

## Mejora continua para aumentar la productividad de las empresas

## Continuous improvement to increase the productivity of companies

Dr. Salvador Montesinos González  
Universidad Tecnológica de la Mixteca  
smontesinos@mixtecto.utm.mx  
<https://orcid.org/0000-0001-6006-7790>

DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.7482336>

### Resumen

El objetivo de la presente investigación se presentar un panorama general e importancia del proceso de Mejora continua en las empresas. Considerando tres vertientes principales que son: Calidad, Productividad y Competitividad, elementos claves para que cualquier organización planeando adecuadamente sus actividades e identificando los indicadores adecuados, puedan mantenerse, crecer y desarrollarse en este mundo globalizado. La calidad se fundamenta en la satisfacción de las necesidades y requerimientos de todos los actores involucrados, llámese internos o externos. Pero para ello se deben identificar las áreas de oportunidad o los indicadores claves, de tal manera de que se tomen decisiones adecuadas y oportunas, por parte de los directivos.

*Palabras claves:* Mejora continua, Calidad, Productividad, Competitividad.

### Abstract

The objective of this research is to present an overview and importance of the continuous improvement process in companies. Considering 3 main aspects that are: Quality, Productivity and Competitiveness, key elements so that any organization properly planning its activities and identifying the appropriate indicators, can maintain, grow and develop in this globalized world. Quality is based on the satisfaction of the needs and requirements of all the actors involved, be they internal or external. But for this, areas of opportunity or key indicators must be identified, in such a way that appropriate and timely decisions are made by managers.

*Keywords:* Continuous improvement, Quality, Productivity, Competitiveness.

### Introducción

A lo largo de la historia, se han desarrollado métodos e instrumentos para establecer y mejorar la productividad y los procesos



de las empresas. El mejoramiento continuo más que un enfoque o un concepto es una estrategia, que constituye una serie de programas generales de acción que permiten que los procesos, servicios o cualquier actividad en una empresa, sean de mejor calidad, más productivos y, por lo tanto, más competitivos (Suárez & Miguel, 2008; Sumanth, 2000).

El presente trabajo está orientado a explicar brevemente la importancia de considerar tres principales variables dentro del proceso de mejora continua en las empresas, aspectos relevantes para que toda organización mejore internamente y brinde mejores productos o servicios. Estos son Calidad, Productividad y Competitividad.

### Metodología

La presente investigación se desarrolló desde un enfoque y paradigma consultivo y descriptivo, cuyo método general empleado es el científico aplicado a las ciencias administrativas y de calidad.

El estudio al ser descriptivo el análisis se direccionó bajo el desarrollo de parámetros generales no medibles, de forma cualitativa.

El presente estudio se sustenta básicamente en una revisión bibliográfica documental, revistas anexadas y a la vez la investigación al ser de un alcance exploratorio y descriptivo con respecto a la mejora continua, se plantea solo a manera de análisis, como investigación social debido a que privilegia la interpretación, comprensión y explicación de las variables de interés (Hernández, et al., 2020).

### Análisis

Es un proceso en el que participan las personas de una organización con el objetivo de incrementar eventualmente la satisfacción del cliente.

En la figura 1, se visualiza las partes

de las cuales se considera los factores más importantes a considerar en las organizaciones para mejorar (Sosa, 2014; Ramírez, s. f.; Alexander, 2002; Cantú, 2006; Nuñez, 2007; Zambrano & Almeida-Salinas, 2018; Alvarado & Pumisacho, 2017).

El primer caso de la *Calidad* que consiste en lo siguiente:

1. 4 etapas han existido hasta ahora, a saber:
  - Control de calidad – relacionado al Producto.
  - Aseguramiento de calidad – relacionado al Proceso.
  - Calidad Total – relacionado al Cliente.
  - Mejora Continua – relacionado a la Empresa.
2. Satisfacción del cliente: capacitación y compromiso de los involucrados.
3. Hacer las cosas bien, pero a la primera vez y de la mejor forma posible.
4. Nivel de perfección del proceso y/o sistema.

**Figura 1**

Elementos a evaluar en el proceso de Mejora Continua



Para el caso de la *Competitividad* se debe considerar lo siguiente:

1. Etapas:
  - Crecimiento/desarrollo.
  - Globalización.
  - Sustentabilidad.
  - Competitividad.
2. Capacidad de una organización por vender más bienes y servicios que su competencia de mayor calidad y menor precio.
3. Saber que mejorar: innovación, Recursos Humanos, Capacitación,
4. Análisis interno y externo de la empresa
5. Niveles: Regional, Sectorial, nivel firma

Para el caso de la *Productividad* se debe considerar lo siguiente:

1. Es la mejora del proceso productivo.
2. Productos o Servicios Producidos / Recursos Utilizados.
3. Capacidad de hacer más con los recursos que se tiene.
4. Identificar/proponer KPIs (*Keys performance Indicators*): Métricas que mide los rendimientos positivos o negativos de la empresa. Estos deben ser claros y específicos.

Ejemplos de Indicadores: Icalidad, Irentabilidad, Icapacidad, Ieficiencia, etc.

Las etapas de desarrollo para hacer Mejora Continua en las organizaciones son las siguientes:

1. Análisis Preliminar: Conocer las necesidades del cliente (internos y externos) – Enfoque al Cliente.
2. Integración de Grupos de Mejora dentro de la empresa (involucramiento, cultura, motivación).
3. Capacitación (conocimiento de técnicas

y herramientas) y compromiso de los integrantes (filosofía de empresa).

4. Plantear objetivos claros, concretos y medibles.
5. Aplicación y cálculo de resultados.
6. *Feedback* de lo logrado (reconocimiento).

Para implementar la mejora continua en las empresas, se tienen diferentes enfoques y filosofías, tales como:

- Gestión de la Calidad Total.
- Ciclo PHVA (Deming).
- Manufactura Esbelta.
- Teoría de Restricciones (TOC).
- Seis Sigma (SS).
- Justo a tiempo y el Sistema de Producción Toyota (STP).

Cada uno de esos enfoques dependerá del sistema de producción que tenga la empresa, para ello, seguramente se hará uso de diversas herramientas, necesarias y útiles para mejorar, optimizar, y reducir recursos, llámese materiales, humanos o económicos (Valdez, 2016; Ruiz & Díaz, s.f.).

Algunas de estas herramientas son: Kaizen, SMED, QFD, Jidoka, Kanban, Poka Yoke, AMEF, Taguchi, 5s, Andon, DFMA, TRIZ, Ingeniería del valor, Heijunka, 7 herramientas de calidad estadísticas y las 7 herramientas administrativas, 5 porqués, Tack time, TPM, FODA, Normas ISO, Gemba, JIT, entre otras.

### Discusión

A continuación, algunas recomendaciones útiles a considerar para implementar un sistema de mejora continua en las empresas, que pudieras ser industriales o de servicios (Cisneros & Ruiz, 2012; Lossada & Robles, 2014; Martínez, 2008; Oropesa et al., 2016):

- Al tratarse de un proceso continuo, se



recomienda no detenerse después de los primeros cambios, sino poner los procedimientos establecidos en tela de juicio sin cesar.

- Uno de los requisitos es la participación e involucramiento de todos los empleados, como participantes en los proyectos de mejora continua, la gestión debe asegurar su motivación, que depende principalmente de la cultura empresarial. Hay que asegurar también un seguimiento atento de los empleados, tanto por los responsables jerárquicos como por el departamento de recursos humanos.
- Los administradores y los equipos de proyecto deben asegurar la participación y motivación de todos, es necesario que estén formados en la mejora continua, en la gestión de equipos, en la gestión de debates en grupo y en el funcionamiento de los círculos de calidad.
- Es importante fijarse objetivos claros y alcanzables, es necesario evaluarlos rigurosamente antes y después del cambio.
- Uno de los objetivos más importantes es maximizar el resultado, puede ser interesante implicar a trabajadores que tengan diferentes competencias para que cada uno enriquezca el debate compartiendo su propia habilidad.

## Conclusiones

La mejora continua es el proceso que permite implementar en forma ininterrumpida mejoras en los estándares de producción para perfeccionar la rentabilidad y la situación laboral. Esto se logra por medio de un análisis sistemático y soluciones creativas que anclan y fijan el sistema de producción.

El principio operativo es la eliminación de desperdicios y reducción de los tiempos de paso en la producción. Por lo tanto, a mayor calidad mayor productividad, lo que a su vez conduce a un poder competitivo a largo plazo.

## Referencias

- Alexander, A. (2002). *Mejora Continua y Acción Correctiva*. Pearson Educación.
- Alvarado, K., & Pumisacho, V. (2017). Prácticas de mejora continua, con enfoque Kaizen, en empresas del Distrito Metropolitano de Quito: Un estudio exploratorio. *Intangible Capital*, 13(2), 479-497. <https://bit.ly/3PMoHP5>
- Cantú, H. (2006). *Desarrollo de una Cultura de Calidad* (4ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Cisneros, B., & Ruiz, W. (2012). *Propuesta de un modelo de mejora continua de los procesos en el laboratorio PRO-TAL-ESPOL, basado en la integración de un sistema ISO/IEC 17025:2005 con un Sistema ISO 9001:2008 en el año 2011* (Tesis de maestría). Universidad Politécnica Salesiana. <https://bit.ly/2G3VHSB>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2020). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Lossada, M., & Robles, M. (2014, marzo/agosto). Gestión del mejoramiento continuo como estrategia competitiva de empresas de telecomunicaciones inalámbricas. *CICAG*, 11(2), 81-94. <https://bit.ly/3hMo7Eg>
- Martínez, M. (2008). El concepto de productividad en el análisis Económico (Tesis de grado). Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. <https://bit.ly/3jpecVR>
- Nuñez, M. (2007). *Material de apoyo del seminario Gestión de la Productividad. Doctorado en Ciencias de la Ingeniería, mención Productividad*. Universidad Nacional Experimental Politécnica "Antonio José de Sucre".
- Oropesa, M., García, J., Maldonado, A., & Martínez, V. (2016, June 6). The impact of managerial commitment and Kaizen



- benefits on companies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 27(5), 692-12. <https://bit.ly/3WmOO1n>
- Ramírez, A. (s. f.). Mejora Continua + Innovación = Competitividad. *Construcción I+D+i*. <https://bit.ly/3WCPyiO>
- Ruiz, M., & Díaz, A. (s.f.). Mejora continua y productividad. *IIESCA*. <https://bit.ly/3BYWgHY>
- Sosa, D. (2014). *Conceptos y herramientas para la mejora continua*. Limusa.
- Suárez, M., & Miguel, J. (2008). Encontrando al Kaizen: un análisis teórico de la mejora continua. *Pecunia: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de León*, (7), 285311. <https://bit.ly/3BYXfld>
- Sumanth, D. (2000). *Ingeniería y administración de la productividad*. McGraw-Hill.
- Valdez, G. (2016, mayo). Implementación de una filosofía de mejora continua en una organización privada de servicios. *European Scientific Journal ESJ*, 12(10). <https://bit.ly/3WCE66L>
- Zambrano, O. & Almeida-Salinas, O. (2018, julio/diciembre). Mejora continua en productividad organizacional y su impacto en colaboradores. Colombia, 2017. *Desarrollo Gerencial*, 10(2), 83-102. <https://bit.ly/2EFFn7o>

### Referencia

- Montesinos, S. (2022, 30 de noviembre). Mejora continua para aumentar la productividad de las empresas [Conferencia Magistral]. En L. Navarrete-Zavala (Ed.), *PROCEEDINGS. Primer Congreso Internacional Multidisciplinario "Ciencia, Tecnología e Innovación: Una mirada multidisciplinaria a los desafíos globales de la Agenda 2030"* (En línea), (pp. 197-201). Manglar Editores. <http://doi.org/10.5281/zenodo.7482336>

### Reference

- Montesinos, S. (2022, November 30). Continuous improvement to increase the productivity of companies [Master Conference]. In L. Navarrete-Zavala (Ed.), *PROCEEDINGS Primer Congreso Internacional Multidisciplinario "Ciencia, Tecnología e Innovación: Una mirada multidisciplinaria a los desafíos globales de la Agenda 2030"* (Online), (pp. 197-201). Manglar Editores. <http://doi.org/10.5281/zenodo.7482336>

### Citación en el texto / In-Text Citation

- Montesinos (2022)  
(Montesinos, 2022)

