

Mejora continua, elemento de la cultura empresarial para lograr empresas esbeltas.

Continuous improvement, element of corporate culture to achieve lean companies

Magdalena Rosario Huilcapi Masacón^{1,*}, Julio Ernesto Mora Aristega^{1,†}, Grace Vanessa Bayas Huilcapi^{1,⊗},
Diana Carolina Escobar Mayorga^{1,⊖}, Práxedes América Montiel Díaz^{2,◇}.

¹Universidad Técnica de Babahoyo.

²Prominds Consulting & Coaching.

{mhuilcapi@utb.edu.ec, jmora@utb.edu.ec, gbayas@utb.edu.ec, descubiar@utb.edu.ec, praxmontiel@hotmail.com}

Fecha de recepción: 16 de octubre de 2017 — Fecha de aceptación: 31 de octubre de 2017

Resumen: Las empresas u organizaciones en nuestro medio aspiran crecimiento cada año, sin embargo la revolución global, es decir, los cambios globales y la actitud, la falta de empoderamiento y de cultura empresarial, son dificultades que deben superar los directivos; tanto en los procesos administrativos como en los productivos, se generan desperdicios, los cuales reducen las utilidades en las empresas y la calidad de los servicios en las organizaciones; por lo que se plantea la necesidad de reducir costos en base a la administración óptima de recursos; Objetivos, ésta investigación tiene como fin establecer indicadores de mejora continua que permitan medir y evaluar el proceso y las actividades que no agregan valor a las empresas/organizaciones de la ciudad de Babahoyo, Métodos, se aplicó metodología de tipo cuantitativa, mediante la aplicación de entrevistas a los directivos y encuestas a los colaboradores de las empresas locales, los resultados, de la investigación indican que el talento humano que labora en las empresas no hace el menor esfuerzo por agregar valor a las tareas que realizan y ofrecer servicios con eficiencia y calidad, Conclusiones, personal altamente comprometido e identificado con la cultura empresarial es lo que se requiere en las empresas/organizaciones, y un alto grado de liderazgo y capacidad de gestión para alcanzar la mejora continua.

Palabras Clave—Cultura empresarial, Desperdicio, Empresa esbelta, Mejora continua, Ventaja competitiva.

Abstract: companies or organizations in our environment aspire to growth every year, however global revolution, that is, global changes and attitude, lack of empowerment and corporate culture, difficulties that managers must overcome; Both in the administrative and productive processes, the desperate ones are generated, they reduce the profits in the companies and the quality of the services in the organizations; So that the need to reduce costs based on the optimal management of resources is raised; Objectives, this research aims to establish indicators of continuous improvement that allow to measure and evaluate the process and activities that do not add value to the companies / organizations of the city of Babahoyo, Methods, was applied the methodology of quantitative type, through the application From interviewing executives and surveys to local business partners, research results indicate that the human talent that they work in companies is not the least effort to add value to the tasks they perform and offer services efficiently and Quality, Conclusions, highly committed and identified personnel with the corporate culture is what companies / organizations require, and a high degree of leadership and management capacity to achieve continuous improvement.

Keywords—Business culture, Waste, Lean company, Continuous improvement, Competitive advantage.

INTRODUCCIÓN

La filosofía de la mejora continua lleva a los empresarios a desarrollar una serie de herramientas metodológicas de control y a la identificación de sistemas de gestión de calidad orientados a la mejora continua. El sector microempresarial que congrega a las empresas familiares, microempresas, pequeñas empresas locales, independiente de su tamaño requiere la aplicación de metodologías para optimizar los procesos tanto en el sector productivo como en el de servicios, esto con el objetivo de minimizar costos y de ofrecer servicios de óptima calidad que satisfaga las necesidades de los clientes o usuarios (Arango Serna, Gil Gómez, & Zapata Cortéz, 2009, págs. 121-136).

Surge entonces la interrogante ¿cómo la mejora continua puede lograr la esbeltez de las empresas? o, ¿cómo aplicar el

six sigma? La idea consiste en reducir a cero los defectos en el producto o reducir a cero el tiempo de espera o la demora en la entrega del servicio. El propósito de la mejora continua no es sólo reducir a cero los defectos o la espera, sino además de fomentar en las personas la empatía, la colaboración, el trabajo en equipo, el empowerment, la sinergia, que logren desarrollar procesos de calidad en términos de efectividad y tiempo; que los problemas sean solucionados, que las fallas sean descartadas para de esta forma generar una cultura empresarial que de origen a la empresa esbelta.

La planificación estratégica

Tradicionalmente las empresas han desarrollado procesos caracterizados por la especialización de las tareas asignadas por cada área o departamento, en la que de manera individual el empleado o trabajador concreta su esfuerzo en cada tarea asignada, realizándola de acuerdo a instrucciones o especificaciones requeridas, sin interesarse en las necesidades del cliente o usuario (Medina León, Nogueira Rivera, &

*Profesora de administración, Magíster en Administración de Empresas

†Contador Público Autorizado, Magíster en Contabilidad y Auditoría

‡Doctora en Medicina y Cirugía, Magíster en Gerencia de Servicios de Salud

‡Economista, Magíster en Administración de Empresas

‡Ingeniera Comercial

Hernandez Mariño, s/f). Por lo que es importante destacar algunas características de la Planeación Estratégica: Establece marco de referencia a toda la organización, enfrenta niveles de incertidumbre con respecto a otros niveles de planeación, es ejecutada y conducida por altos niveles en la organización, su valor agregado es la eficiencia, se focaliza en la dirección y posición futura (Blanco Almeida & González Díaz, 1010); características que destacan como actores principales al talento humano.

En éste sentido, el principio básico de la rearquitectura señala “la calidad se orienta a desarrollar el capital intelectual de la empresa, en otras palabras es hacer una reingeniería de la mentalidad de los administradores y romper las estructuras del mercado con el fin de buscar nuevas formas para llegar al cliente o usuario; por lo que vale destacar la transición del paradigma de la Revolución Industrial al paradigma de la Revolución del Conocimiento, cambia la concepción de riqueza, ahora es el conocimiento (Hammer & Champy, 1994), entonces nuevamente son las personas los actores principales.

La mejora continua

Se refiere al hecho de que nada puede considerarse como algo terminado o mejorado en forma definitiva. Se constituye siempre un proceso de cambio, de desarrollo y con posibilidades de mejorar. La vida no es algo estático, sino más bien un proceso dinámico en constante evolución, como parte de la naturaleza del universo. Y este criterio se aplica tanto a las personas, como a las organizaciones y sus actividades (Aguilar-Morales, 2010).

Aguilar-Morales (2010) considera a la mejora continua como, un ciclo interrumpido, a través del cual se identifica un área de mejora, se planifica cómo realizarla, para luego implementarla, verificando los resultados y actuar de acuerdo con el proceso, ya sea para corregir desviaciones o para proponer otra meta más retadora. Este ciclo permite la renovación, el desarrollo, el progreso y la posibilidad de responder a las necesidades cambiantes de nuestro entorno, para dar un mejor servicio o producto a nuestros clientes o usuarios.

En éste sentido y con el objetivo de seguir un proceso de mejora de la calidad, se plantea seguir un modelo de mejora continua que contiene las siguientes fases:

- Identificación de lo que se desea mejorar.
- Identificación de los beneficiarios.
- Identificación de las principales necesidades o expectativas de los clientes o usuarios.
- Evaluación del cumplimiento de dichas necesidades.
- Análisis de las causas de desviación.
- Diseño de la propuesta de mejora
- Establecimiento de la propuesta de mejora.
- Implantación de mecanismos de aseguramiento de calidad en los resultados.

Para lo que se considera importante la participación de líder, que según (Rabouin, y otros, 2012), el líder debe presentar características generales como ser buen comunicador, orientado a la realidad y la acción, respetuoso, responsable, animoso,

valiente, creativo, innovador, positivo, seguro, independiente y objetivo.

El poder que detenta el líder puede ser de posición, otorgado por alguien con un poder superior; o poder personal, que es fruto del reconocimiento por sus cualidades. Sin embargo, para Rabouin (2012) el líder requiere de una característica principal que es la sensibilidad, para ver, darse cuenta, y entender qué está ocurriendo a su alrededor, saber que sobra y que falta, es interpretar conductas y actitudes que estimulan la madurez el desarrollo y el crecimiento de las personas.

Atendiendo a estas consideraciones se propone a los directivos, gerentes y administradores aplicar el modelo de las cuatro I: Iluminar, ilustrar, integrar, impartir.

Tabla 1. Modelo de las cuatro I

Iluminar	Orientar la visión de los demás, mostrar el camino y señalar, porque entiende la relación causa efecto, porque sabe que los sistemas al ser perturbados reaccionan.
Ilustrar	Es enseñar, es ser maestro, es transmitir conocimiento, es la experiencia puesta en palabras y en obras; es predicar con el ejemplo, es mostrar como se hace y como se pueden hacer las cosas.
Integrar	Es la capacidad de transformar un conjunto de personas en un grupo, para luego transformarlo en un equipo, es reunir y construir, cada persona puede desplegar sus máximas potencialidades.
Impartir	Capacidad para soportar el peso y la responsabilidad de las decisiones; prever, mirar, atender, asegurar, tomar decisiones justas y sabias y equilibradas. Y estar muy cerca de los colaboradores.

Fuente: Modelo de las cuatro I. (Rabouin, y otros, 2012).

El objetivo de un sistema de calidad es la mejora continua de un servicio, para lo cual es necesario un sistema de gestión de calidad, se presenta a continuación la evolución de este proceso.

Tabla 2. Valoración del concepto a lo largo del tiempo

Antes	Ahora
Cumplir estándares y procedimientos definidos	Satisfacer expectativas del cliente
Invertir tiempo y dinero	Ahorrar tiempo y dinero
La calidad es responsabilidad de unos pocos	La calidad es responsabilidad de todos
Detectar los errores	Evitar errores

Fuente: (Alvarez Marquinez, Francés López, Martín Gómez, & Pérez Uruijo, 2012)

Cultura empresarial

Empowerment es un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al cliente. Un equipo con empowerment lo conforman los grupos de trabajo con empleados responsables de un producto o servicio que comparten el liderazgo, colaboran en el mejoramiento del proceso, del trabajo, planean y toman decisiones relacionadas con el método para trabajar.

Empresa esbelta

En la década de los 70's que se empezó a manejar el concepto de aprendizaje organizacional, en el que se describen los procesos por los que los individuos y las organizaciones aprenden; sin embargo, se precisa que las organizaciones no aprenden como tal, son los individuos los que aprenden, se vuelve organizacional cuando ese conocimiento se socializa al interior de la organización. Por lo que se enfatiza el capital intelectual está integrado por activos intangibles que emanan del conocimiento y que aportan valor a las organizaciones (Wheat, Chuck, & Carnell, 2006).

En tanto que desde principios de los 90's, las aplicaciones de Business Intelligence (BI) han evolucionado dramáticamente en muchas direcciones, debido al crecimiento exponencial de la información; éstas aplicaciones son herramientas de soporte de decisiones que permiten en tiempo real, acceso interactivo, análisis y manipulación de información crítica para la empresa, permiten además a los usuarios un mayor entendimiento para identificar las oportunidades y los problemas de los negocios. Los usuarios son capaces de acceder y apalancar extensa información y analizar sus relaciones y entender las tendencias que últimamente están apoyando las decisiones de los negocios (Co. & Cherry, 2000).

El six sigma y su resultado la empresa esbelta

La Manufactura Esbelta son varias herramientas que ayudan a eliminar todas las operaciones que no le agregan valor al producto, servicio y a los procesos, aumentando el valor de cada actividad realizada y eliminando lo que no se requiere.

Reducir desperdicios y mejorar las operaciones. La Manufactura Esbelta nació en Japón y fue concebida por los grandes gurús del Sistema de Producción Toyota: William Edward Deming, Taiichi Ohno, Shigeo Shingo, Eijy Toyota.

El sistema de Manufactura Esbelta se ha definido como una filosofía de excelencia de manufactura, basada en: La eliminación planeada de todo tipo de desperdicio, Mejora continua: Kaizen, La mejora consistente de Productividad y Calidad (Díaz del Castillo, 2009).

La implantación de Manufactura Esbelta es importante en diferentes áreas, ya que se emplean diferentes herramientas, por lo que beneficia a la empresa y sus empleados.

Surge el Pensamiento Esbelto, como la parte fundamental en el proceso de desarrollo de una estrategia esbelta en lo que respecta al personal, ya que muchas veces implica cambios radicales en la manera de trabajar, algo que por naturaleza causa desconfianza y temor. Para los japoneses la manufactura esbelta, que más que una técnica, se trata de un buen régimen de relaciones humanas.

En el pasado se ha desperdiciado la inteligencia y creatividad del trabajador, a quien se le contrata como si fuera una máquina. Díaz (2009) señala que es muy común que, cuando un empleado de los niveles bajos del organigrama se presenta con una idea o propuesta, se le critique e incluso se le calle. A veces los directores no comprenden que, cada vez que le 'apagan el foquito' a un trabajador, están desperdiciando dinero. El concepto de Manufactura Esbelta

implica la anulación de los mandos y su reemplazo por el liderazgo. La palabra líder es la clave.

Desperdicios que establece el pensamiento esbelto

Todos los sistemas son perfectibles y lo que buscan las empresas es lograr un proceso o servicio que logre dar solo lo necesario con la calidad que el cliente espera y en el menor tiempo posible (Cabrera Calva, 2012). La reducción o eliminación de los desperdicios conduce a maximizar ventajas competitivas dentro de la empresa, buscando ser más competitivos en los mercados. Los desperdicios más comunes que se dan en un proceso de producción son:

1. Sobreproducción,
2. El Esperar,
3. Transporte,
4. Proceso inadecuado,
5. Inventarios innecesarios,
6. Defectos
7. Movimientos innecesarios.

Una cadena de valor esbelta es la que tiene un proceso que únicamente hace lo que el siguiente proceso necesita, cuando lo necesita y como lo requiere.

Otra herramienta metodológica para lograr empresas esbeltas es las 5 "S", busca la reducción de pérdidas por la calidad, tiempo de respuesta y costos con la intervención del personal en el cuidado del sitio de trabajo e incremento de la moral por el trabajo. Por otro lado, mejora la estandarización y la disciplina en el cumplimiento de los estándares, al tener el personal la posibilidad de participar en la elaboración de procedimientos de limpieza y orden (Patroni Ramirez, 2010). Esta metodología tuvo su origen en Japón y fue elaborada por Hiroyuki Hirano y su significado es:

- Seiri (Clasificación)
- Seiton (Organización)
- Seiso (Limpieza)
- Seiketsu (Estandarización)
- Shitsuke (Disciplina)

Resaltando en ésta metodología que las tres primeras "S" están orientadas al lugar de trabajo donde se desarrollan las operaciones, y las restantes están dirigidas hacia la persona que realiza la función, por ende, destaca el ser humano.

En tanto que la metodología PDCA o círculo de la calidad ayuda a mejorar el nivel de calidad de los procesos en forma sostenida, conduciendo, así, a lo que se conoce como la mejora continua.

La revista HP Reporte la define como "La mejora continua es la búsqueda de la implementación de procesos, servicios o productos, que logren la satisfacción del cliente. La metodología más cercana para lograr la mejora continua es el ciclo de la calidad de Deming o el ciclo de Shewhart (Robbins, 2015). Esta herramienta se basa en cuatro pasos para implementar la mejora continua:

Planear: identificar una oportunidad y un plan de cambio.
Realizar: implementar el cambio en una pequeña escala.
Chequear: utilizar datos para analizar los resultados del cambio y determinar si hubo una diferencia. **Actuar:** si el

cambio fue satisfactorio, realizar el cambio en una gran escala. Si el cambio no surtió efecto, empezar el ciclo nuevamente.

METODOLOGÍA

Área de estudio

En el presente estudio se analizó la información que se obtuvo a través de las entrevistas realizadas a los directivos de: Cámara de la pequeña empresa, organización que agrupa a pequeños y medianos empresarios de Babahoyo, además se aplicaron encuestas a 83 empresarios, los mismos que fueron seleccionados en función de la actividad, también fueron encuestados los colaboradores de empresas públicas de la ciudad.

Obtención de la información

La información que se obtuvo a través de la información primaria suministrada por las entrevistas y encuestas realizadas a directivos, empresarios, y colaboradores, permitió además determinar que la mejora continua, es una filosofía de trabajo, lo que constituye un aporte a la sociedad, mejora la economía de las empresas y genera satisfacción en los usuarios.

Variables de estudio y generación de indicadores

Que la sociedad valore la calidad del servicio, es muy importante para los dueños de las empresas, y los directivos de las organizaciones, fortalecer las habilidades de las personas que laboran en empresas constituye una motivación, la perseverancia, la empatía, el empoderamiento, el liderazgo, desarrollar una cultura de trabajo y de servicio, son temas tratados en las investigaciones realizadas por los diferentes autores consultados para desarrollar el presente trabajo.

Tratamiento y análisis de la información

El tratamiento y análisis estadístico de la información contenida en la base de datos de la investigación realizada, se realizó con el paquete estadístico SPSS, v 22, debido a su potencia de análisis, capacidad de generación de informes y facilidad para importar datos desde Excel.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La tabla N° 3, indica la necesidad de contar personal directivo, altamente comprometido y empoderado de su labor.

Tabla 3. Personal directivo comprometido-empoderado

Opcional	Frecuencia	Porcentaje
Muy necesario	50	60 %
Necesario	18	22 %
Poco necesario	15	18 %
Nada necesario	0	0 %
Total	83	100 %

Fuente: Encuesta a empresarios/colaboradores - Autores.

Análisis de personal directivo comprometido-empoderado

En cuanto a la necesidad de contar con personal directivo altamente comprometido y empoderado de la labor que realizan, la tabla N° 3 muestra que el 60 % de los encuestados estiman que es muy necesario que, quien dirija las empresas u organizaciones posea estas características para lograr los objetivos empresariales.

Enfrenta dificultades diariamente en el desarrollo de sus actividades

La tabla N° 4, indica las dificultades que deben enfrentar las personas que laboran en las empresas y organizaciones y lo difícil que resulta para ellos solucionarlas.

Tabla 4. Dificultades en el desarrollo de sus actividades

Opcional	Frecuencia	Porcentaje
Muchas dificultades	60	72 %
Medianamente	21	25 %
Pocas dificultades	2	3 %
Ninguna dificultad	0	0 %
Total	83	100 %

Fuente: Encuesta a empresarios/colaboradores - Autores.

Análisis de Dificultades en el desarrollo de sus actividades

En cuanto a las dificultades que deben enfrentar diariamente en el desarrollo de las actividades, en la tabla N° 4 se muestra que el 72 % de los encuestados expresaron enfrentar diariamente una serie de dificultades que muchas veces resulta difíciles de resolver si no cuentan con un superior en ese momento para que tome las decisiones, porque al personal no se le ha otorgado esa responsabilidad.

En el proceso de producción o del servicio se generan desperdicios

La Tabla N° 5, representa los porcentajes de desperdicios que se generan en las empresas y organizaciones, sea de materiales o de tiempo.

Tabla 5. Desperdicios de materiales o de tiempo

Opcional	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	45	54 %
Casi siempre	31	38 %
A veces	7	8 %
Nunca	0	0 %
Total	83	100 %

Fuente: Encuesta a empresarios/colaboradores - Autores.

Análisis de Desperdicios de materiales o de tiempo

Siempre llama la atención cuando se habla de desperdicios, en la Tabla N° 5, el 54 % de los encuestados manifiestan que siempre se generan desperdicios, ya sea de materiales o de tiempo, aspecto que causa pérdidas económicas a los empresarios y molestias a los usuarios, considerando además que perder el tiempo, implica también pérdida de recursos

económicos; éstos desperdicios reducen las utilidades de las empresas.

Requisitos para dirigir las empresas y organizaciones

La Tabla N° 6, se muestran los resultados expresados por los encuestados, respecto de los requisitos que deben cumplir quienes dirigen empresas y organizaciones.

Tabla 6. Requisitos para dirigir empresas y organizaciones

Opcional	Frecuencia	Porcentaje
Ética	35	42 %
Empatía	21	25 %
Carisma	17	21 %
Profesionalismo	10	12 %
Total	83	100 %

Fuente: Encuesta a empresarios/colaboradores - Autores.

El resultado de ésta encuesta refleja que la ética es un patrón de conducta que rige el comportamiento de los funcionarios en las empresas e instituciones y se convierte en un requisito indispensable a la hora de gestionar, de la misma manera se requiere que las personas sean empáticas, que tengan carisma para identificarse con las personas internas y externas, así como del profesionalismo muy necesario a la hora de desempeñarse en un cargo.

Aplicación de mecanismos de control

La Tabla N° 7, muestran si se aplican mecanismos de control en las empresas y organizaciones.

Tabla 7. Se aplican mecanismos de control

Opcional	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	17	20 %
Casi siempre	9	11 %
A veces	38	46 %
Nunca	19	23 %
Total	83	100 %

Fuente: Encuesta a empresarios/colaboradores - Autores.

El 23 % de los encuestados respondieron que en las empresas nunca se aplican mecanismos de control, aspecto que es muy preocupante, a veces respondió el 46 % de los encuestados, situación que llama la atención, porque las empresas independientemente si son públicas o privada, deben ser controladas para evitar alteraciones, pérdida de recursos que al final se convierte en pérdidas económicas para las empresas y desprestigio para las organizaciones que además cuentan con áreas o departamentos dedicados exclusivamente a ejercer control.

Indicadores de mejora continua

La Tabla N° 8, muestran que indicadores de mejora continua se aplican en las empresas y organizaciones.

Tabla 8. Indicadores de mejora continua

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Cobertura	17	20 %
Eficacia	15	18 %
Satisfacción del cliente	32	39 %
Competitividad	19	23 %
Total	83	100 %

Fuente: Entrevista aplicada a directivos - Autores.

La entrevista aplicada a directivos de las empresas y organizaciones muestra en la tabla N° 8 que se aplican indicadores de mejora continua, entre ellos el 20 %, expresó que se aplican indicadores de cobertura, que para las empresas privadas representa los artículos disponibles en el mercado y las personas que lo demandan para satisfacer sus necesidades, en las públicas la cobertura comprende la capacidad para atender a las necesidades de la población. En cuanto a la aplicación del indicador de mejora continua relacionado con la eficacia, éste tiene que ver con la relación entre el producto disponible y la necesidad para la que fue creado, el 18 % manifestó que se aplica éste indicador de mejora continua. Respecto a la satisfacción cliente, los resultados de ésta encuesta 39 % reflejan que las personas muestran un alto grado de disconformidad, lo que muestra la insatisfacción de los clientes o usuarios. Finalmente, la competitividad que se refleja en un 23 % hace referencia a la capacidad de las empresas para explotar aquellas cualidades que hacen distintos a sus productos; es el nivel de adaptación a las dinámicas del mercado y a la capacidad de innovación y cambio puesto de manifiesto en las empresas u organizaciones.

Actividades innecesarias en el proceso

La Tabla N° 9, muestra si durante el proceso se identifican actividades innecesarias.

Tabla 9. Actividades innecesarias en el proceso

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	41	49 %
Casi siempre	15	18 %
A veces	21	26 %
Nunca	6	7 %
Total	83	100 %

Fuente: Encuesta a empresarios/colaboradores - Autores.

Los encuestados manifestaron en un 49 % que siempre identifican actividades innecesarias en las tareas o procesos de trabajo y que ellos no son capaces de cambiar o modificarlo porque los jefes no les permiten tomar decisiones de esa naturaleza, éstas tareas que no agregan valor afectan al proceso productivo o al servicio, generan costos innecesarios e insatisfacciones en los usuarios.

Grado de cumplimiento de los objetivos

La Tabla N° 10, muestra el nivel de cumplimiento de los objetivos empresariales.

Tabla 10. Cumplimiento de los objetivos

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Alto	21	25 %
Medio	38	46 %
Bajo	24	29 %
Total	83	100 %

Fuente: Entrevista aplicada a empleados - Autores.

El 46 % de los directivos de las empresas y organizaciones al ser entrevistados manifestaron que el grado de cumplimiento de los objetivos es medio; sólo un 25 % expresó que el grado de cumplimiento es alto, aspecto que preocupa pues es la clara evidencia de que en las empresas y organizaciones no se realizan las tareas con responsabilidad ni profesionalismo.

CONCLUSIONES

Las conclusiones derivadas de la investigación realizada señalan que es necesario: Implementación exitosa de los Principios de Manufactura Esbelta para ello es necesaria la concientización y el comprometimiento del personal de toda la organización.

Además, para alcanzar los objetivos es necesaria una gran dosis de responsabilidad y autoridad de los empleados y colaboradores, disciplina en el proceso y una búsqueda constante de la mejora continua. Desarrollar una cultura empresarial orientada a la mejora continua, en la que el Talento Humano se constituye en el eje fundamental que lidera todos los procesos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, J. (2010). La mejora continua. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología AC.
- Álvarez Marquinez, A., Francés López, E., Martín Gómez, B., & Pérez Urquijo, M. (2016). Unidad de Dolor Torácico (HUBU): elaboración de un programa para el análisis de la calidad.
- Serna, M. D. A., Gomez, H. G., & Cortés, J. A. Z. (2009). Logística esbelta aplicada al transporte en el sector minero. Boletín de Ciencias de la Tierra, (25), 121-136.
- Blanco Almeida, S. A. (2016). Caracterización De Las MIPy-mes en el Sector Agroindustrial Del Municipio De Sibaté en sus áreas de administración y finanzas, producción y tecnología y comercialización.
- Cabrera Calva, R. (2012). Lean Six Sigma. Colombia: Norma.
- Co., C. T., & Cherry, T. y. (2000). Business Intelligence-The Missing Link. Obtenido de <http://www1.gsu.edu/>
- Díaz del Castillo, F. (2009). Lecturas de Ingeniería 6: La Manufactura Esbelta. Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán-Departamento de Ingeniería. México.
- Hammer, M., & Champy, J. R. (1994). Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia.
- León, A. M., Rivera, D. N., & Nariño, A. H. (2009). Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua. Eídos, (2), 65-72.
- Patroni Ramírez, R. J. A. (2015). Propuesta para elevar la satisfacción del cliente a través de la mejora de calidad del servicio de almacenamiento refrigerado de exportación de una empresa de servicios aeroportuarios.

Rabouin, R., Astarloa, L., Bataller, R., Berdiñas, L., Bocchi, G., Cucchi, D., Tomas, V. (2012). Habilidades Directivas. Argentina: Pearson.

Robbins, C. (2015). Administración. México: Pearson.

Wheat, B., Chuck, M., & Carnell, M. (2006). Seis Sigma, una parábola sobre el camino a la excelencia y una empresa esbelta. Colombia: Norma.