

Diagnóstico del uso del control organizacional para la mejora de la calidad en la gestión de los procesos de las empresas PyMEs: Sector primario

Diagnosis of the use of organizational control to improve quality in the management of processes in SMEs: Primary Sector

Araceli Pineda Moreno, Marcela Olarte García, Blanca Vianey Hidalgo Barrios, Oralia Elorza Martínez, Leonardo Flores Flores

Facultad de Contaduría. Región Poza Rica-Tuxpan. Universidad Veracruzana

#### NOTA SOBRE AUTORES

Araceli Pineda Moreno: [apineda@uv.mx](mailto:apineda@uv.mx),  <https://orcid.org/0000-0001-8176-3947>

Marcela Olarte García: [molarte@uv.mx](mailto:molarte@uv.mx),  <https://orcid.org/0000-0003-3875-9461>

Blanca Vianey Hidalgo Barrios: [bhidalgo@uv.mx](mailto:bhidalgo@uv.mx),  <https://orcid.org/0000-0002-9471-6741>

Leonardo Flores Barrios: [lflores@uv.mx](mailto:lflores@uv.mx),  <https://orcid.org/0000-0001-7976-7287>

Oralia Elorza Martínez: [olorza@uv.mx](mailto:olorza@uv.mx),  <https://orcid.org/0000-0001-7396-778X>

Esta investigación fue financiada con recursos de los autores.

Los autores no tienen ningún conflicto de interés al haber hecho esta investigación.

Remita cualquier duda sobre este artículo a Araceli Pineda Moreno.

#### RESUMEN

Después de la pandemia sin duda alguna la economía a nivel mundial ha tenido un proceso de desaceleración significativa, afectando en varios casos a las pequeñas y medianas PyMEs empresas, incluso a las grandes; es por esto, que es importante realizar un análisis meramente exploratorio que permita conocer cuáles son las tendencias de los sectores económicos del país, principalmente del sector primario, ya que se considera a este, por ser el proveedor principal de las materias primas para el resto de los sectores. Se consideraron dos aspectos, por un lado, el control organizacional, la forma en la que lo aplican y en qué medida lo hacen; y por otro lado, una vez aplicado el control

**Recibido:** 29/06/2022  
**Aceptado:** 18/10/2022  
**Publicado:** 01/12/2022



Copyright (c) 2022 Araceli Pineda Moreno, Marcela Olarte García, Blanca Vianey Hidalgo Barrios, Oralia Elorza Martínez y Leonardo Flores Flores.  
Esta obra está protegida por una licencia [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

organizacional, que tan importante consideran a la mejora continua y si tienen conocimiento o la aplican en sus procesos.

Sin duda alguna en estos últimos tiempos se ha hecho necesario el cobijo de la calidad en los diferentes procesos que integran a la empresa, sin embargo, se ha también sumergido de manera significativa en la parte del control de las organizaciones y el uso del conocimiento de las herramientas que existen para mantener la mejora continua, ya que se ha demostrado que al mantener un mejor y mayor control en las actividades, trae como resultado un aseguramiento de la calidad, lo cual les permite a las pequeñas y medianas ser más competitivas y fortalecerse ante un mercado cada vez más global.

**Palabras Clave:** Empresa, PyMEs, sector económico primario, control organizacional, mejora continua de la calidad.

#### ABSTRAC

After the pandemic, without a doubt, the world economy has had a significant slowdown process, in several cases small and medium-sized PyMEs, even large ones, have decreased; This is why it is important to carry out a merely exploratory analysis that allows adequately knowing the trends of the country's economic sectors, mainly the primary sector, since it is considered to be the main supplier of raw materials for the rest. of the sectors. Two aspects are considered, on the one hand, organizational control, the way in which it is applied and to what extent; and on the other hand, once the organizational control has been applied, how important considering continuous improvement and if they have knowledge or apply it in their processes.

Undoubtedly in recent times it has become necessary to shelter quality in the different processes that make up the company, however, it has also been significantly submerged in the part of the control of organizations and the use of knowledge of the tools that exist to maintain continuous improvement, since it has been shown that by maintaining better and greater control in activities, it results in quality assurance, which allows small and medium-sized companies to be more competitive and strengthen in an increasingly global market.

**Keywords:** Company, PyMEs, primary economic sector, organizational control, continuous quality improvement.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) son una parte muy importante en el desarrollo de la economía en el país ya que son excelentes proveedoras de empleo, así como la participación activa en impacto de la producción del país, aquí es donde radica la importancia de mantener una calidad elevada en los procesos que la integran y mantener un control adecuado de los mismos, ya que al hacer lo contrario a esto último, se pueden llegar a tener diferentes problemas que incluso podría llegar a que una empresa cierre sus puertas, uno de los problemas más fuertes con los que se encuentra la aplicación de los sistemas de gestión y de los del uso de la fase de control es la falta de conocimiento de las personas encargadas de pymes ya que existe de manera cultural el comportamiento de heredar un negocio familiar o de "poner un negocio", sin embargo, a falta de ese conocimiento, no llevan un control interno de la empresa, lo cual genera una desventaja para el crecimiento de su empresa.

La organización según el autor Reyes Ponce, es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, los niveles y las actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados, a lo anterior hoy en día se le puede agregar que además debe de existir una integración de los mismos y esto se puede lograr aplicando el control, pero también se puede asegurar el adecuado funcionamiento de los mismos a través de una herramienta sistemática y poderosa, que ya permite la aplicación de un sistema de gestión de la calidad. Por otro lado, según Robbins (1996) el control puede definirse como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa", para Henri Fayol, el control en una empresa consiste en que todo se efectúe de acuerdo con el plan que ha sido adoptado, a las órdenes dadas y a los principios establecidos.

Según Orellana Nirian (2020), menciona que: el control es un procedimiento que se enmarca en el control de recursos y activos de una empresa, y sirve para llevar un registro sobre su actividad y trazabilidad. Por otro lado, uno de los autores citados de manera significativa en nuestro país al hacer referencia a la Gestión es Chiavenato (2004), el cual cita que el "Sistema de control interno significa, todas las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por la administración de asegurar, hasta donde sea factible la ordenada y eficiente conducción del negocio, incluyendo la adherencia a las políticas de la administración, la salvaguarda de archivos, la prevención y detección

de fraudes y errores, la exactitud e integridad de los registros contables y la oportuna preparación de la información financiera confiable.

De lo anterior podemos concluir que, de las cuatro fases del proceso administrativo, aquella que se refiere al control que es la última de ellas, confiere la oportunidad de realizar un análisis el cual permitirá evaluar si todo aquello que fue planteado y estimado por la dirección, se haya ejecutado correctamente y además permite mejorar los procesos si se detecta en ese análisis un área de oportunidad para aplicar la mejora continua de ellos. En caso de no alcanzar lo planteado, ese mismo análisis permite detectar aquellas fallas en las que se puede reestructurar lo planteado, generando así en cualquiera de los dos casos y al final, un beneficio en mejorar ya sea un producto o un servicio, ese el plus de la aplicación correcta del control organizacional.

Esta fase es importante ya que una vez que se logre definir, analizar y controlar los procesos, esto permitirá considerar la opción de establecer los mecanismos necesarios para la aplicación de las cuatro fases sistematizadas: planeación, organización, dirección y control a través de la aplicación de un sistema de gestión de la calidad, lo que se busca con este diagnóstico es conocer si las empresas consideradas pymes que se encuentran en el sector primario, en tres ciudades, conocen sobre la importancia y uso del control organizacional.

#### Origen de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs)

Primeramente, se encuentran aquellas que se originaron como empresas propiamente dichas, en las que se distingue claramente una organización, una estructura, una gestión empresarial (propietario de la firma) y el trabajo remunerado. Por otro lado, están aquellas que tuvieron un origen familiar caracterizado por una gestión a la que sólo le preocupó su supervivencia, sin prestar demasiada atención a temas como: el costo de oportunidad, de capital o la inversión que permitiera el crecimiento (Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado de la República). Del origen de estas últimas, se puede observar incluso sin realizar un diagnóstico a que quedan expuestas la mayoría de las PyMEs a tener desventajas en un mercado competitivo, y en circunstancias de una pandemia como la reciente, muy descobijadas y sin saber cómo hacer uso de herramientas de gestión para fortalecer las debilidades que vayan surgiendo, ya que al ser organizaciones muchas veces dirigidas por familiares carecen de conocimientos especializados en temas de gestión, control y mejora de procesos, esto último hace que la mejora de los servicios y los procesos a través del uso del control interno, ni siquiera sea considerada como una opción o una posibilidad de aplicación en la organización. Si se considera que existen incluso, algunas empresas que carecen de al menos lo

básico como una misión, visión, valores que la definan, son más aquellas que carecen de una planeación, de procedimientos y manuales descritos de manera clara y escritos de la organización. Si se consideran las cuatro etapas del proceso administrativo, planeación, organización, dirección y control, de esta última según Hernández Álvarez (2020) es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones para establecer las medidas correctivas necesarias. Permite que las actividades y procesos en las empresas se efectúen de la mejor manera y se puedan solventar los problemas que surjan, así como obtener aprendizajes a partir de la realización de estos procesos para poder hacer mejoras a futuro.

El primer sector primario de la economía, el control y la mejora de los procesos.

La división clásica de la actividad económica de un país se divide en diferentes ramas de producción las cuales se clasifican en el sector primario, secundario y terciario. Para hacer referencia el sector primario es aquel que tiene como objetivo la obtención de materias primas a partir de los recursos naturales, como los alimentos obtenidos de la agricultura, la ganadería, la pesca, la explotación forestal y la minería; el sector secundario se encargará de transformar y procesar estas materias primas para la utilización de maquinaria y tecnología adecuada para su consumo y, por último, el tercer sector, donde se desarrollarán todas las actividades relacionadas con los servicios. Si bien todos los sectores son muy importantes para el desarrollo adecuado de la economía de un país, en el contenido de esta investigación se hará referencia a las empresas que se encuentran en el este primer sector, ya que es el eslabón más importante para dar inicio a la cadena de valor ya que de aquí surge todo lo que va a servir como materia prima para los otros dos sectores de esta cadena productiva, es decir, es el sector que aprovecha y dispone de recursos para gestionar de la mejor manera los recursos que se obtienen de por ejemplo: ganadería, la pesca o la explotación forestal. Sin duda alguna implementar procesos con mejora de calidad en las empresas ubicadas en los sectores productivos (Agricultura, ganadería, pesca) permitirá elevar la calidad de los mismos; sin embargo, esta no es una tarea fácil, ya que se requiere de inversión especialmente de tiempo para iniciar una cultura de calidad en la que impere por un lado el convencimiento pero sobre todo la aceptación de una nueva manera de empezar a trabajar y a desarrollar las labores cotidianas, e implementar una actitud como lo decía uno de los gurús de la calidad Phillip Cosby, en uno de sus principios básicos "hacerlo correctamente la primera vez" ("doing it right the first time"- DIRFT)". Esto implica un compromiso desde la alta dirección o quienes estén al frente de la empresa de manera inicial, posteriormente implementar esta cultura de pensamiento y de acción en cada uno de los

colaboradores de la organización, ya que el capital más importante de la empresa es el recurso humano, el cual debe sentirse incluido en este proceso de mejora y crearse esta actitud; por otro lado, se encuentra la parte de los procesos administrativos, todos importantes, sin embargo, se hace alusión a la fase del control, ya que la implementación de este es en las PYMES, el cual permite darle seguimiento a las cosas que se van a desarrollar y poder a partir de este obtener registros, todos aquellos que le permitan a la dirección monitorear el proceso, sí, pero sobre todo evaluarlo desde el inicio hasta la conclusión del mismo, en este sentido, el control garantiza mejorar su calidad.

En la actualidad, la norma internacional ISO 9000, considera como su fundamento más importante a aquel que hace referencia a uno de los iniciadores más relevantes en el análisis de la información en los procesos de la empresa, W.E. Deming, bajo una aportación valiosa, su ciclo Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PDCA) el cual, tiene similitudes con el proceso administrativo; también consta de cuatro fases Planear, Hacer, Verificar y Actuar, este círculo está enfocado a la parte de la planeación basado en la mejora continua de los procesos, que impactan en productos o servicios de calidad con mejora constante, cabe señalar que este proceso se puede adaptar sin problema a cualquiera de los sectores productivos, incluso el del sector primario por ello es que se considera que va de la mano con el control organizacional.

En 1986, Kaizen cita que: La mejora continua es un proceso basado en el trabajo en equipo y orientado a la acción, que promulga que el camino de mejora hacia la perfección es propiedad y debe ser conducido por todos los individuos de la organización. Uno de los conceptos más antiguos sobre la mejora continua pero que a pesar de ello se mantiene vigente es el de James Harrington (1993), quien piensa que: La mejora continua se trata de mejorar un proceso, cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del tipo de asignación que le otorgue el empresario y del proceso. Según ISO 9000:2000 la define como una "actividad recurrente para aumentar la capacidad de cumplir los requisitos" y ya considera a la mejora continua como un requisito para todas las empresas.

Esto último, refuerza el compromiso de la empresa con quien recibe el producto en última instancia, que le está haciendo llegar un producto comprometido con la calidad y la mejora de la misma; por otro lado, garantiza a las empresas la mejora de la productividad y competitividad en el mercado, cosa que es muy requerida y que refuerza a las PYMES de nuestro país, esto es muy importante dada la importancia que tienen estas en el sector económico.

## METODOLOGÍA

El presente estudio se realizará en el Norte y Centro del estado de Veracruz, en las pequeñas y medianas empresas, enfocándose en las ciudades de Tuxpan, Coatepec y Xalapa. Es una investigación cualitativa, un estudio de tipo descriptivo debido a que se lleva a cabo un primer acercamiento a través de este diagnóstico.

Para la recolección de la información, se aplicó un cuestionario con diez preguntas enfocadas a obtener información sobre el uso del control y del conocimiento de la mejora continua en los procesos en las pymes contenidas en el sector primario de la productividad, este se realizó en tres lugares, en Tuxpan, en Coatepec y en Xalapa. Se encuestaron a empleados, dueños y gerentes, encargados, se consideró a los que, en el momento de asistir, estuvieran a cargo del lugar, esto con el fin de recolectar las 121 encuestas que se calcularon en la obtención del tamaño de muestra, el cual se obtuvo con un muestreo por cuotas, con un 90% de confiabilidad y un margen de error permitido en la estimación de  $p$  del 7.5%. Por cada uno de los lugares que se consideraron, se aplicaron 42 encuestas en Tuxpan, 42 en Coatepec y por último 45 en Xalapa, haciendo un total de 129, esto último, suma más a la confiabilidad estimada en el muestreo.

### Análisis de la información recolectada

A continuación, se presenta el análisis de la información que se obtuvo de las personas que fueron encuestadas:

Tabla 1. Sexo de las personas encuestadas

Sexo	Participantes
Mujeres	47%
Hombres	53%
Total	100%

En la Tabla 1, se puede observar que la mayoría de las personas encuestadas fueron del sexo femenino con un 53% del total, mientras que del sexo masculino el 47%. Esto apunta a que las mujeres están presentes en este tipo de empresas dedicadas a pesca (criadero de peces en la zona montañosa sobre todo, para la venta ahí mismo sobre todo), en la crianza del ganado para la obtención de productos como el queso y la leche, también estuvieron presentes algunas, ellas

mencionan que se han tenido que involucrar en el negocio dado que por herencia obtuvieron el terreno y el ganado, la venta de leche es un apoyo para ellas, también en la siembra y cosecha del café se notó su presencia; en la siembra y cosecha de sobre todo en la parte de la naranja en la zona de los alrededores de Tuxpan, y sobre todo la parte de la pesca en la región de la Mata, es esta última región se identifica más que el sexo masculino está inmerso en estas actividades. Mencionan llevar el control del negocio, sin embargo, no tienen en su mayoría la descripción a detalle de las actividades que realizan.

Las edades de las personas que se encuestaron van desde los 25 hasta los 65 años, encontrando a una persona de 75 años, estas corresponden al diferente tipo de personal que colabora en las empresas que se consideraron de manera aleatoria. Las empresas que se seleccionaron de manera aleatoria y fueron encuestadas, se puede observar que la gran mayoría corresponden a la pesca, al criadero de peces en la zona centro del estado, así como a la siembra y cosecha de café, a la ganadería, a la siembra y cosecha de cítricos. Los puestos que se consideraron en la aplicación de la encuesta corresponden a:

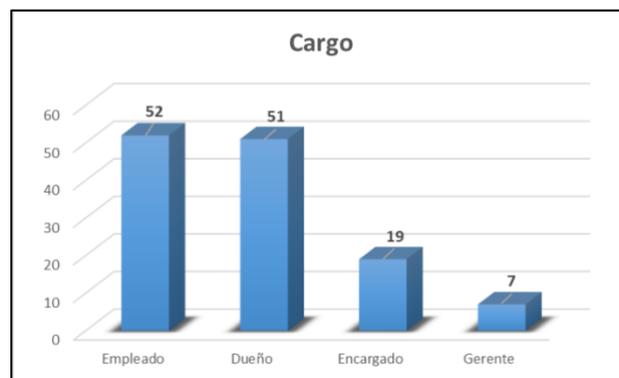


Figura 1. Puesto en la PYME de las personas que se encuestaron.

Se puede observar que en la Figura 1, se tiene el puesto de las personas que trabajan en las empresas que fueron encuestadas de manera aleatoria, de manera muy significativa tanto el rubro de empleados y el de dueño son los que presentaron un mayor número de incidencias con 52 y 51 respectivamente, mientras que 19 del total fueron los encargados de esta empresa y tan sólo se tuvo acceso a entrevistar a 7 gerentes.

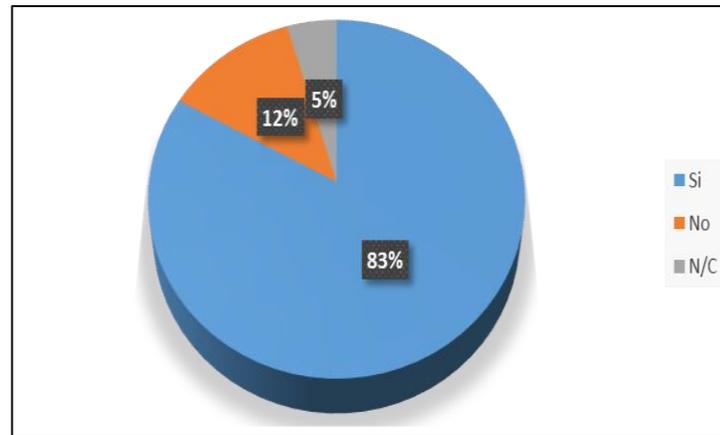


Figura 2. Aplican el Control organizacional en su empresa.

En la Figura 2, representa el porcentaje de empresas encuestadas que aplican el control organizacional. Respecto a esto, se puede notar que un porcentaje muy significativo contestó que, si lo aplican el 83%, según los resultados de la encuesta aplicada, mientras que, con un porcentaje bajo, el 12% mencionó que no lo aplica y el 5% no contestaron esta pregunta.

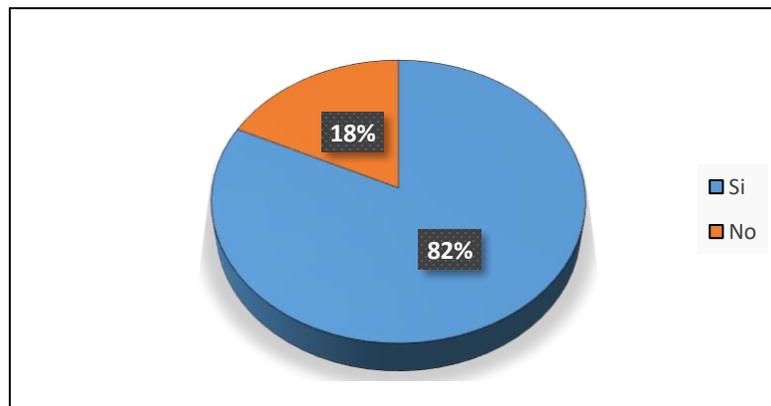


Figura 3. Conoces los beneficios del control organizacional y de la mejora continua.

Se puede observar en la Figura 3, que la mayoría de las personas encuestadas sí conocen sobre los beneficios que les trae la aplicación en su empresa del control y de la mejora continua de sus procesos (82%), mientras que el 18% del total de las personas encuestadas, mencionaron que desconocen sobre los beneficios del control y de la mejora continua.

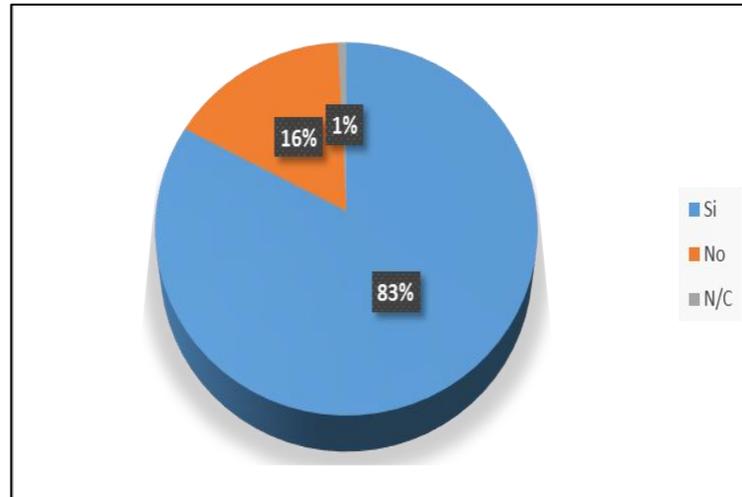


Figura 4. Conoces las consecuencias de no usar el control organizacional y la mejora continua de la calidad

En la Figura 4, se puede observar que un porcentaje de las personas encuestadas, 83% afirma conocer cuáles son las consecuencias para su empresa sino usa el control organizacional y la mejora continua de sus procesos. El 16% representa las personas que respondieron que no conocen las consecuencias y el 1% no contesto.

Tabla 2. Aplica en control y le da seguimiento con la mejora continua.

Lo efectúa de manera periódica		
Sí	101	78%
No	25	19%
No Contesto	3	3%
Total	129	100%

Se puede observar en la Tabla 2, que el 78% de los encuestados mencionan que sí aplica el control interno y a que le da seguimiento al mismo a través de la mejora continua de la calidad, mientras que el 19% dicen que no lo aplican y tampoco tienen a la mejora continua considerada como parte de sus procesos. El 3% de los encuestados no contestaron.

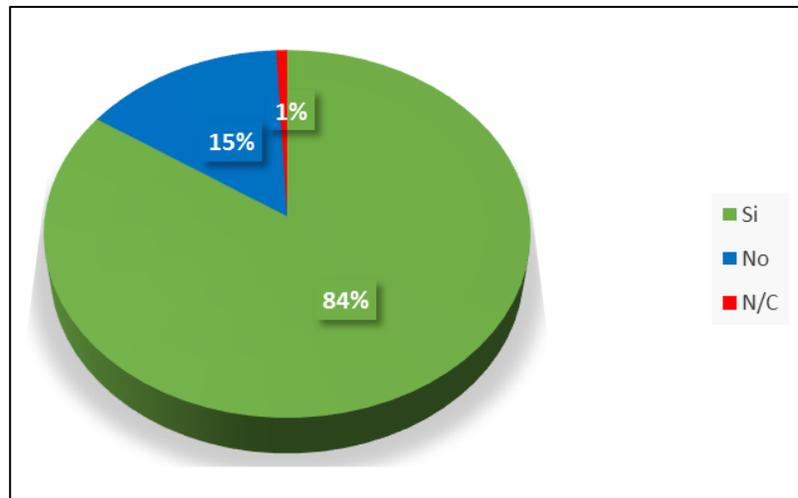


Figura 5. Cambiaría la manera en la que están desarrollando sus actividades por un control organizacional y la mejora continua.

La Figura 5, representa el porcentaje de personas que consideran que cambiarían la manera en que llevan el manejo del control y el uso de la mejora continua de sus procesos para que su empresa mejore, las que no lo cambiarían y las que no respondieron esta pregunta.

### CONCLUSIONES

La finalidad de este trabajo de investigación es analizar los resultados obtenidos ilustrados anteriormente mediante las gráficas presentadas, con el fin de conocer cuál es la situación actual del considerado sector productivo primario en cuanto al manejo y la importancia en la práctica del control organizacional y sus beneficios en la garantía de la mejora continua e la calidad. De lo anterior, se puede observar que del total de las personas encuestadas (129 en total), la gran mayoría conoce de los beneficios del uso del control organizacional y de los que trae la mejora continua; así mismo, la mayoría de ellos lo aplican en su empresa. Es importante resaltar que, se observó que la gran mayoría de las PyMEs tienen una cultura de trabajo familiar, es decir, que las empresas fueron heredadas por un familiar directo, generalmente papás. Esto último, se observa que no ha sido un impedimento para no aplicar y conocer los beneficios del uso del control organizacional y la mejora continua. Sin embargo, no existe una cultura implantada de lo que es el proceso organizacional al cien por ciento y también se detecta que falta un mayor conocimiento de lo que es la mejora continua y como aplicarla también al cien por ciento bajo un contexto del proceso administrativo de la empresa y el impacto en esta del control organizacional.

Se puede concluir que, de las empresas encuestadas del sector económico primario, en los tres lugares considerados, las PyMEs aplican el control organizacional y que, sí conocen sus beneficios, y estas empresas si están dispuestas a conocer aún más lo que es el control pero sobre todo expresaron que sí desean conocer más los mecanismos que integran la mejora de la calidad y su impacto en beneficio de este sector, considerado como el más importante ya que de ahí se obtienen las diferentes materias primas de son usadas en los otros sectores económicos del país.

#### LITERATURA CITADA

Control interno. Orellana Nirian, P. Abril, 2020. economipedia.com

<https://economipedia.com/definiciones/control-interno.html>

Micro, pequeñas y medianas empresas en México. evolución, funcionamiento y problemática (2002)

Instituto de investigaciones legislativas del senado de la república. México.

<http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/bitstream/handle/123456789/1718/mpymem.pdf?sequence=1&isallowed=y> <https://doi.org/10.4000/books.cemca.2668>

González María Elena. (2002, mayo 26). El control interno. Recuperado de

<https://www.gestiopolis.com/el-control-interno/>

¿Qué es la mejora continua según autores? Consultado septiembre de 2022.

<https://mejoracontinua.net/que-es-la-mejora-continua-segun-autores>

Copyright © 2022 Araceli Pineda Moreno, Marcela Olarte García, Blanca Vianey Hidalgo Barrios, Oralia Elorza Martínez y Leonardo Flores Flores.



Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Usted es libre para Compartir —copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato— y Adaptar el documento —remezclar, transformar y crear a partir del material— para cualquier propósito, incluso para fines comerciales, siempre que cumpla la condición de:

Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

[Resumen de licencia](#) - [Texto completo de la licencia](#)