue el cuestionario, con preguntas técnicamente estructuradas en función de los indicadores con que se midió las dimensiones de cada una de las variables de la investigación.

La técnica de recolección de datos fue la encuesta, la misma que se aplicó a cada uno de los administradores de la MyPE.

4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

La técnica de procesamiento de la información fue mediante la hoja de cálculo: Excel con la cual se harán las tablas y gráficos que serán analizados e interpretados para obtener las conclusiones y recomendaciones.

Respecto al análisis e interpretación de resultados, se presenta en forma textual y gráfica, debidamente numerados, lo cual permite plantear las conclusiones y recomendaciones, con la finalidad de verificar el cumplimiento de los objetivos y contrastar la hipótesis planteada en la investigación.

4.7. Tratamiento estadístico

El tratamiento estadístico se llevó a cabo mediante la prueba de Chi cuadrado, El coeficiente del Alfa de Crombach.

CAPÍTULO IV

5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1.Resultados.

La investigación se llevó a cabo mediante la encuesta a 353 administradores de las MyPE del distrito de Cajamarca, 2019. Los resultados son:

A. Información general

Tabla 4.

Tipo de empresa

Respuestas	Frecuencia	%
Comercial	219	62
Industrial	35	10
Servicio	99	28
Total	353	100

Fuente: Encuestas aplicadas 2019

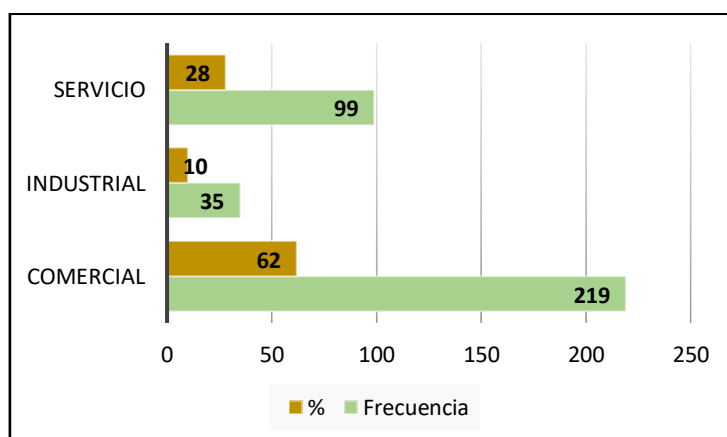


Figura 1: Tipo de empresa

Fuente: Tabla 4

Interpretación:

De los 353 encuestados; 219 que representan el 62% son empresas comerciales, 35 que representan el 10% son industriales, mientras que 99 que representan el 28% son empresas de servicios. Esta situación no hace más que corroborar la estructura empresarial actual en nuestro país.

Tabla 5.*Nivel educativo del administrador de la MyPE*

Respuestas	Frecuencia	%
Superior	49	14
Secundaria	177	50
Primaria	127	36
Total	353	100

Fuente: encuestas aplicadas 2019

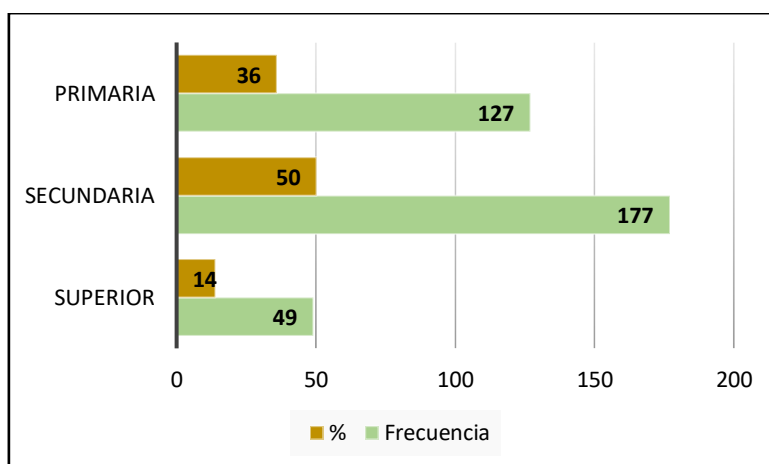


Figura 2: Nivel educativo del administrador de la MyPE

Fuente: Tabla 5

Interpretación:

De los 353 encuestados; 177 que representan el 50% tiene educación secundaria, 127 que representan el 36% tienen educación primaria, mientras que solo 49 que

representan el 14% tienen educación superior. Esta situación explica la deficiente de gestión actual en las MyPE y más aún en relación a la calidad y productividad.

Tabla 6.

Profesión del administrador

Respuestas	Frecuencia	%
Administración	23	7
Contabilidad	48	14
Economía	25	7
Otra profesión	257	73
Total	353	100

Fuente: encuestas aplicadas 2019

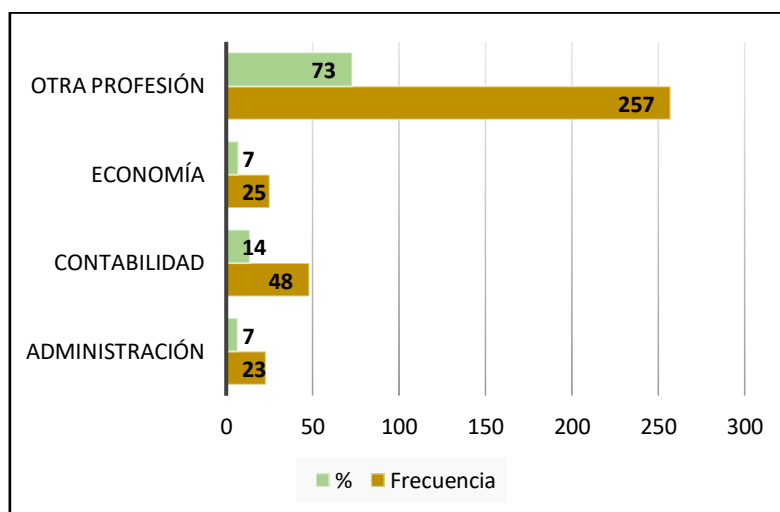


Figura 3: profesión

Fuente: Tabla 6

Interpretación:

De los 49 encuestados que respondieron que tiene nivel educativo superior; 37 que representan el 76% tienen una profesión distinta a las ciencias económicas que sería lo ideal, 127, mientras que de los 12 restantes solo 3 que representan el 6% son licenciados en administración. Esta situación explica las grandes falencias de gestión existente en las MyPE.

B. Información relacionada con la investigación

Tabla 7.

Gestión de calidad

Respuesta	Frecuencia	%
Si	84	24
No	269	76
Total	353	100

Fuente: Encuestas aplicadas 2019

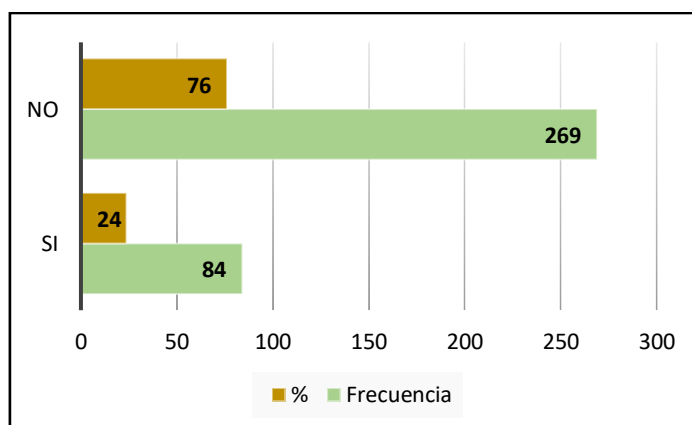


Figura 4: Gestión de calidad

Fuente: Tabla 7

Interpretación:

De los 353 encuestados; el 76% no sabe que es gestionar con calidad, mientras que el 24% si sabe. Esta situación es preocupante en la realidad empresarial de las MyPE y explica los problemas de gestión y baja productividad existente en estas unidades socio económicas.

Tabla 8.

Conocimientos para aplicar gestión de la calidad

Respuestas	Frecuencia	%
Si	79	22
No	274	78
Total	353	100

Fuente: Encuestas aplicadas 2019

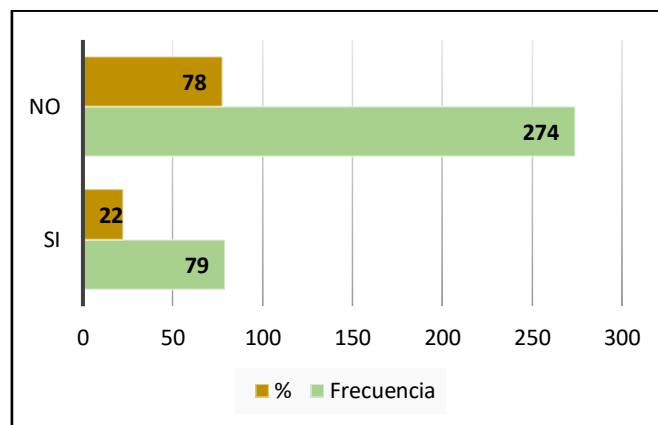


Figura 5: Conocimientos para aplicar gestión de la calidad

Fuente: Tabla 8

Interpretación:

De los 353 encuestados; 78% señala que no tiene los conocimientos para aplicar una gestión de la calidad, mientras que el 22% indica que sí. Esta situación es igual de preocupante y explica las falencias en cuanto a gestionar con calidad y productividad tan necesaria en este mundo competitivo.

Tabla 9.
Personal con las capacidades para aplicar la calidad

Respuesta	Frecuencia	%
Si	99	28
No	254	72
Total	353	100

Fuente: Encuestas aplicadas 2019

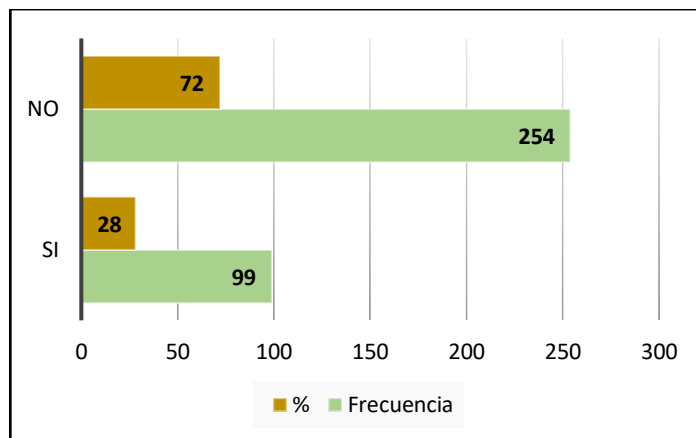


Figura 6: Personal con capacidad para aplicar la calidad

Fuente: Tabla 9

Interpretación:

De los 353 encuestados; 72% señala que el personal no tiene los fundamentos para trabajar con calidad, mientras que el 28% indica que sí. Esta situación es igual de preocupante y explica las falencias en cuanto a gestionar con calidad y productividad tan necesaria en este mundo competitivo.

Tabla 10.
Política de la calidad

Respuesta	Frecuencia	%
Si	63	18
No	290	82
Total	353	100

Fuente: Encuestas aplicadas 2019

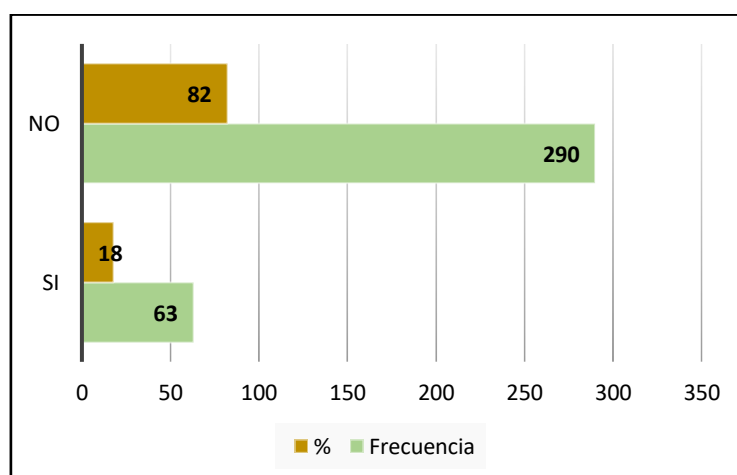


Figura7: Política de calidad

Fuente: Tabla N° 10

Interpretación:

De los 353 encuestados; 82% señala que no tiene una política de calidad, mientras que el 18% indica que sí cuenta con ello, tal vez de una manera informal. Esta situación es igual de preocupante y explica las falencias en cuanto a gestionar con calidad y productividad tan necesaria en este mundo competitivo.

Tabla 11.
Evaluación de la Gestión de la calidad

Respuestas	Frecuencia	%
Si	77	22
No	276	78
Total	353	100

Fuente: Encuestas aplicadas 2019

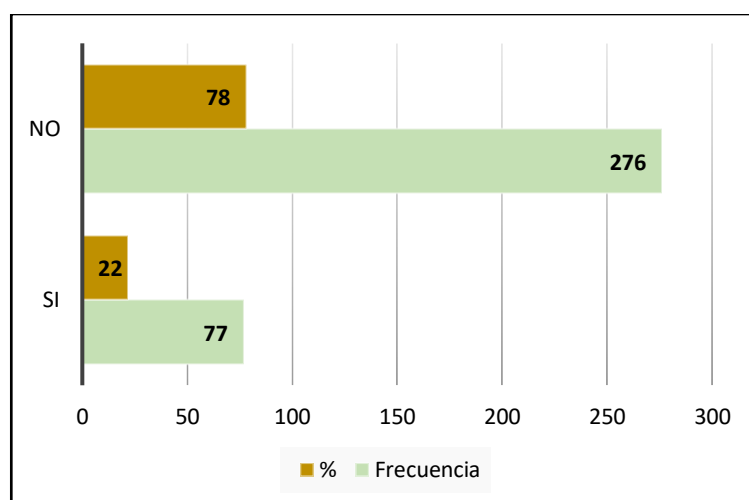


Figura 8: Evaluación de la gestión de la calidad
Fuente: Tabla 11

Interpretación:

De los 353 encuestados; 78% señala que no se hace evaluaciones periódicas de la gestión de calidad, mientras que el 22% indica que sí, tal vez de una manera informal. Esta situación es igual de preocupante y explica las falencias en cuanto a gestión de la calidad y la baja productividad que tienen las MyPE.

Tabla 12.

Estilo de administración que se aplica en la empresa

Respuestas	Frecuencia	%
Autoritario	199	56
Democrático	106	30
Ambos	48	14
Total	353	100

Fuente: Encuestas aplicadas 2019

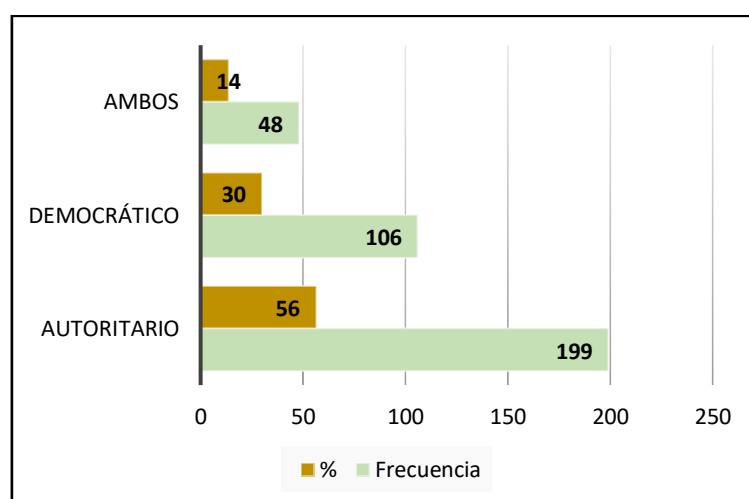


Figura 9 Estilo de administración que se aplica en la empresa

Fuente: Tabla 12

Interpretación:

De los 353 encuestados; 56% señala que se aplica el estilo de administración autoritario en su empresa, mientras que el 30% indica que se aplica el estilo democrático. Esta situación igualmente es preocupante porque se nota claramente que no hay una administración moderna que justamente orienta que haya un panorama

distinto para obtener un mejor desempeño de los colaboradores y explica la baja productividad que tienen las MyPE.

Tabla 13.

Reconocimiento de logros individuales y grupales

Respuestas	Frecuencia	%
Si	135	38
No	218	62
Total	353	100

Fuente: Encuestas aplicadas 2019

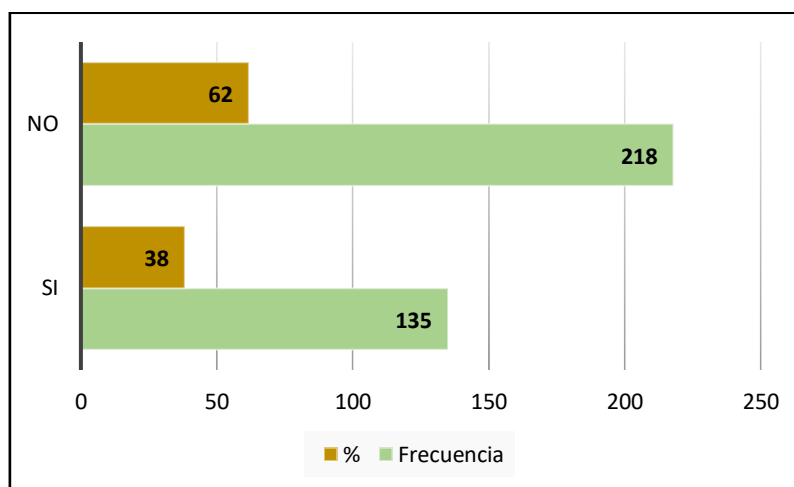


Figura 10 Reconocimiento de logros individuales y grupales

Fuente: Tabla 13

Interpretación:

De los 353 encuestados; 62% señala que no se hace un reconocimiento a los logros y esfuerzos individuales y grupales de los colaboradores, mientras que el 38% indica que sí, tal vez de una manera informal. Esta situación es igual de preocupante y explica la baja productividad que tienen las MyPE.

Tabla 14.

Promoción de cultura organizacional

Respuestas	Frecuencia	%
Si	99	28
No	254	72
Total	353	100

Fuente: Encuestas aplicadas 2019

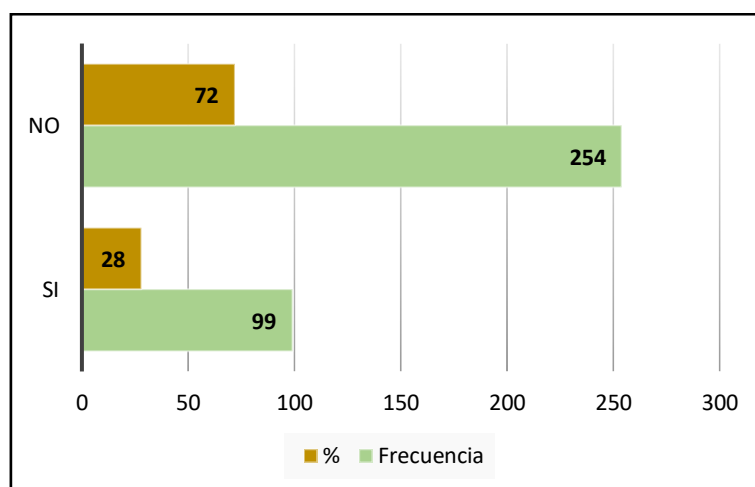


Figura 11 Promoción de cultura organizacional

Fuente: Tabla 14

Interpretación:

De los 353 encuestados; 72% señala que no se promueve la cultura organizacional, mientras que el 28% indica que sí, tal vez de una manera informal. Esta situación es

igual de preocupante y explica la baja productividad que tienen las MyPE, porque los colaboradores no tienen identidad.

Tabla 15
Promoción de enfoque al cliente

Respuestas	Frecuencia	%
Si	145	41
No	208	59
Total	353	100

Fuente: Encuestas aplicadas 2019

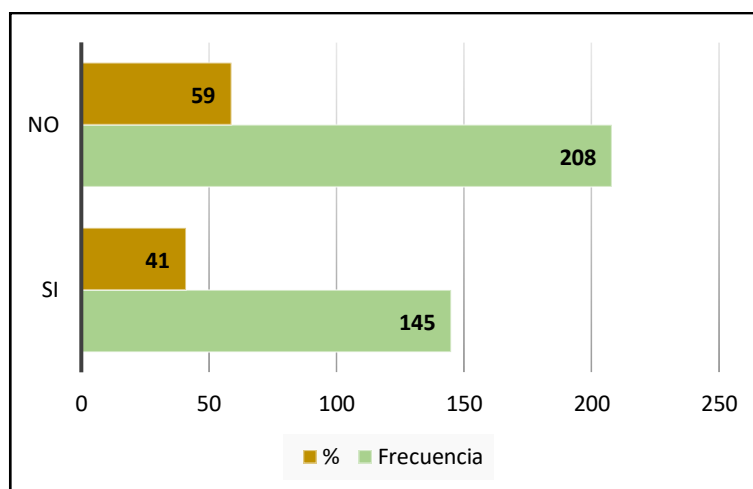


Figura 12: Promoción de enfoque en el cliente
Fuente: Tabla 15

Interpretación:

De los 353 encuestados; 59% señala que no hay promoción de enfoque en el cliente, mientras que el 41% indica que sí, lo cual es un grave error administrativo que no

ayuda a fidelizar a los clientes y es contrario a una gestión de calidad. Esta situación es igual de preocupante y explica la baja productividad que tienen las MyPE.

Tabla 16.

Cumplimiento de expectativas de los clientes

Respuestas	Frecuencia	%
Si	84	24
No	269	76
Total	353	100

Fuente: Encuestas aplicadas 2019

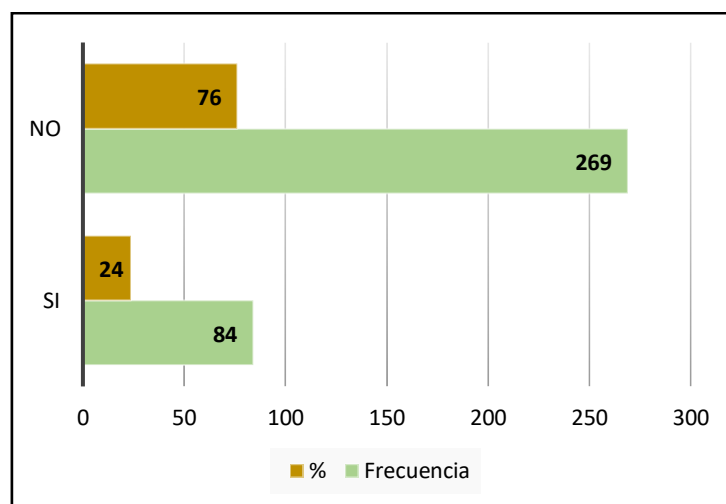


Figura 13 Cumplimiento de expectativas de los clientes

Fuente: Tabla 16

Interpretación:

De los 353 encuestados; 76% señala que no se cumple con las expectativas del cliente, mientras que el 24% indica que sí, lo cual es un grave error administrativo que no ayuda a fidelizar a los clientes y es contrario a una gestión de calidad. Esta situación es igual de preocupante y explica la baja productividad que tienen las MyPE.

Tabla 17.
Quejas de los clientes

Respuestas	Frecuencia	%
Precios	109	31
Calidad	244	69
Total	353	100

Fuente: Encuestas aplicadas 2019

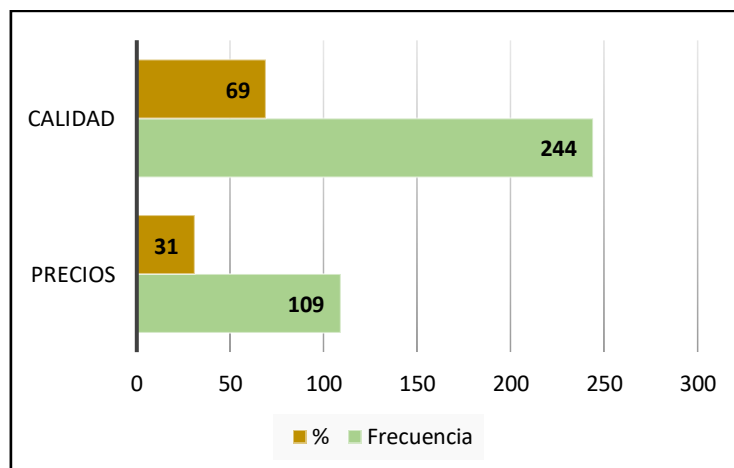


Figura 14: Quejas de los clientes

Fuente: Tabla 17

Interpretación:

De los 353 encuestados; 69% señala que las quejas más frecuentes son respecto a la calidad, mientras que el 31% indica que se refieren a los precios, lo cual es un grave error administrativo contrario a una gestión de calidad. Esta situación es igual de preocupante y explica la baja productividad que tienen las MyPE.

Tabla 18.
Relaciones interpersonales

Respuestas	Frecuencia	%
Buena	77	22
Mala	153	43
Regular	123	35
Total	353	100

Fuente: Encuestas aplicadas 2019

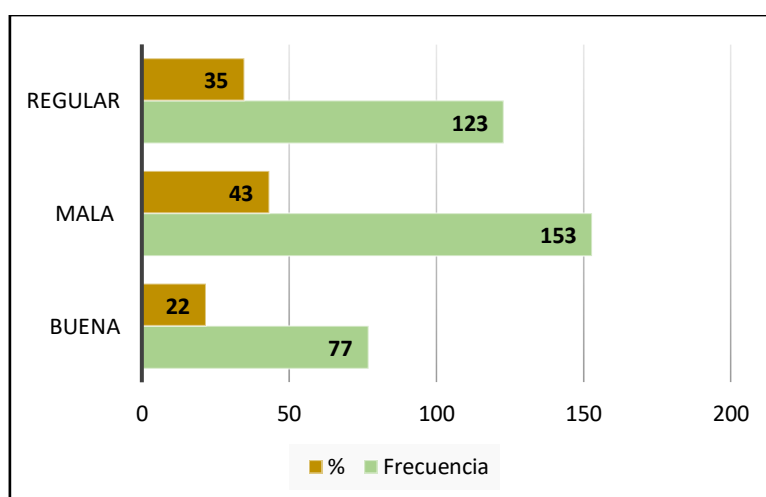


Figura 15 Relaciones interpersonales

Fuente: Tabla 18

Interpretación:

De los 353 encuestados; 43% señala que las relaciones interpersonales son malas, mientras que el 35% indica que es regular, lo cual es un error grave para toda empresa, todo lo contrario que exige una gestión de calidad. Esta situación es de preocupante y explica la baja productividad que tienen las MyPE y debe corregirse a la brevedad posible.

Tabla 19.

Mecanismos de participación del personal

Respuestas	Frecuencia	%
Si	87	25
No	266	75
Total	353	100

Fuente: Encuestas aplicadas 2019

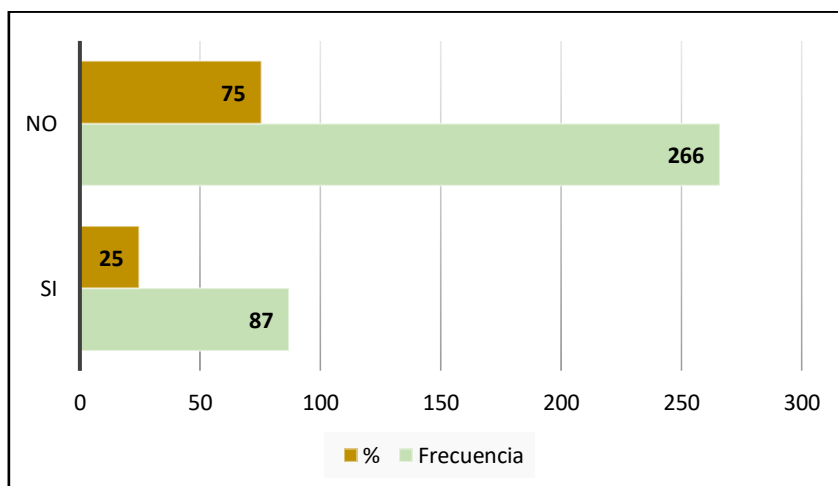


Figura 16: Mecanismos de participación del personal

Fuente: Tabla 19

Interpretación:

De los 353 encuestados; 75% señala que no existe mecanismos adecuados para fomentar la participación del personal, mientras que el 25% indica que, si existe tales mecanismos, lo cual es un grave error para toda empresa, todo lo contrario de lo que exige una gestión de calidad. Esta situación es de preocupante y explica la baja productividad que tienen las MyPE y debe corregirse a la brevedad posible.

Tabla 20.
Consideración de propuestas del personal

Respuestas	Frecuencia	%
Si	138	39
No	215	61
Total	353	100

Fuente: Encuestas aplicadas 2019

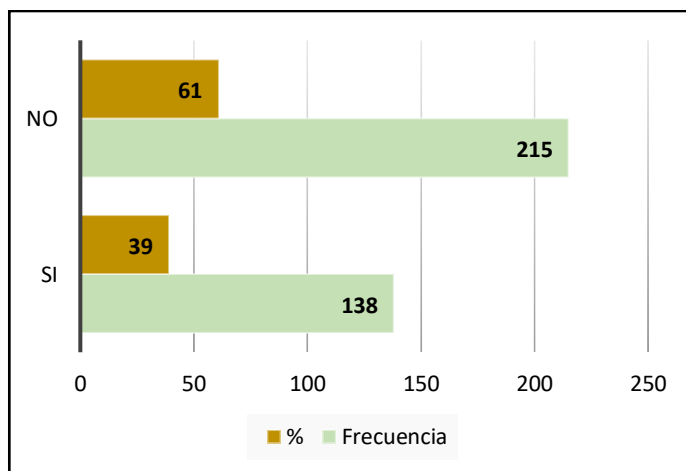


Figura 17 Consideración de propuestas del personal

Fuente: Tabla 20

Interpretación:

De los 353 encuestados; 61% señala que no hay una consideración a tomar en cuenta propuestas de mejora hechas por el personal, mientras que el 39% indica que si existe tal consideración, lo cual es un grave error para toda empresa, todo lo contrario de lo que exige una gestión de calidad. Esta situación es de preocupante y explica la baja productividad que tienen las MyPE y debe corregirse a la brevedad posible.

Tabla 2,
Trabajo en equipo

Respuestas	Frecuencia	%
Si	111	31
No	242	69
Total	353	100

Fuente: Encuestas aplicadas 2019

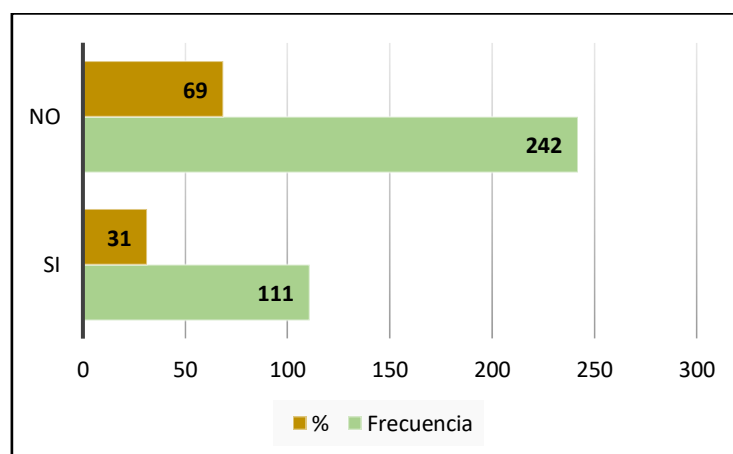


Figura 18 Trabajo en equipo

Fuente: Tabla 21

Interpretación:

De los 353 encuestados; 69% señala que no hay trabajo en equipo con las personas del área y de las otras áreas, mientras que el 31% indica que, si existe el trabajo en equipo, lo cual es un grave error para toda empresa, todo lo contrario de lo que exige una gestión de calidad. Esta situación es de preocupante y explica la baja productividad que tienen las MyPE y debe corregirse a la brevedad posible.

Tabla 22.
Filosofía de mejoramiento continuo

Respuestas	Frecuencia	%
Si	96	27
No	257	73
Total	353	100

Fuente: Encuestas aplicadas 2019

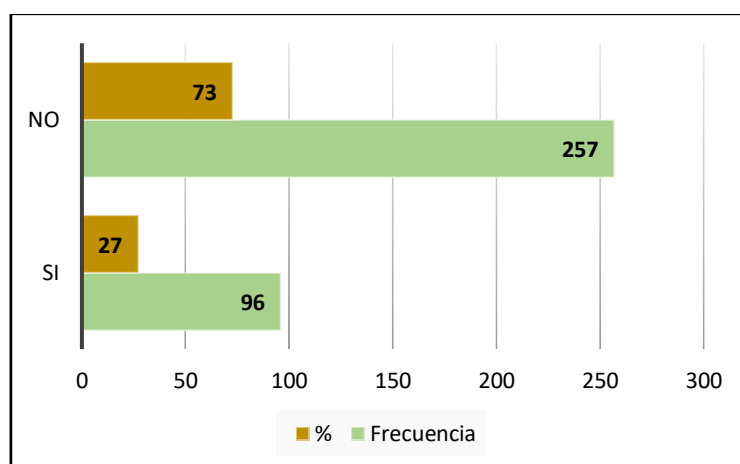


Figura 19 Filosofía de mejoramiento continuo

Fuente: Tabla 22

Interpretación:

De los 353 encuestados; 73% señala que no hay una filosofía de mejoramiento continuo, mientras que el 27% indica que, si existe tal filosofía, lo cual es un grave error para toda empresa, todo lo contrario de lo que exige una gestión de calidad. Esta situación es de preocupante y explica la baja productividad que tienen las MyPE y debe corregirse a la brevedad posible.

Tabla 23.

Concepto de mejora continua en Visión, misión y valores

Respuestas	Frecuencia	%
Si	66	19
No	287	81
Total	353	100

Fuente: Encuestas aplicadas 2019

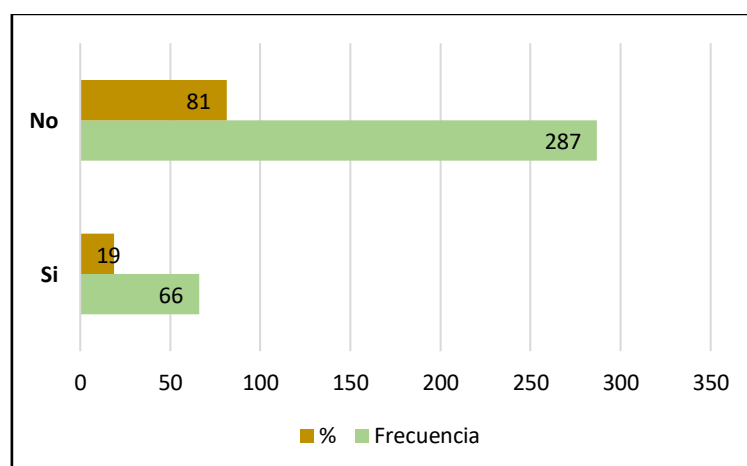


Figura 20. Concepto de mejora continua en Visión, misión y valores

Fuente: Tabla 23

Interpretación:

De los 353 encuestados; 81% señala que no está incluido el concepto de mejora continua en la visión, misión y valores de la empresa, mientras que el 19% indica que, si existe, lo cual es un grave error para toda empresa, todo lo contrario de lo que exige una gestión de calidad. Esta situación es de preocupante y explica la baja productividad que tienen las MyPE y debe corregirse a la brevedad posible.

Tabla 24.
Participación de personal en mejora continua

Respuestas	Frecuencia	%
Si	87	25
No	266	75
Total	353	100

Fuente: Encuestas aplicadas 2019

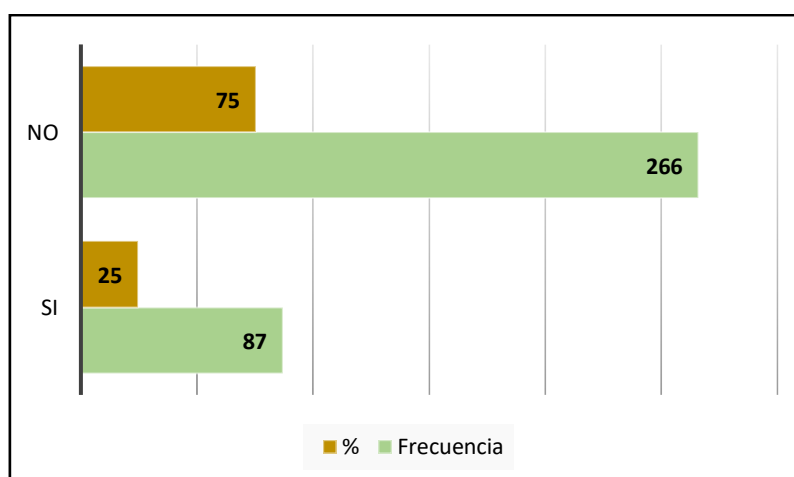


Figura 21 Participación de personal en mejora continua

Fuente: Tabla 24

Interpretación:

De los 353 encuestados; 75% señala que no hay participación del personal en la mejora continua, mientras que el 25% indica que, si existe, lo cual es un grave error para toda empresa, todo lo contrario de lo que exige una gestión de calidad. Esta situación es de preocupante y explica la baja productividad que tienen las MyPE y debe corregirse a la brevedad posible.

Tabla 25.

Comunicación a clientes de mejora continua

Respuestas	Frecuencia	%
Si	84	24
No	269	76
Total	353	100

Fuente: Encuestas aplicadas 2019

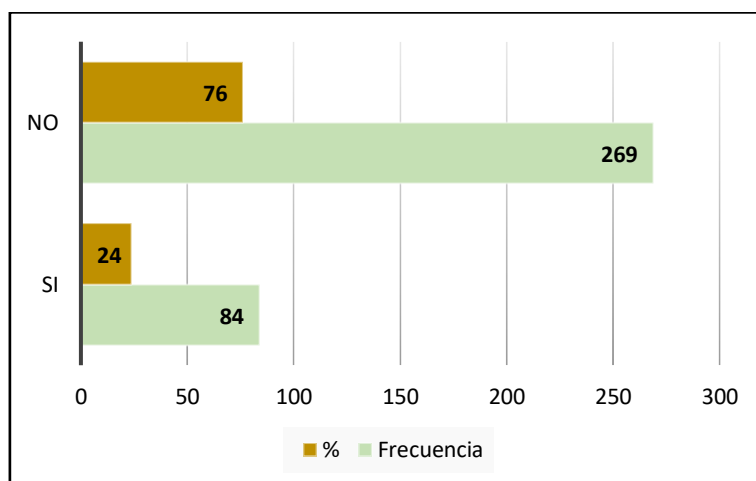


Figura 22 Comunicación a clientes de mejora continua

Fuente: Tabla 25

Interpretación:

De los 353 encuestados; 76% señala que no hay comunicación a los clientes de la mejora continua, mientras que el 24% indica que, si existe, lo cual es un grave error para toda empresa, todo lo contrario de lo que exige una gestión de calidad. Esta situación es preocupante y explica la baja productividad que tienen las MyPE y debe corregirse a la brevedad posible.

Tabla 26.
Procesos definidos

Respuestas	Frecuencia	%
Si	82	23
No	271	77
Total	353	100

Fuente: Encuestas aplicadas 2019

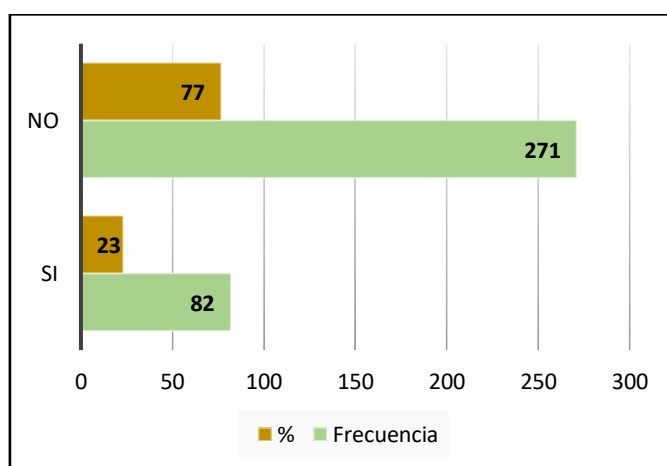


Figura 23 procesos definidos

Fuente: Tabla 26

Interpretación:

De los 353 encuestados; 77% señala que no hay procesos de trabajo definidos mientras que el 23% indica que, si existe, lo cual es un grave error para toda empresa, todo lo contrario de lo que exige una gestión de calidad. Esta situación es preocupante y explica la baja productividad que tienen las MyPE y debe corregirse a la brevedad posible.

Tabla 27.

Definición de actividades de los procesos

Respuesta	Frecuencia	%
Si	88	25
No	265	75
Total	353	100

Fuente: Encuestas aplicadas 2019

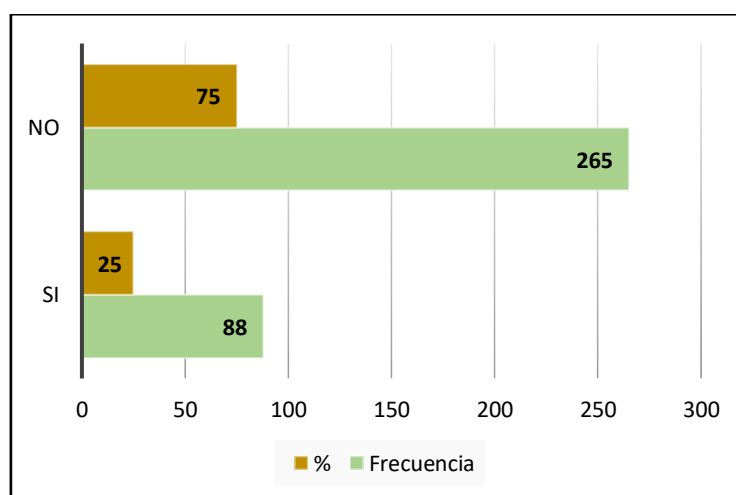


Figura 24 Definición de actividades de los procesos

Fuente: Tabla 27

Interpretación:

De los 353 encuestados; 75% señala que no hay definición de las actividades de los procesos definidos, mientras que el 25% indica que, si existe, lo cual es un grave error para toda empresa, todo lo contrario de lo que exige una gestión de calidad. Esta situación es preocupante y explica la baja productividad que tienen las MyPE y debe corregirse a la brevedad posible.

Tabla 28.

Revisión de desempeño de procesos

Respuestas	Frecuencia	%
Si	97	27
No	256	73
Total	353	100

Fuente: Encuestas aplicadas 2019

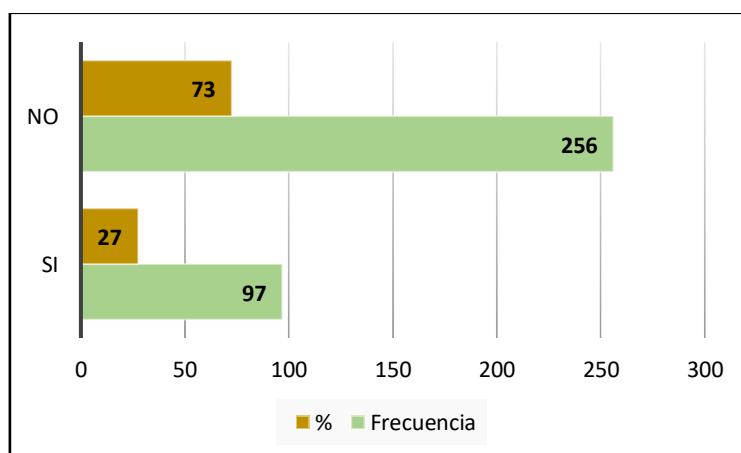


Figura 25 Revisión de desempeño de procesos

Fuente: Tabla 28

Interpretación:

De los 353 encuestados; 73% señala que no hay revisión del desempeño de los procesos, mientras que el 27% indica que, si existe, lo cual es un grave error para toda empresa, todo lo contrario de lo que exige una gestión de calidad. Esta situación es preocupante y explica la baja productividad que tienen las MyPE y debe corregirse a la brevedad posible.

Tabla 29.
Política de desarrollo de proveedores

Respuestas	Frecuencia	%
Si	63	18
No	290	82
Total	353	100

Fuente: Encuestas aplicadas 2019

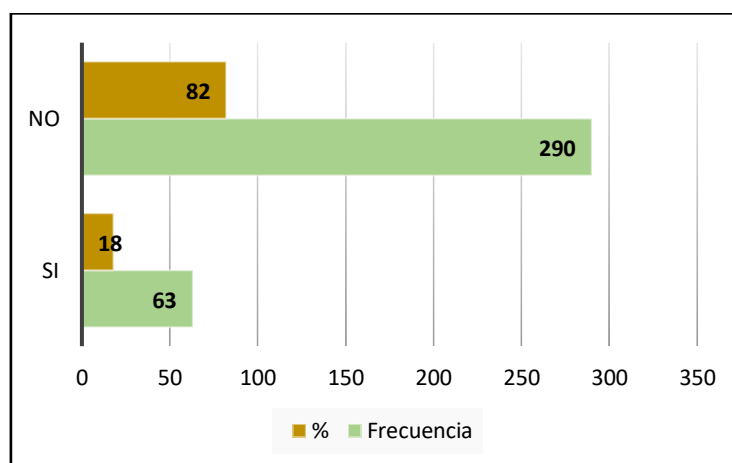


Figura 26 Política de desarrollo de proveedores

Fuente: Tabla 29

Interpretación:

De los 353 encuestados; 82% señala que no hay política de desarrollo de proveedores, mientras que el 18% indica que, si existe, lo cual es un grave error para toda empresa, todo lo contrario de lo que exige una gestión de calidad. Esta situación es preocupante y explica la baja productividad que tienen las MyPE y debe corregirse a la brevedad posible.

Tabla 30.

Procesos de evaluación y selección de proveedores

Respuestas	Frecuencia	%
Si	77	22
No	276	78
Total	353	100

Fuente: Encuestas aplicadas 2019

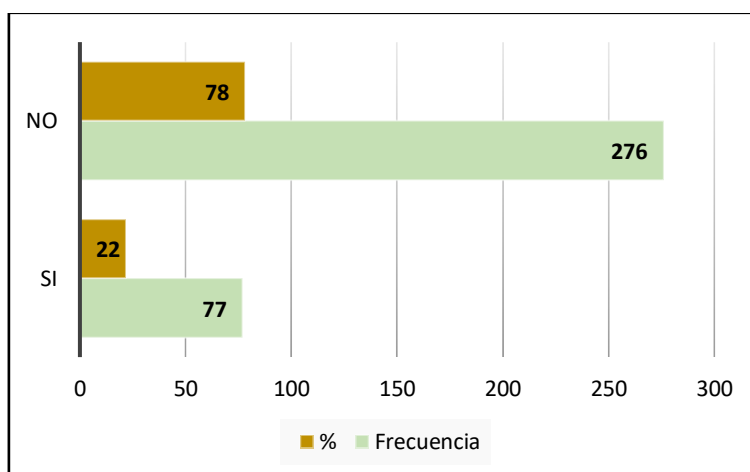


Figura 27 Procesos de evaluación y selección de proveedores
Fuente: Tabla 30

Interpretación:

De los 353 encuestados; 78% señala que no hay procesos de evaluación y selección de proveedores, mientras que el 22% indica que, si existe, lo cual es un grave error para toda empresa, todo lo contrario de lo que exige una gestión de calidad. Esta situación es preocupante y explica la baja productividad que tienen las MyPE y debe corregirse a la brevedad posible.

Tabla 31.
Alianza con proveedores

Respuestas	Frecuencia	%
Si	120	34
No	233	66
Total	353	100

Fuente: Encuestas aplicadas 2019

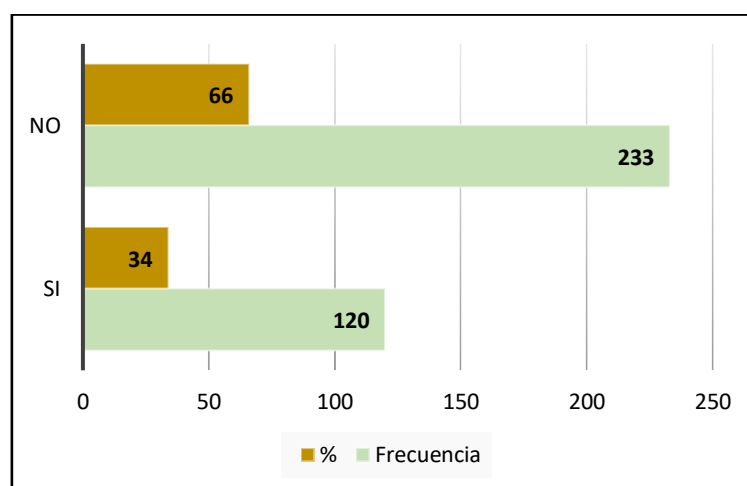


Figura 28 Alianza con proveedores

Fuente: Tabla 31

Interpretación:

De los 353 encuestados; 66% señala que no hay alianza con los proveedores, mientras que el 34% indica que, si existe, lo cual es un grave error para toda empresa, todo lo contrario de lo que exige una gestión de calidad. Esta situación es preocupante y explica la baja productividad que tienen las MyPE y debe corregirse a la brevedad posible.

Tabla 32.
Productividad

Respuestas	Frecuencia	%
Si	95	27
No	258	73
Total	353	100

Fuente: Encuestas aplicadas 2019

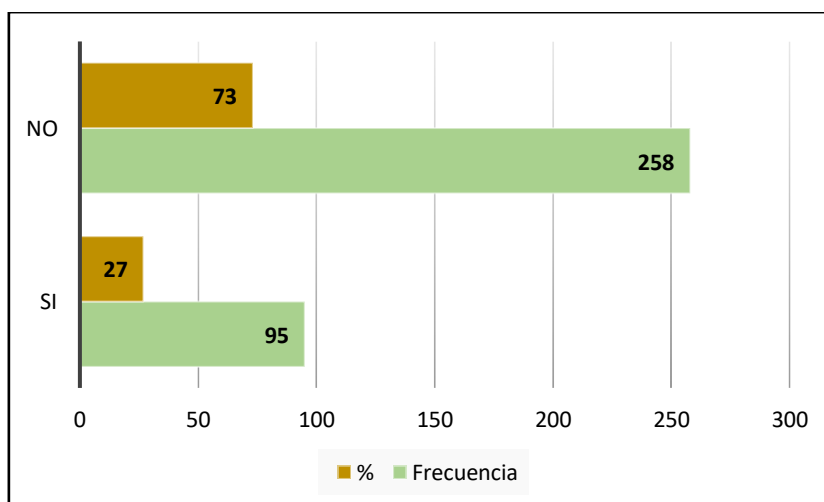


Figura 29 Productividad

Fuente: Tabla 32

Interpretación:

De los 353 encuestados; 73% señala que no sabe lo que es productividad mientras que el 27% indica que, si conoce, lo cual es un grave error para toda empresa, todo lo contrario de lo que exige una gestión de calidad. Esta situación es preocupante y explica la baja productividad que tienen las MyPE y debe corregirse a la brevedad posible.

Tabla 33.
Aspectos de la productividad

Respuestas	Frecuencia	%
Más ventas	199	56
Menos gastos	154	44
Total	353	100

Fuente: Encuestas aplicadas 2019

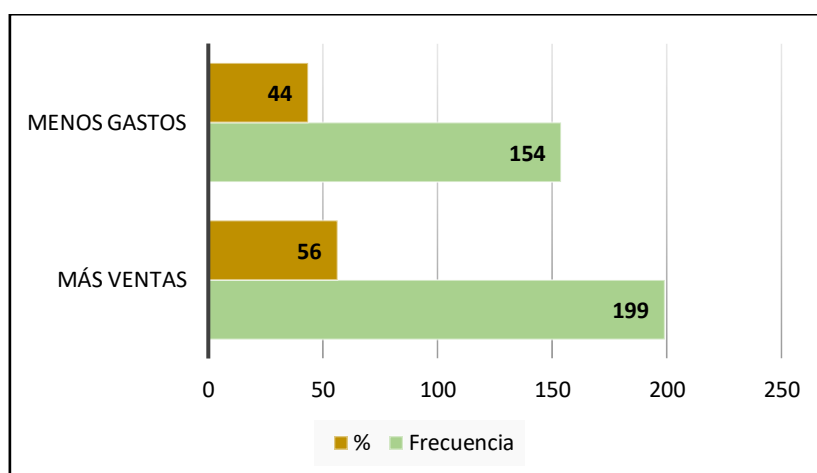


Figura 30 Aspectos de la productividad

Fuente: Tabla 33

Interpretación:

De los 353 encuestados; 56% señala que la productividad implica más ventas, mientras que el 44% indica que, significa menos gastos, lo cual es un grave error para toda empresa, todo lo contrario de lo que exige una gestión de calidad, porque denota desconocimiento de este factor productivo que mide el rendimiento de los recursos empleados. Esta situación es preocupante y explica la baja productividad que tienen las MyPE y debe corregirse a la brevedad posible.

Tabla 34.

Objetivos

Respuestas	Frecuencia	%
Sobredimensionados	248	70
Subdimensionados	105	30
Total	353	100

Fuente: Encuestas aplicadas 2019

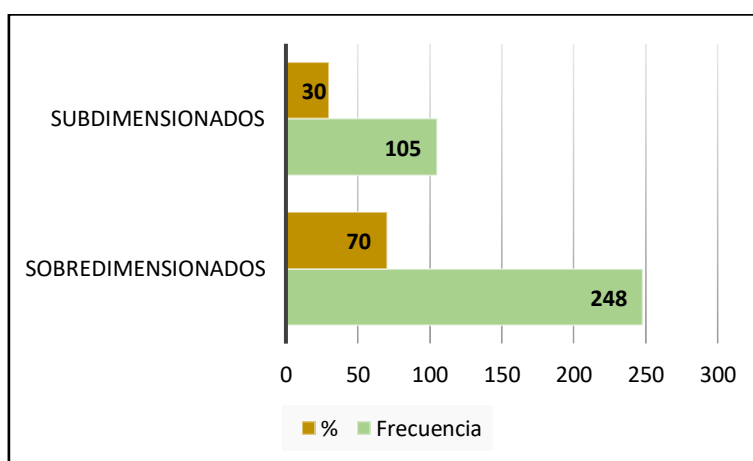


Figura 31 Objetivos

Fuente: Tabla 34

Interpretación:

De los 353 encuestados;70% señala que los objetivos están sobredimensionados, mientras que el 30% indica que, están subdimensionados, lo cual implica desconocimiento de las características a observar para determinar objetivos, todo lo contrario de lo que exige una gestión de calidad. Esta situación es preocupante y explica la baja productividad que tienen las MyPE y debe corregirse a la brevedad posible.

Tabla 35.
Logro de objetivos

Respuesta	Frecuencia	%
Si	84	24
No	269	76
Total	353	100

Fuente: Encuestas aplicadas 2019

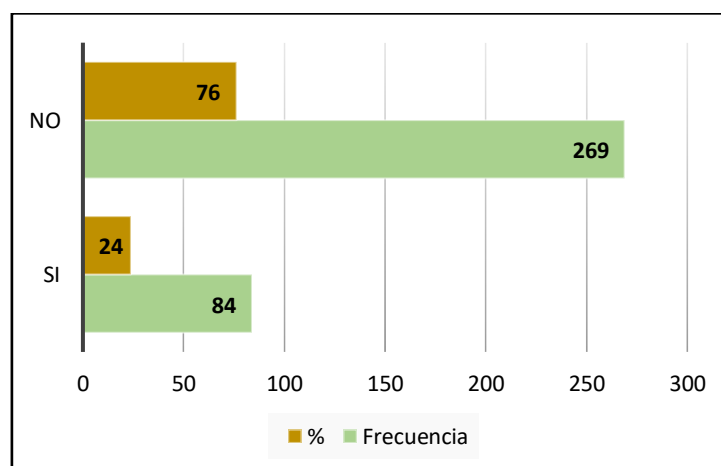


Figura 32 Logro de objetivos

Fuente: Tabla 35

Interpretación:

De los 353 encuestados;76% señala que los objetivos si se logran, mientras que el 24% indica que, no se logran, lo cual implica desconocimiento de las características a observar para determinar objetivos, todo lo contrario de lo que exige una gestión de calidad. Esta situación es preocupante y explica la baja productividad que tienen las MyPE y debe corregirse a la brevedad posible.

Tabla 36.
Uso de recursos materiales

Respuestas	Frecuencia	%
Si	109	31
No	244	69
Total	353	100

Fuente: Encuestas aplicadas 2019

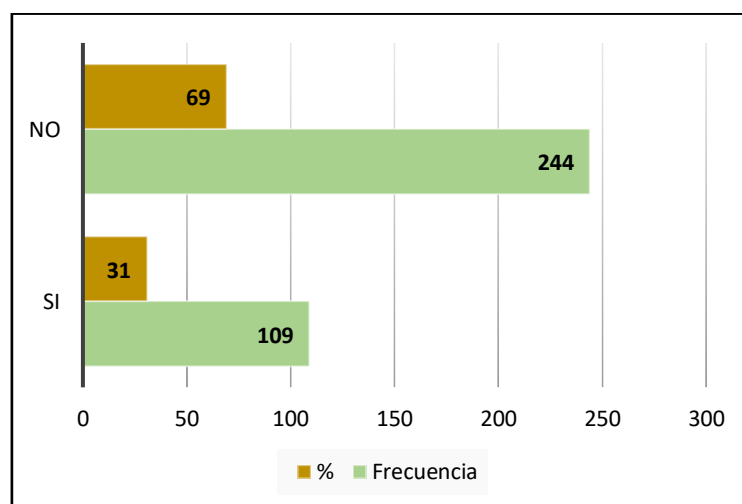


Figura 33 Uso de recursos materiales

Fuente: Tabla 36

Interpretación:

De los 353 encuestados;69% señala que no se hace un buen uso de los recursos materiales, mientras que el 31% indica que, si se utilizan correctamente, lo cual denota empirismo y una mala administración, todo lo contrario de lo que exige una gestión de calidad. Esta situación es preocupante y explica la baja productividad que tienen las MyPE y debe corregirse a la brevedad posible.

Tabla 37.

Uso de recursos humanos

Respuestas	Frecuencia	%
Si	80	23
No	273	77
Total	353	100

Fuente: Encuestas aplicadas 2019

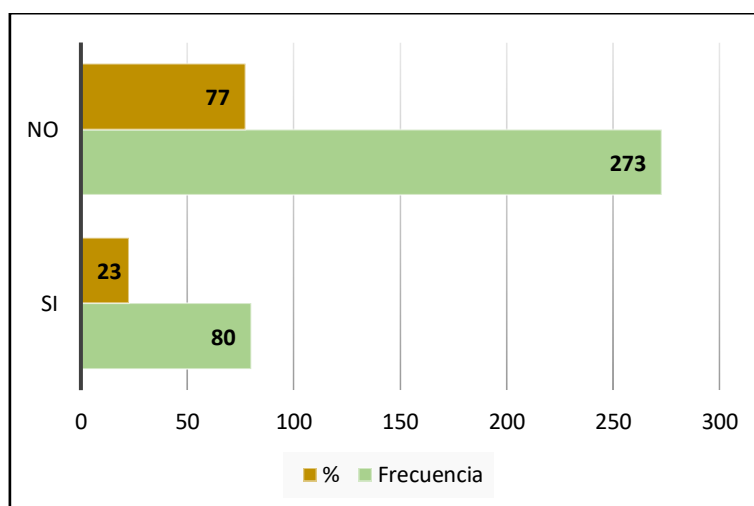


Figura 34 Uso de recursos humanos

Fuente: Tabla 37

Interpretación:

De los 353 encuestados;77% señala que no se hace un buen uso de los recursos humanos, mientras que el 23% indica que, si se utilizan correctamente, lo cual denota empirismo y una mala administración, todo lo contrario de lo que exige una gestión de calidad. Esta situación es preocupante y explica la baja productividad que tienen las MyPE y debe corregirse a la brevedad posible.

Tabla 38.
Uso de recursos económicos

Respuestas	Frecuencia	%
Si	87	25
No	266	75
Total	353	100

Fuente: Encuestas aplicadas 2019

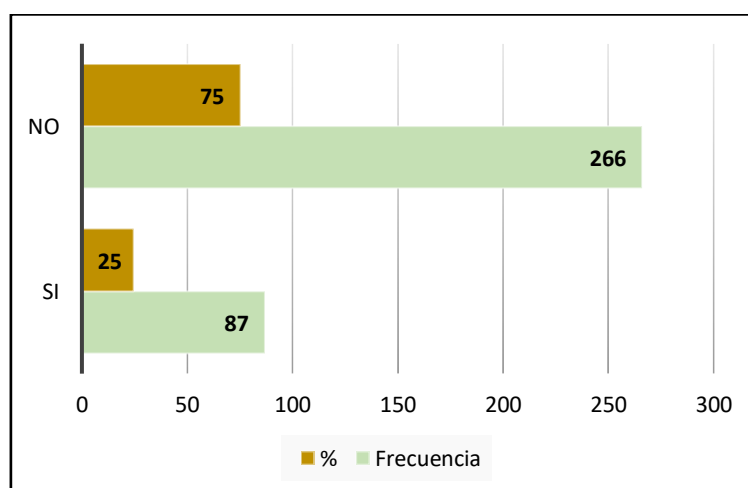


Figura 35 Uso de recursos económicos

Fuente: Tabla 38

Interpretación:

De los 353 encuestados;75% señala que no se hace un buen uso de los recursos económicos, mientras que el 25% indica que, si se utilizan correctamente, lo cual denota empirismo y una mala administración, todo lo contrario de lo que exige una gestión de calidad. Esta situación es preocupante y explica la baja productividad que tienen las MyPE y debe corregirse a la brevedad posible.

Tabla 39.

Comportamiento de las ventas

Respuestas	Frecuencia	%
Suben	138	39
Bajan	215	61
Total	353	100

Fuente: Encuestas aplicadas 2019

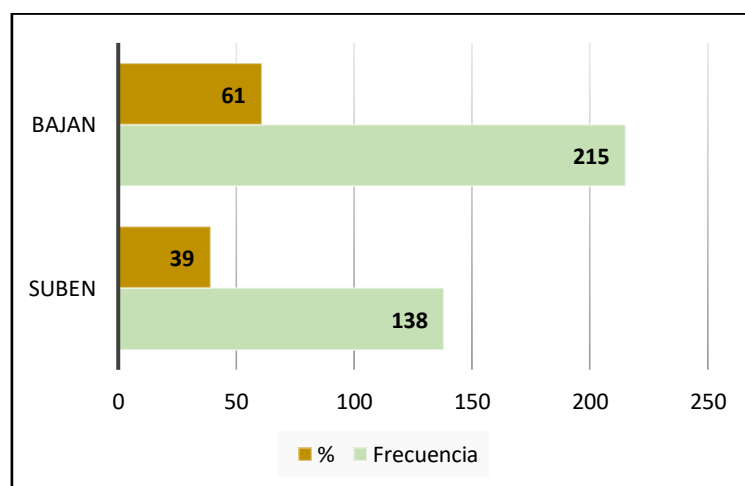


Figura 36 Comportamiento de las ventas
Fuente: Tabla 39

Interpretación:

De los 353 encuestados;61% señala que bajan las ventas, mientras que el 39% indica que, suben, lo cual denota una mala administración y empirismo, contrario de lo que exige una gestión de calidad puede conseguir en toda empresa. Esta situación es complicada y explica la baja productividad que tienen las MyPE y debe corregirse a la brevedad posible.

4.2. Discusión de resultados

La investigación tuvo como objetivo: identificar la influencia de la gestión de la calidad en la productividad y se proyectó en la hipótesis que influye directamente en la productividad de las MyPE del distrito de Cajamarca, lo cual se manifiesta en las ventas y en el servicio que prestan. Esta situación se contrasta con los resultados encontrados en donde si bien es cierto se pudo identificar que existe influencia directa a la luz de los resultados. Existe una realidad preocupante porque los encargados de la administración de las MyPE no cuentan con los conocimientos de gestión de la calidad y además el personal no está capacitado para desarrollar su actividades con calidad como son: filosofía de la mejora continua, no hacen un buen uso de los recursos materiales, humanos y económicos (más del 70%) que denotan baja productividad, existe ineficacia porque no se logran los objetivos (50%) debido a que están sobredimensionados (más del 0% así lo indican), pero a la par de ello los administradores de las MyPE son conscientes que si se aplica una gestión de la calidad se mejorará la productividad (que en un promedio de 75% desconoce lo que es este indicador productivo).

Los resultados se contrastan con los resultados de Alvarado (2012), en su tesis denominada "*Diagnóstico de los factores internos y externos en la gestión de las MyPE del distrito de Cajamarca*", en la Universidad Nacional de Cajamarca, quien concluye que dentro de los factores internos y externos que más influyen en forma determinante en la gestión de las MyPE son: Fortalezas: Emprendedurismo, negocios emergentes y Debilidades: Administración

deficiente e informalidad, baja rentabilidad, baja productividad, baja competitividad y falta de capacitación.

Asimismo, con la tesis de Herrera (2008), titulada “*diseño de un sistema de gestión de la calidad para una microempresa*”. Universidad Veracruzana de México, que concluye en lo siguiente: que el descenso de ventas que presenta la microempresa comercial Refaccionaria Mastermotor, así como las deficiencias en el funcionamiento, se encuentran ligados a factores internos y externos que la impactan negativamente, tales como: utilización de una administración empírica, aumento de la competencia y falta de adaptación al cambio. La administración implementada, y el estilo de dirección del líder es autocrático, mismo que utiliza la experiencia aprendida en el transcurso del tiempo, para tomar decisiones, sin tener una base profesional, aspecto que se ve reflejado en las deficiencias operacionales de la empresa, específicamente en las etapas de planeación, organización, dirección y control. Esto se encuentra aunado a la problemática general de la microempresa que, a pesar de ser considerada a nivel mundial como el estrato económico que genera mayores unidades económicas y empleos, carece de microempresarios con una formación profesional.

De igual modo con la tesis de Ugaz (2012). “*Propuesta de diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2008 aplicado a una empresa de fabricación de lejías*”, en la Pontificia Universidad Católica del Perú, que concluye en lo siguiente: la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad mejorará la imagen corporativa de la empresa y fortalecerá los vínculos de confianza y fidelidad de los clientes con la organización, teniendo los procesos claves mejor organizados y estandarizados se traducirá en un incremento del ritmo de producción, disminuyendo el tiempo de las operaciones y permitiendo a la empresa atender a una mayor demanda de productos.

Finalmente se contrastan los resultados con lo que establece el marco teórico Cequea (010), que indica que una gestión de calidad permite una mayor

efectividad a todo tipo de organizaciones y que tiene una influencia directa en la productividad de todas las organizaciones y en este caso de las MyPE no están ajenas a este efecto.

4.3. Análisis de fiabilidad y correlaciones

4.3.1. Análisis de fiabilidad

El análisis de fiabilidad mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach, indica el grado de fiabilidad del instrumento aplicado, siendo en este estudio igual a 0.806.

Tabla 40.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,806	33

Fuente: ítems de encuesta procesados

La encuesta aplicada en la investigación contiene 34 ítems, los mismo que dan como resultado un valor de 0,806. El cual es un **valor bueno** según los valores estandarizados de referencia en estadística. (Ver anexo 2)

Tabla 41.

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Pre_1	104,02	233,494	,569	,757
Pre_2	103,86	230,970	,640	,756
Pre_3	103,97	233,459	,531	,758
Pre_4	103,76	235,701	,532	,759
Pre_5	103,58	234,522	,596	,758
Pre_6	103,27	217,534	,096	,830
Pre_7	103,90	229,035	,672	,755
Pre_8	104,06	232,353	,609	,757

Pre_9	103,89	233,734	,602	,757
Pre_10	104,10	235,380	,352	,761
Pre_11	103,83	232,442	,594	,757
Pre_12	103,93	235,237	,578	,758
Pre_13	103,74	234,908	,606	,778
Pre_14	103,78	232,861	,625	,757
Pre_15	103,76	235,264	,579	,778
Pre_16	104,06	231,962	,583	,797
Pre_17	104,06	230,629	,707	,775
Pre_18	104,02	230,206	,659	,785
Pre_19	105,24	230,414	,495	,758
Pre_20	103,58	234,522	,596	,799
Pre_21	103,27	217,534	,096	,830
Pre_22	103,90	229,035	,672	,805
Pre_23	104,06	232,353	,609	,807
Pre_24	103,89	233,734	,602	,798
Pre_25	104,10	235,380	,352	,797
Pre_26	103,83	232,442	,594	,805
Pre_27	103,93	235,237	,578	,808
Pre_28	103,74	234,908	,606	,808
Pre_29	103,78	232,861	,625	,807
Pre_30	103,76	235,264	,579	,806
Pre_31	104,06	231,962	,583	,807
Pre_32	104,06	230,629	,707	,805
Pre_33	104,02	230,206	,659	,807

Fuente: Ítems de encuesta procesados

4.3.2. Correlaciones

El coeficiente de correlación de Pearson es igual a 0.433, el cual indica que existe una **correlación positiva pero moderada** entre las variables de estudio.

Tabla 42.
Coefficiente de Correlación de Pearson

		Gestión de calidad	Productividad
Gestión de calidad	Correlación de Pearson	1	0,433
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	353	353
Productividad	Correlación de Pearson	0,433	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	353	353

El coeficiente de correlación de Pearson (r) se mide en una escala de 0 a 1, tanto en dirección positiva como negativa. Un valor de “0” indica que no hay relación lineal entre las variables. Un valor de “1” o “-1” indica, respectivamente, una correlación positiva perfecta o negativa perfecta entre dos variables. Normalmente, el valor de se ubicará en alguna parte entre 0 y 1 o entre 0 y -1, en esta investigación es 0,0433.

CONCLUSIONES

- La presente investigación buscó describir la gestión de la calidad las MyPE del distrito de Cajamarca, encontrándose que tiene la siguiente radiografía: el 76% no sabe que es gestionar con calidad, el 78% del personal no tiene los conocimientos para aplicar los fundamentos de la calidad, el 82% señala que no hay políticas de calidad, el 78% indica que no se evalúa la calidad, 56% señala que el estilo de administración es autoritario, en general no se reconoce los logros individuales y grupales, no se promueve el enfoque en el cliente, no se cumple las expectativas del cliente, el 69% indica que las quejas generalmente son por la calidad de la empresa, no se considera las propuestas del personal, no hay una filosofía del mejoramiento continuo, 69% dice que no hay trabajo en equipo, el 77% indica que los procesos no están definidos, el 75% que las actividades de los procesos tampoco están definidos, el 73% indica que no se revisan los procesos, no hay política de desarrollo de proveedores, 66% indica que no se hacen alianzas estratégicas con los proveedores para garantizar el abastecimiento. Este contexto no hace más que corroborar la deficiente administración que las MyPE tienen en aplicación y que afecta el desarrollo adecuado de sus actividades, con consecuencias evidentes en la eficacia, eficiencia, volumen de operaciones y la competitividad tan necesaria para competir con éxito en el mercado cajamarquino.
- En cuanto situación de la productividad de las MyPE del distrito de Cajamarca se determinó que los administradores de las MyPE consideran que 73% desconoce sobre la productividad, mientras que un 56% piensa que la productividad significa más ventas, el 70% indica que los objetivos están sobredimensionados, el 76% señala que no se logran los objetivos, el 69% indica que no se hace buen uso de los recursos materiales, 77% que no se hace buen uso de los recursos humanos, 75% que ni usan cortamente los recursos económicos y el 61% señala que las ventas no se incrementan. Esta situación complicada de las MyPE en el distrito de Cajamarca refleja su preocupante situación de falta de productividad que no les permite ser competitivas en este contexto globalizado en donde se compite con empresas de otras latitudes con mejor calidad y mejores precios generalmente.

Finalmente, se puede concluir que existe una relación directa entre las variables gestión de la calidad y productividad en las MyPE del distrito de Cajamarca, quedando comprobada con el coeficiente de Pearson que tiene un valor de 0,433 y con la fiabilidad mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach que tiene un valor de 0,806 que es un valor calificado como aceptable. (Ver anexo 2)

RECOMENDACIONES

- A las autoridades públicas y privadas como: del Gobierno Regional de Cajamarca, A la Municipalidad Provincial de Cajamarca, A la Cámara de Comercio y la Producción de Cajamarca, Universidad Nacional de Cajamarca y Universidades Privadas de Cajamarca, y otras instituciones involucradas con el desarrollo y crecimiento de las MyPE se recomienda diseñar programas de capacitación técnica productiva en los siguientes aspectos.
 - Capacitación basada en técnicas de atención y satisfacción de los clientes internos y externos, de tal manera que se pueda lograr una fidelización con los productos y/o servicios que se ofrecen para satisfacer las necesidades de los mismos.
 - Capacitación y/o Profesionalización del personal, logrando beneficio para ambas partes, personal calificado, se traduce en inversión e ingreso para la empresa, ofreciendo mejores productos y/o servicios, asimismo, se reduce la rotación del personal, ya que se crea el vínculo más fuerte entre empleado – empleador.
 - Capacitación Técnica por especialistas del rubro, para establecer y estandarizar los procesos internos de la empresa, de tal manera que permita ahorrar tiempo y recursos en la producción de bienes y / o servicios.
 - Asimismo, diseñar un programa de capacitación sobre liderazgo e innovación empresarial, brindado casos reales sobre el emprendedurismo, y dirección de las MyPE, de acuerdo al contexto de desarrollo.
 - Se recomienda desarrollar Talleres y/o cursos para enseñar a los encargados de direccionar las MyPE sobre cómo deben definir sus objetivos tanto a corto como a largo plazo, compartiéndolos con los empleados para que ellos se involucren , asimismo a crear un buen clima laboral, creando conciencia en el uso eficiente y eficaz de los recursos al momento de ser utilizados para producir los bienes y servicios, por otro lado afianzar la relaciones de la manera que les permita unir vínculos para

trabajar en equipo, apuntado a una sola dirección de tal manera que permita lograr los objetivos trazados por la empresa.

REFERENCIAS

- Alvarado (2012). *Diagnóstico de los factores internos y externos en la gestión de las MyPE del distrito de Cajamarca*. (tesis de licenciatura). Universidad Nacional de Cajamarca.
- Chiavenato (2014). *Administración una perspectiva global*. Décima tercera edición. Editorial Mc Graw Hill, México.
- Cuatrecasas (1999). *Gestión Integral de la Calidad: Implantación, Control y Certificación*. Primera edición. Editorial Gestión 2000.
- D´Alessio (2012); *Administración y dirección de la producción, Enfoque estratégico y de calidad*. Tercera edición. Editorial Pearson Educación de Colombia, Colombia.
- Harrington (2010): *¿Cómo incrementar la productividad?* Primera edición. Editorial Mc. Graw Hill. México.
- Hernández y Mendoza (2018); *Metodología de la investigación*. Tercera edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Hernández (2002) *Administración: Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. Segunda edición Editorial Mc Graw Hill. México.
- Herrera (2008). *Diseño de un sistema de gestión de la calidad para una microempresa*. (tesis de maestría). Universidad Veracruzana.
- Hurtado (2007). *El proyecto de Investigación*. Quinta edición. Ediciones Quirón-Sypal. Caracas.
- Robbins y Coulter, (2010) *Administración*. Décima edición, Editorial Prentice Hall. México.
- Stoner, Freeman y Gilbert (1996) *Administración* Sexta Edición, Editorial Pearson Educación. México.
- Ugaz (2012) *Propuesta de diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2008 aplicado a una empresa de fabricación de lejías*. (tesis de licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú, denominada: “
- Vilar (2011), *¿Cómo implantar y gestionar la calidad total?*, 2º edición. Editorial Fundación Confemetal. España.

Vilar (2012) *Las 7 nuevas herramientas para la Mejora de la Calidad*, primera edición. Fundación Confemetal. España.

Anexos

Anexo 1: Instrumento de recolección de datos

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

E.A.P. ADMINISTRACIÓN

ENCUESTA APLICADA A LOS ADMINISTRADORES DE LAS MyPE

La presente encuesta tiene como propósito identificar la influencia que tiene la gestión de la calidad en la productividad de las MyPE del distrito de Cajamarca, por lo cual rogamos a Ud. responder las preguntas con la mayor objetividad posible.

Instrucciones: Marque con un aspa X la respuesta que crea conveniente.

I. Información general de las MyPE

1. ¿Qué tipo de empresa es?
 - a) Comercial
 - b) Industrial
 - c) De servicios
2. ¿Qué nivel de educación tiene Usted??
 - a) Superior
 - b) Secundaria
 - c) Primaria
3. ¿Qué profesión tiene Usted??
 - a) Administración
 - b) Contabilidad
 - c) Economía
 - d) Otra especialidad

II. Información relacionada con el tema de investigación

Variable X: Gestión de la calidad

1. ¿Sabe Ud. que es gestionar con calidad?
Si () No ()

2. ¿Cuenta Ud. con los conocimientos para aplicar una gestión de calidad?
Si () No ()
3. ¿Cuenta su personal con las capacidades para aplicar los fundamentos de la calidad?
Si () No () Poco ()
4. ¿Existe una Política de Calidad en la empresa?
Si () No ()
5. ¿Se llevan a cabo evaluaciones periódicas de la Gestión de la calidad?
Si () No ()

Dimensión: liderazgo

6. ¿Cómo considera el estilo de administración que se aplica en la empresa?
Autoritario () Democrático () Ambos ()
7. ¿En la empresa se reconoce los logros tanto individuales como grupales de sus miembros?
Si () No ()
8. ¿Se promueve y desarrolla una Cultura Organizacional por parte de la Administración?
Si () No ()

Dimensión: Énfasis en los clientes

9. ¿La empresa promueve el enfoque a cliente?
Si () No ()
10. ¿La empresa cumple con las expectativas de los clientes?
Si () No ()
11. ¿Cuál es la queja más recurrente de los clientes?
Precios () Servicio ()

Dimensión: Énfasis en el personal

12. ¿Cómo son las relaciones interpersonales en la empresa?
Buena () Mala () Regular ()
13. ¿La empresa cuenta con mecanismos que promuevan la participación del personal en la gestión?
Si () No ()
14. ¿En la empresa se consideran iniciativas de mejoras propuestas por el personal?
Si () No ()
15. ¿Existen trabajos en equipo dentro de una misma área y entre distintas áreas de trabajo?
Si () No ()

Dimensión: Mejoramiento continuo

16. ¿Existe una filosofía de mejoramiento continuo?
Si () No ()
17. ¿El concepto de la Mejora Continua está declarado en la Visión, la Misión y los Valores?
Si () No ()
18. ¿Se promueve la participación del personal en la Mejora Continua de los Productos y Procesos?
Si () No ()
19. ¿Se ha comunicado a los clientes el compromiso de mejora continua?
Si () No ()

Dimensión: Énfasis en los procesos

20. ¿Se tienen claramente definidos los procesos que componen a la empresa?
Si () No ()
21. ¿Para cada proceso se tienen definidos a sus actividades?
Si () No ()
22. ¿La Administración revisa el desempeño de los procesos?
Si () No ()

Dimensión: Énfasis en los Proveedores

23. ¿Se tienen políticas para el desarrollo de proveedores?
Si () No ()
24. ¿Se tienen procesos para la selección y evaluación de proveedores?
Si () No ()
25. ¿Se hacen alianzas con proveedores?
Si () No ()

Variable Y: PRODUCTIVIDAD

26. ¿Sabe Ud. que es productividad?
Si () No () Algo ()
27. ¿Cuál de los siguientes aspectos cree Ud. que comprende la productividad?
a) Más ventas
b) Menos gastos

Dimensión eficacia

28. ¿Cómo están establecidos los objetivos?

Sobredimensionados ()

Subdimensionados ()

29. ¿Se logran los objetivos?

Si () No () Algunas veces ()

Dimensión eficiencia

30. ¿Se hace un buen uso de los recursos materiales?

Si () No ()

31. ¿Se hace un buen uso de los recursos humanos?

Si () No ()

32. ¿Se hace un buen uso de los recursos económicos?

Si () No ()

Dimensión volumen de operaciones

33. ¿Cuál es el comportamiento de las ventas?

Aumentan () Baján ()

Anexo 2: Tabla de valores de evaluación coeficientes de alfa de Cronbach

Coeficientes de alfa de Cronbach	Calificación
>0,9	Excelente
>0,8	Bueno
>0,7	Aceptable
>0,6	Cuestionable
>0,5	Pobre
<0,4	Inaceptable