



## GESTIÓN DEL MEJORAMIENTO CONTINUO COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA DE EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES INALÁMBRICAS

(Continuous improvement management as a competitive strategy wireless telecommunications companies)

Recibido: 25/09/2013 Revisado: 19/10/2013 Aceptado: 23/10/2013

**Lossada, Maríaangélica**

URBE – Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín, Venezuela  
[mariangy.90@gmail.com](mailto:mariangy.90@gmail.com)

**Robles, Miguel**

URBE – Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín, Venezuela  
[miguel.robles@urbe.edu](mailto:miguel.robles@urbe.edu)

### RESUMEN

El presente artículo tiene como propósito analizar la gestión del mejoramiento continuo como estrategia competitiva de empresas de telecomunicaciones inalámbricas del municipio Maracaibo, para lo cual se consideraron los aportes teóricos de Gutiérrez (2008), Gutiérrez (2010), Camisón, Cruz y González (2006), Lossada (2013), Serna (2010). El tipo de investigación es no experimental, descriptiva y transeccional, mediante un contraste entre lo expuesto por los autores consultados y la aplicación de la variable en el mundo real. Luego del análisis se concluyó que dentro de los procesos de telecomunicaciones inalámbricas en el municipio Maracaibo, específicamente en Movistar, Movilnet y Digitel, se aplica el mejoramiento continuo como parte de la estrategia competitiva organizacional, incorporándose en la planificación estratégica, en la política y en las actividades de cotidianidad laboral de los operadores y gerentes que conforman la organización. Asimismo, se expone la variable mejoramiento continuo como una herramienta indispensable para el desarrollo competitivo de las empresas de telecomunicaciones antes mencionadas, las cuales participan en un mercado de alta demanda y cuyos esfuerzos van dirigidos a atraer a la mayor parte posible de los consumidores a lo largo y ancho del territorio. Es pues, mediante la implementación del mejoramiento continuo en sus procesos de telecomunicaciones que estas compañías pueden generar una ventaja competitiva para ofrecer una mejor calidad de servicio a los usuarios, logrando primacía ante sus rivales.

**Palabras clave:** Mejoramiento continuo, Planificación, Control, Estrategia, Telecomunicaciones.

### ABSTRAC

This article aims to analyze the management of continuous improvement as a competitive strategy of wireless telecommunications companies in Maracaibo municipality, for which we considered the theoretical contributions of Gutiérrez (2008), Gutiérrez (2010), González (2006), Lossada (2013), Serna (2010). The research is non-experimental, descriptive, transactional and documentary. Using a contrast between exposed by the



authors consulted and the application of the variable in the real world, it was concluded that within the wireless telecommunications processes in Maracaibo, specifically Movistar, Digitel, Movilnet and implementing continuous improvements as part of organizational competitive strategy, incorporated in strategic planning, policy and labor everyday activities of operators and managers who make up the organization. It also discusses the variable continuous improvements an indispensable tool for the competitive development of the telecommunication companies, which participate in a high demand market and whose efforts are aimed at attracting the largest possible consumer to throughout the territory. It is therefore through the implementation of continuous improvement in their telecommunications processes that these companies can create a competitive advantage to offer a better quality of service to users, achieving supremacy over their rivals.

**Keywords:** Continuous improvement, Planning, Control, Strategy, Telecommunications.

## INTRODUCCIÓN

El panorama actual del mundo de los negocios está limitado por elementos como la crisis, la globalización y la era informática, llevando a las empresas a competir agresivamente en un mercado cambiante que afecta su ciclo de negocio, donde los clientes exigen un desempeño extraordinario. Como consecuencia, cada vez son más comunes los términos de reingeniería de las organizaciones con visiones globales, creativas y estratégicas, que permitan enfrentar los retos y generar el máximo de rentabilidad.

Así mismo, la evolución tecnológica abrió paso a la era en que las telecomunicaciones, el internet y el uso de los celulares sean herramientas indispensables y necesarias para la gestión de los negocios, la competitividad y la interacción, no solo de grandes corporaciones sino también de la sociedad.

En Venezuela, para cubrir la demanda de millones de usuarios, empresas como Movistar, Movilnet y Digitel han diseñado grandes plataformas tecnológicas, generando una dependencia de equipos verdaderamente costosos valorados en millones de dólares, cuya capacidad es limitada, propensos diariamente a condiciones ambientales extremas.

Esta condición, aunada al veloz incremento de líneas telefónicas, disminuye la velocidad y la capacidad de estas organizaciones para brindar un servicio de calidad y que satisfaga por completo las necesidades de sus clientes. Es por ello que constantemente se producen quiebres en el sistema de comunicación y como consecuencia afectan su competitividad.

Esta realidad genera la necesidad de mejoría de los procesos para reducir el fallo y disminuir las desconexiones en el envío y recepción de datos, para lo cual se considera el mejoramiento continuo como medida para alcanzar niveles cada vez más elevados de calidad, partiendo de estándares establecidos, existiendo la posibilidad de emplear métodos que prolonguen la vida y utilidad de estos equipos, disminuyendo costos operativos, aminorando márgenes de error, fortaleciendo el sistema de



telecomunicaciones en el país, y en consecuencia ser cada vez más competitivos generando el máximo de rentabilidad.

Por lo anteriormente descrito, en el presente artículo se conceptualiza el mejoramiento continuo como parte de la estrategia competitiva de empresas de telecomunicaciones inalámbricas del municipio Maracaibo, contrastando la revisión documental de teóricos y de la investigación de Lossada (2013) aplicada en el sector, para luego finalizar con el análisis de los resultados y las conclusiones.

### **GESTIÓN DEL MEJORAMIENTO CONTINUO: ASPECTO TEÓRICOS**

Dentro del proceso de gestión se hace necesario planificar, ejecutar, evaluar y controlar, por lo tanto es necesaria una revisión teórica de cada una de estas fases en relación al mejoramiento continuo.

En primer lugar, según el autor Gutiérrez (2008) se entiende por mejoramiento continuo la política de mejorar constantemente y en forma gradual el producto, estandarizando los resultados de cada mejoría lograda. Asimismo, para Camisón, Cruz y González (2006), la mejora continua consiste en un proceso que permite la consecución de la mejora de la calidad en cualquier proceso de la organización, supone una metodología para mejorar continuamente y su aplicación resulta muy útil en la gestión de los procesos.

Por otra parte, de acuerdo al autor Gutiérrez (2010), la mejora continua es consecuencia de una forma ordenada de administrar y mejorar los procesos, identificando causas o restricciones, estableciendo nuevas ideas y proyectos de mejora, llevando a cabo planes, estudiando y aprendiendo de los resultados obtenidos y estandarizando los efectos positivos para proyectar y controlar el nuevo nivel de desempeño.

Al comparar estas evidencias, se tiene que los autores Gutiérrez (2008) y Gutiérrez (2010) coinciden en que los resultados de la mejora continua deben ser estandarizados para ser aplicados a los nuevos procesos. Además, Camisón, Cruz y González (2006) y Gutiérrez (2010) concuerdan en que para llevar a cabo el mejoramiento continuo de un proceso se requiere de una metodología o la sistematización de pasos ordenados que proporcionen una visión global de aquello que se desea mejorar.

Finalmente, se puede decir que el mejoramiento continuo es una política de mejora progresiva que debe ser incorporada como estándar en toda la organización de manera sistemática y organizada con la finalidad de optimizar la calidad de los procesos productivos de la empresa. De acuerdo con lo expuesto por el autor Gutiérrez (2008), la planificación del mejoramiento continuo se refiere a diseñar las mejoras en el trabajo y determinar los objetivos. Incluye además, mencionar los métodos y la tecnología a utilizar para el logro de dichos objetivos.

Por otro lado, los autores Camisón, Cruz y González (2006) definen la planificación del mejoramiento continuo como la etapa para definir los objetivos y definir los métodos a



utilizar para alcanzarlos, el primer paso es determinar los objetivos y metas a conseguir. Estos deben ser claros y concisos.

Además, Gutiérrez (2010) presenta la planificación del mejoramiento continuo como un proceso dentro del cual se debe definir, delimitar y analizar la magnitud del problema que se desea resolver, buscar todas las posibles causas que contribuyen a su aparición, investigar cuál de ellas es la más importante y por último considerar las medidas remedio para eliminarlas.

Tomando en cuenta las definiciones de los autores Gutiérrez (2008) y Camisón, Cruz y González (2006), se puede definir la planificación del mejoramiento continuo como el proceso de definición de objetivos y metas de las mejoras a realizar, estableciendo además los métodos y la tecnología necesaria para llevar a cabo dicha mejora.

En cuanto a la ejecución del mejoramiento continuo, Gutiérrez (2008) establece que se da capacitación al obrero en la metodología y tecnología adoptadas y se realiza el trabajo sometiendo a prueba el método instituido. Someter a prueba significa identificar los defectos, verificar las causas de los defectos y corregir la forma de trabajo, a fin de suprimir las causas de los defectos, introducir dichas mejoras en el proceso verificando internamente su efectividad.

Para Camisón, Cruz y González (2006), en la etapa de ejecución del mejoramiento continuo se lleva a cabo la educación y la formación. Para poner en marcha el plan diseñado, se requiere que las normas establecidas se comprendan y se sepan aplicar. En este paso se proporciona la educación y la formación necesaria a todas las personas implicadas.

En este orden de ideas, Gutiérrez (2010) describe la ejecución del mejoramiento continuo como poner en práctica las medidas remedio, las cuales para poder llevarlas a cabo se debe seguir al pie de la letra el plan elaborado anteriormente, además de involucrar a los afectados y explicarles la importancia del problema y los objetivos que persiguen. Algo fundamental a considerar en el plan de implementación es que las medidas remedio primero se hacen a pequeña escala sobre una base de ensayo, si esto fuera factible.

Ahora bien, en concordancia con las definiciones expuestas anteriormente, se tiene que la ejecución del mejoramiento continuo es la etapa de información y educación de todos los participantes en el proceso. En este paso se debe explicar a los trabajadores acerca del problema, la importancia del cambio y se debe brindar la capacitación adecuada para trabajar mejor, poniendo en práctica la nueva metodología.

En referencia a la evaluación del mejoramiento continuo, para Gutiérrez (2008), significa introducir las mejoras en el proceso, verificando internamente su efectividad, y controlar los resultados. Por otra parte, los autores Camisón, Cruz y González (2006) afirman que durante la evaluación de la mejora continua se comprueba si el trabajo se está llevando a cabo conforme a lo planificado en la primera etapa. En definitiva, se trata de comprobar los resultados y ver si las cosas han ido bien.



Además, para Gutiérrez (2010) esta evaluación consiste en revisar los resultados obtenidos. En esta etapa se debe verificar si las medidas remedio dieron resultado. Para ello es importante dejar que el proceso funcione durante un tiempo pertinente, de tal forma que los cambios realizados se puedan reflejar y luego, mediante una técnica estadística, comparar la situación antes y después de las modificaciones.

Por último, se puede inferir que la evaluación del mejoramiento continuo es la implementación de dichas mejoras y su supervisión durante la incorporación al proceso, verificando que de esta forma se esté trabajando mejor y se logren los resultados deseados.

Así mismo, es preciso analizar la acción del mejoramiento continuo, que según Gutiérrez (2008), significa recibir la retroalimentación del departamento-cliente acerca de las mejoras introducidas y con base en dicha retroalimentación, institucionalizar el mejoramiento con el propósito de prevenir la repetición de los defectos. Por otra parte, los autores Camisón, Cruz y González (2006) definen dicho concepto como la aplicación de una acción, en la cual se pueden dar dos situaciones distintas:

a) Se ha alcanzado el objetivo: sucede cuando en la etapa de la evaluación se confirma lo establecido en la etapa de planificación. En este caso se debe considerar el éxito con prudencia y las actuaciones irán en la línea de normalizar los procesos y establecer las condiciones que permitan mantenerlo.

b) No se ha alcanzado el objetivo: en este caso, una vez detectadas las posibles anomalías de los procesos y las causas que las producen, se debe proceder a su eliminación. Hay que comenzar de nuevo un ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), empezando por la planificación.

Finalmente, Gutiérrez (2010) define las acciones del mejoramiento continuo como la prevención de la recurrencia del problema y la conclusión. En el primer caso, si las soluciones dieron resultado se deben generalizar las medidas remedio y prevenir la recurrencia del problema o garantizar los avances logrados; para ello hay que estandarizar las soluciones a nivel proceso.

Si las soluciones no dieron resultado se debe repasar todo lo hecho, aprender de ello, reflexionar, obtener conclusiones y, con base en esto, empezar de nuevo desde el paso 1. Y en cuanto a la conclusión, se debe revisar y documentar el procedimiento seguido y planear el trabajo futuro. Para ello, se puede elaborar una lista de los problemas que persisten y señalar algunas indicaciones de lo que puede hacerse para resolverlos.

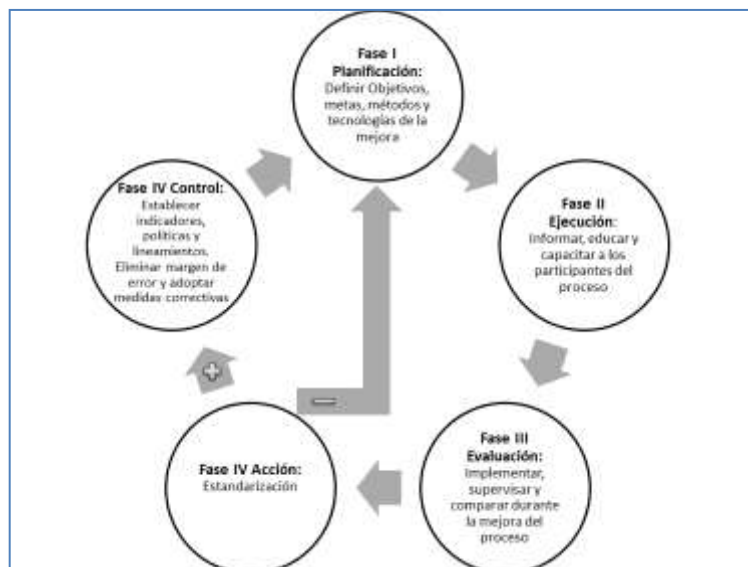
En este sentido, se pueden describir las acciones del mejoramiento continuo como la estandarización de la mejora que ha sido implementada y cuyo resultado ha sido el deseado. Esta incorporación del avance a los nuevos procesos busca eliminar la aparición del problema suscitado anteriormente. De no ser exitoso el resultado del mejoramiento, se debe replantear un nuevo ciclo PHVA, comenzando por el paso inicial que consiste en la planificación.

Por último, se estudia el control del mejoramiento continuo el cual según Anthony y Govindarajan (2003), es el establecimiento de indicaciones para asegurarse de que se consiguen los propósitos estratégicos. Sin embargo, controlar es mucho más complicado dependiendo del tamaño; este proceso está comprendido por cuatro elementos: detector, evaluador ejecutor y la red de comunicaciones.

De acuerdo con Ramírez (2006), el control atiende a la corrección de las desviaciones observadas para lograr la calidad propuesta. Se reparan las fallas y se eliminan los errores, evitando que ocurran nuevas fallas en la siguiente fase del proceso productivo. Por otra parte, los autores De Feo y Barnard (2004) definen el control como la medición del desempeño actual en comparación con el estándar y la toma de medidas correctivas en caso de diferencias negativas. El control emplea el bucle de retroalimentación, el cual da lugar a acciones correctivas.

En tal sentido, se entiende como control el establecimiento de políticas o lineamientos que ajustan la producción a lo planificado, atendiendo errores que puedan presentarse y eliminándolos mediante el empleo de medidas correctivas. Luego de la exposición teórica, se graficó el proceso de gestión del mejoramiento continuo, expresándose a continuación:

**Figura 1. Gestión del mejoramiento continuo**



**Fuente:** Lossada (2013).

Como se puede evidenciar en la Figura 1, se puede inferir que la gestión del mejoramiento continuo comprende un proceso de mejora progresiva y continua en toda la organización, para lo cual se definen objetivos, metas, métodos y tecnología a utilizarse; se informa, educa y capacita a todos los participantes del proceso; se implementan las mejoras y se supervisan durante su incorporación; se estandariza la mejora implementada para luego establecer indicadores, políticas y lineamientos para evitar márgenes de error. Cada una de estas fases se implementa con la finalidad de optimizar la calidad del proceso productivo y reducir costos operativos.

## EL MEJORAMIENTO CONTINUO Y LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

Tomando como referencia el apartado anterior, se pudo observar que la gestión del mejoramiento continuo es esencial para establecer un proceso de calidad en las organizaciones, para la minimización de los márgenes de error y como resultado incrementar la rentabilidad y competitividad de la empresa. Por lo tanto, es conveniente analizar si el mejoramiento continuo es una estrategia competitiva de las empresas del sector, para lo cual se consultaron algunas bases teóricas:

Teniendo que Porter (1980), citado por Serna (2010), establece que las estrategias empresariales definen la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y cómo lo va a hacer. Así mismo, Serna (2010) define a la estrategia como el conjunto de acciones que los gerentes realizan para lograr los objetivos de la organización.

Considera el autor, que la estrategia operacionaliza la orientación estratégica de una empresa en el largo plazo y define los procesos, las acciones y los recursos necesarios para hacer realidad ante el mercado y el cliente, los objetivos empresariales. Por lo tanto, la estrategia define el posicionamiento, alinea actividades, diferencia, asegura la gestión, promueve la sostenibilidad y la eficiencia organizacional, generando como consecuencia la construcción de una ventaja competitiva, duradera y rentable en el tiempo.

Además, Aceves (2004) manifiesta que las estrategias son acciones planeadas con efecto en el mediano y largo plazo, y el conjunto de estas, sistematizadas y ordenadas, integran el plan estratégico de las organizaciones. La teoría señalada permite concluir que los autores coinciden en casi todos los aspectos que definen a las estrategias, evidenciando que las mismas son acciones que conforman el plan estratégico precisando los recursos, procesos, la gestión y las actividades necesarias para materializar los objetivos organizacionales y la competencia en el mercado. En cuanto a la estrategia competitiva, Porter (2010) establece el círculo de la estrategia competitiva en el siguiente gráfico:

**Figura 2. Círculo de la estrategia competitiva**



**Fuente:** Porter (2010)



Similarmente, Dess y Lumpkin (2003) afirman que las estrategias genéricas o competitivas son las presentadas por Michael Porter, y las cuales una empresa puede utilizar para hacer frente a las cinco fuerzas y conseguir una ventaja competitiva. Estas estrategias tienen el potencial de permitir a una compañía superar los resultados de sus rivales dentro del mismo sector. Entre este tipo de estrategias se encuentran, el liderazgo de costos, la diferenciación y la especialización.

Por otra parte, Aceves (2004), en congruencia con el autor anterior establece que las estrategias genéricas fueron desarrolladas por Porter, en las cuales se pueden encontrar las de precio o volumen, la diferenciación y la fragmentación o enfoque.

En relación a esto, Belio y Sainz (2007) indican que la estrategia competitiva consiste en apostar por un rasgo básico por el que la empresa quiere ser preferida en el mercado, rasgo que constituirá su ventaja diferencial frente a los competidores, siendo este tipo de estrategia la respuesta a la pregunta: ¿Por qué razón el comprador ha de preferir sus productos, servicio, o marca a los de la competencia? Así mismo, el autor establece que existen tres tipos de estrategias competitivas, precios bajos, la diferenciación y la especialización.

De acuerdo con Francés (2006), las estrategias competitivas se refieren a las acciones que emprenden las organizaciones o unidades de negocios para lograr sus objetivos en situaciones circunstanciales del mercado, como pueden ser la aparición de competidores o nuevos entrantes, la decisión de incursionar en un nuevo mercado o la de enfrentar la aparición de productos sustitutos. La empresa lo puede haber adoptado una estrategia genérica determinada y adicionar estrategias competitivas según las situaciones que debe enfrentar.

Las definiciones presentadas por los autores permiten determinar que las estrategias competitivas son las acciones que una organización decide tomar como referencia para establecer la forma de cómo va a competir y a diferenciarse en el sector en el que operan y las cuales se utilizan para hacer frente a los desafíos cambiantes del entorno.

### **ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Este artículo se enfocó en un tipo de investigación descriptiva y documental, por cuanto se planteó analizar el mejoramiento continuo como parte de la estrategia competitiva de empresas de telecomunicaciones inalámbricas del municipio Maracaibo.

La población de estudio estuvo representada por Movistar, Movilnet y Digitel, que son las compañías telefónicas que manejan todo el mercado a nivel nacional, tomando como antecedente la investigación de Lossada (2013), estudio basado en el análisis estadístico de este sector, utilizando el programa SPSS 19, a través del cual se analizó la frecuencia absoluta y frecuencia relativa. Estos resultados estadísticos fueron posteriormente contrastados por la teoría de especialistas en estrategias competitivas y representados a continuación mediante gráficos.

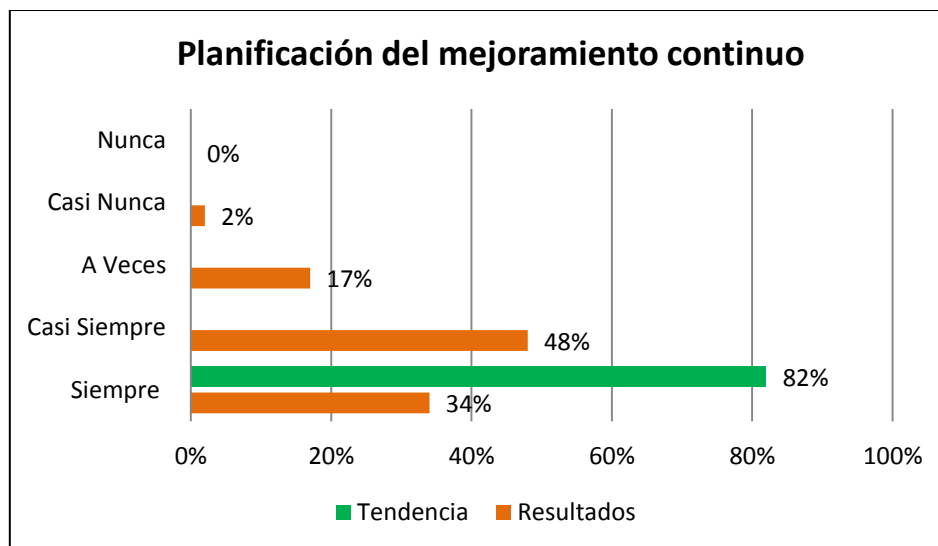


En el estudio de Lossada (2013) se aplicó un instrumento de recolección de datos de escala tipo Likert con cuatro alternativas de respuesta: Siempre, Casi Siempre, Casi Nunca Y Nunca, a tres gerentes de mantenimiento y tres operadores de mantenimiento del cual se realizó un análisis a través de la estadística descriptiva, del mejoramiento continuo de los procesos de telecomunicaciones inalámbricas en el municipio Maracaibo.

## RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Inicialmente se presentarán algunos resultados del sector, obtenidos de la investigación de Lossada (2013), los cuales serán utilizados como antecedente para luego ser analizados y contrastados con la teoría consultada:

**Gráfico 1. Planificación del mejoramiento continuo**

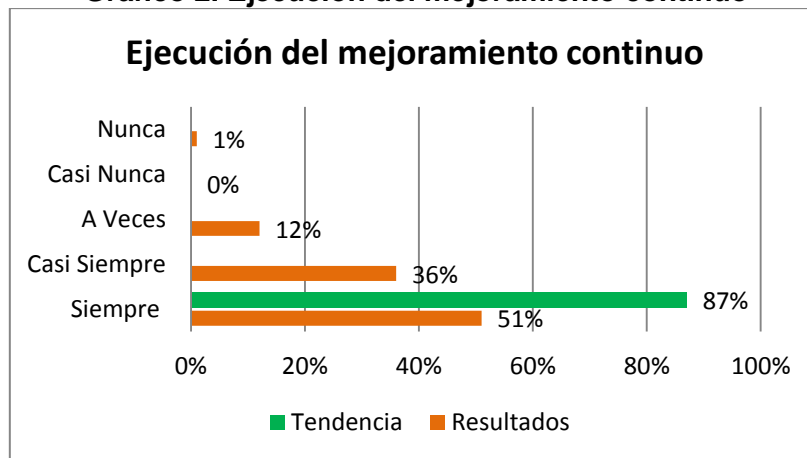


**Fuente:** Lossada (2013)

Para el Gráfico 1 se obtuvieron los siguientes resultados, el 48 % de los encuestados respondieron que casi siempre llevan a cabo la planificación, 34 % la realizan siempre, 17 % a veces y solo el 2 % no planifica casi nunca este proceso. Teniendo como resultado final una tendencia positiva excelente, en la que el 82 % de la muestra sí realiza una consecución de pasos lógicos y ordenados para implementar la mejora continua dentro de las empresas de telecomunicaciones inalámbricas a las que pertenecen.

En consecuencia, se observa total concordancia con lo expresado por el autor Gutiérrez (2008), quien afirma que la planificación del mejoramiento continuo se refiere a diseñar las mejoras en el trabajo y determinar los objetivos, incluyendo además, hacer mención a los métodos que se aplicaran y la tecnología a utilizar. Se evidencia entonces, la presencia total de estos últimos tres elementos denotados anteriormente (objetivos, métodos y tecnología) con un porcentaje de participación excelente correspondiendo a lo expresado por el autor.

**Gráfico 2. Ejecución del mejoramiento continuo**

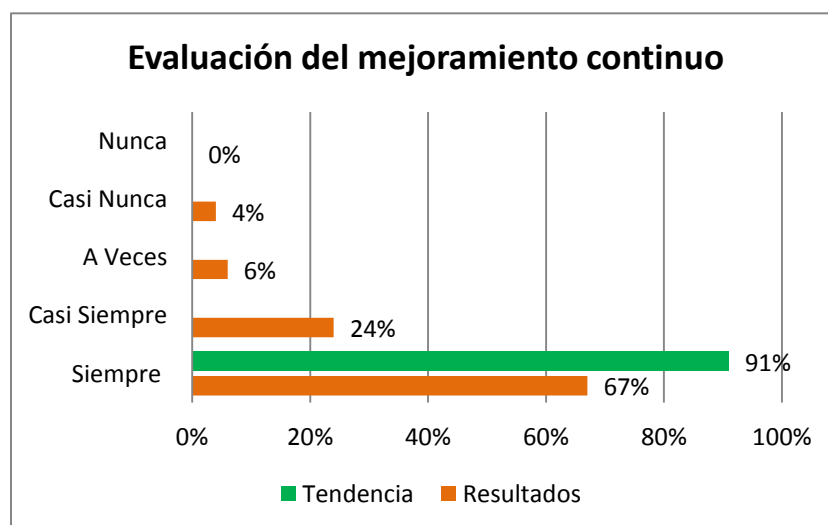


**Fuente:** Lossada (2013)

Los resultados obtenidos para esta dimensión manifiestan que el 51 % de la muestra siempre lleva a cabo la ejecución de la mejora y 36 % la realiza casi siempre, mientras que un 12 % la realiza a veces y solo un 1 % no la lleva a cabo. Esto evidencia que de acuerdo al baremo seleccionado existe una tendencia positiva excelente del 87% que si incorpora prácticamente de manera estricta la ejecución del mejoramiento continuo dentro de la capacitación y el trabajo de los participantes en el proceso de telecomunicaciones inalámbricas.

Asimismo, Gutiérrez (2008), señala que en esta etapa se da capacitación al obrero en la metodología y tecnología adoptadas y se realiza el trabajo sometiendo a prueba el método instituido. En cuanto a la capacitación y trabajo, se observó una excelente presencia de estos indicadores demostrando concordancia con respecto a lo expresado por el autor.

**Gráfico 3. Evaluación del mejoramiento continuo**

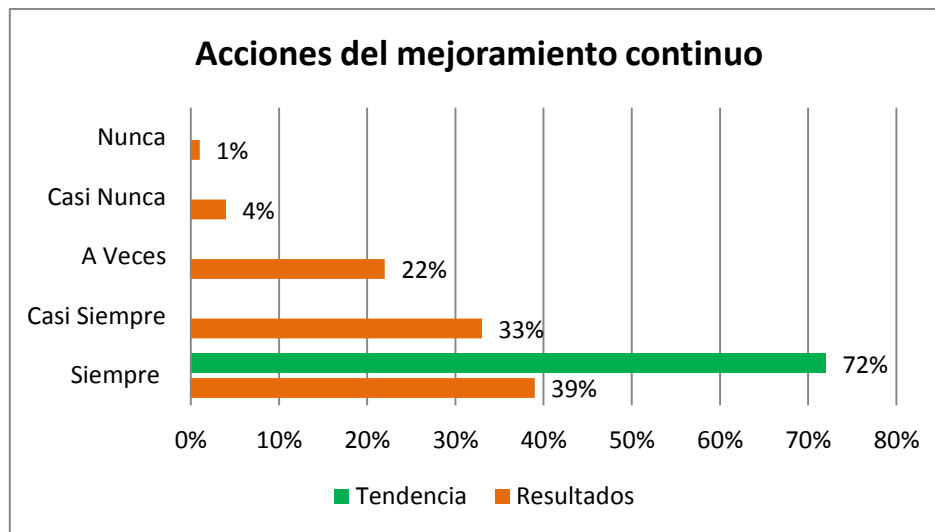


**Fuente:** Lossada (2013)

Se evidencia que el 66.67 % de la población objeto de estudio siempre evalúa la mejora implementada, el 24 % la evalúa casi siempre, mientras que el 6 % lo hace a veces y solo el 4 % no lo hace nunca. Se tiene entonces que, con respecto al baremo seleccionado, existe una tendencia positiva excelente en la que el 91 % de la población sí comprueba y controla la mejora continua aplicada al proceso de telecomunicaciones inalámbricas.

Asimismo, se observa una alta similitud referente a lo propuesto por Camisón, Cruz y González (2006), quienes refieren que durante la evaluación del mejoramiento continuo se comprueba si el trabajo se está llevando a cabo conforme a lo planificado en la primera etapa. En definitiva, se trata de comprobar los resultados y ver si las cosas han ido bien. Finalmente, se observa una excelente aceptación de los indicadores de comprobación y control en el procedimiento de mejora de las empresas entrevistadas.

**Gráfico 4. Acciones del mejoramiento continuo**



**Fuente:** Lossada (2013)

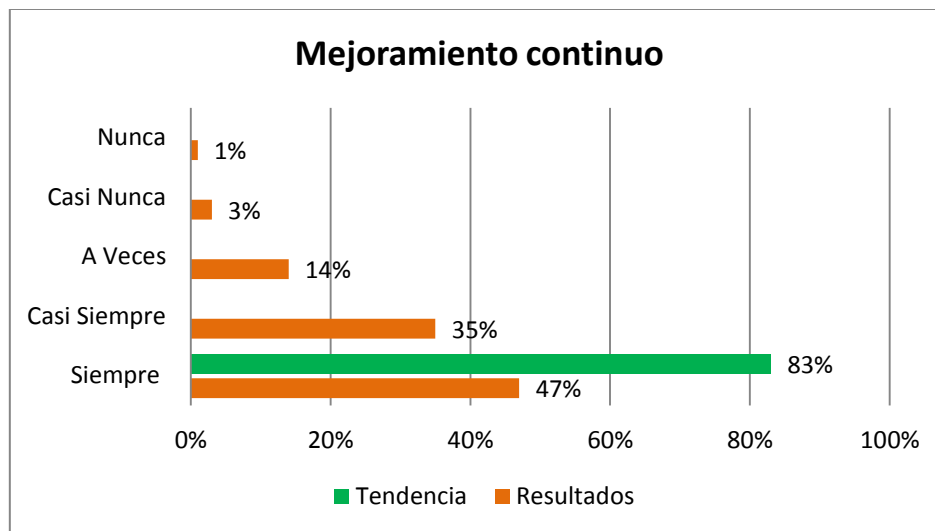
Partiendo de la presente dimensión se pudieron extraer los siguientes resultados. En primer lugar, el 39 % de la población afirmó siempre tomar acciones de mejora continua, un 33 % las realiza casi siempre y un 22 % solo a veces. Por otro lado, el 4 % y el 1 % dijeron que no las realizan casi nunca y nunca, respectivamente.

Finalmente, se tiene que el 72% de los entrevistados representa una tendencia positiva excelente para la dimensión de acuerdo al baremo seleccionado, y que efectivamente sí toman acciones de mejoramiento continuo y efectúan el rediseño de este proceso de manera constante.

Según Camisón, Cruz y González (2006), la acción del mejoramiento continuo consiste en la aplicación de dicha acción, la cual se puede dar en dos situaciones distintas: cuando se ha alcanzado un objetivo y se considera como un éxito o cuando no

se ha alcanzado dicho objetivo y se plantea el rediseño del procedimiento. Para este caso, según el resultado de esta dimensión ambos elementos tienen una excelente presencia verificando la teoría de los autores.

**Gráfico 5. Mejoramiento continuo**



**Fuente:** Lossada (2013)

El Gráfico 6 manifiesta el resultado del comportamiento de la variable mejoramiento continuo. Con respecto al análisis realizado, se señala la presencia de las dimensiones planificación, ejecución, evaluación y acciones del mejoramiento, lo cual muestra que el mejoramiento continuo en los procesos de telecomunicaciones inalámbricas del municipio Maracaibo se cumple en un 83 %, mientras que el 17 % restante expresa escasa o nula presencia de esta actividad, aspecto que se considera como una tendencia positiva de excelente magnitud de acuerdo al baremos seleccionado para los resultados de esta investigación.

## CONCLUSIONES

De acuerdo con la revisión teórica y de antecedentes, se puede llegar a las siguientes conclusiones:

Las empresas de telecomunicaciones inalámbricas del municipio Maracaibo realizan la gestión del mejoramiento continuo en cada una de sus fases: planificación, ejecución, evaluación, acciones y control, lo cual permite identificar que dentro de los procesos existen lineamientos y políticas de calidad.

Contrastando el mejoramiento continuo con las estrategias competitivas se pueden observar algunas similitudes en las teorías y los análisis estadísticos, evidencia que continuamente existe una revisión de los procesos para alcanzar objetivos organizacionales en el norte de la calidad y la satisfacción del cliente.



Por lo tanto, la aplicación del mejoramiento continuo representa una estrategia competitiva para empresas de telecomunicaciones inalámbricas, en pro de superar los problemas y dificultades en el ejercicio de su actividad, permitiendo mejorar los procesos dentro de su cadena de valor e incrementando la respuesta a la creciente demanda, contrarrestando los esfuerzos de la fuerte competencia que existe en el sector.

Por tal motivo, el mejoramiento continuo se encuentra intrínseco dentro del plan estratégico, gestionando perfectamente los recursos, optimizando los procesos, incrementando la productividad con la reducción de desperdicios y errores y la transformación del negocio.

Las organizaciones del sector buscan reducir sus costos, mediante el incremento de la eficiencia y de la calidad de los procesos de su plataforma electrónica, permitiendo su supervivencia a largo plazo a través de una ventaja competitiva que actúa directamente en la cadena de valor del negocio.

### **RECOMENDACIONES**

Posterior al análisis realizado a la gestión del mejoramiento continuo como estrategia competitiva de empresas de telecomunicaciones inalámbricas en el municipio Maracaibo y así brindar las conclusiones del artículo, es pertinente ofrecer una serie de recomendaciones basadas en los resultados obtenidos, que tienen como propósito incrementar la productividad y optimizar la implementación de la mejora continua como estrategia competitiva en las empresas de este sector.

Realizar un seguimiento más profundo a las condiciones de la tecnología implementada para llevar a cabo las tareas operativas y de mantenimiento, debido a que esta incide directamente con los resultados obtenidos, la productividad del departamento o área, la calidad del trabajo, y el índice de competitividad contribuyendo a su vez con la mejora del proceso

Ofrecer jornadas de capacitación constantes y permanentes dirigidas a cubrir las debilidades e incrementar el nivel de conocimiento del personal en el área de operaciones. Del mismo modo, elaborar un registro de las actividades de mejora continua implementadas con anterioridad y en la actualidad, resaltando el trabajo de los responsables y demás participantes de dichas actividades, señalar los resultados y consolidar una lista de beneficios en el índice de competitividad, generados a partir de ellas.

Elaborar planes alternativos de mejora continua. El último paso en el proceso de mejoramiento continuo cuando se obtiene un resultado negativo es el rediseño del proceso de mejora, lo que implica un nuevo esfuerzo en tiempo, dinero y capital humano.

Crear un equipo de mejora continua, conformado por integrantes del área de operaciones con la finalidad de delegar el trabajo de mejoramiento a una unidad que monitoree de manera constante las fallas, los cambios aplicados y sus resultados; y por último, crear un sistema de motivación en incentivos, el cual beneficie bien sea a los



equipos de mejora sugeridos anteriormente o al sistema de sugerencias.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aceves, V. (2004). Dirección Estratégica. México. Editorial Mc Graw-Hill
- Anthony, R. y Govindarajan, V. (2003). Sistemas de control de gestión. España. Editorial Mc Graw-Hill.
- Belio, J. y Sainz, A. (2007). Conozca el nuevo marketing: el valor de la información. España. Editorial WoltersKluwer.
- Camisón, C., Cruz, S. y González, T. (2006). Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. España. Editorial Pearson Educación S.A.
- De Feo, J. y Barnard, W. (2004). Más allá de seis sigma: Estrategias para generar valor. España: Editorial Mc Graw Hill.
- Dess, G. y Lumpkin, G. (2003). Dirección estratégica. España. Editorial McGraw-Hill.
- Gutiérrez, H. (2010). Calidad total y productividad. México. Editorial Mc Graw-Hill.
- Gutiérrez, M. (2008). Administrar para la calidad: conceptos administrativos del control total de la calidad. México. Editorial Limusa S.A de C.V.
- Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral. México. Pearson Educación.
- Lossada, M. (2013). Análisis del mejoramiento continuo de los procesos de telecomunicaciones inalámbricas en el municipio Maracaibo. Trabajo de Grado para optar por el título de MSc. en Gerencia Empresarial. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Venezuela.
- Porter, M. (2010). Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. Editorial Ediciones Pirámide.
- Ramírez, C. (2006). Administrando la calidad para el cambio. México. Editorial Limusa Noriega Editores.
- Serna, H. (2010). Gerencia estratégica. Colombia. 3R Editores.