

Sostenibilidad de la Mejora Continua: Criterios para Asegurar el Éxito a Largo Plazo

Elaborado por:

María Catalina Gutiérrez Díaz

Universidad EAN

Escuela de Formación en Investigación

Seminario de Investigación de Pregrado

Bogotá

27/01/2025

Resumen

La presente investigación surge a partir de la necesidad de que las mejoras implementadas en los Centros de Distribución de Sodimac perduren en el tiempo, pues se ha evidenciado que, a pesar de involucrar a las partes interesadas, de realizar procesos de capacitación y de realizar seguimientos en el proceso de estabilización, luego se pierden las prácticas y estándares establecidos por falta de compromiso de las personas, de liderazgo, rotación de personal y por la presencia de resistencia al cambio.

En el estudio se pretende hallar la mejor metodología para lograr que las mejoras implementadas perduren en el tiempo, involucrando factores como la gestión del cambio, la cultura organizacional y la implementación de los sistemas de gestión, alineados con el cumplimiento de objetivos y la eficiencia operacional.

Palabras clave: mejora continua, cultura organizacional, estandarización, gestión del cambio, sostenibilidad

Problema de Investigación

Descripción del problema.

Las organizaciones que implementan sistemas de gestión generan mejoras significativas, pero no logran que perduren en el tiempo, este problema radica en la falta de estrategias efectivas para garantizar su sostenibilidad y surge debido a factores como la falta de compromiso continuo por parte de la alta dirección, deficiencias en la formación y sensibilización del personal, la ausencia de mecanismos claros para monitorear y mantener las mejoras, la resistencia al cambio, la falta de integración de los sistemas en la cultura organizacional y la desviación de los objetivos estratégicos.

Pregunta de investigación.

¿Qué metodologías son más efectivas para asegurar la continuidad y sostenibilidad de las mejoras implementadas en los procesos en entornos empresariales dinámicos y cambiantes?

Objetivos

Objetivo general.

Definir las técnicas que garanticen el aseguramiento y sostenibilidad en la mejora de procesos organizacionales, evaluando su impacto en la efectividad a largo plazo.

Como objeto de estudio se tendrán las estrategias de aseguramiento y sostenibilidad que a lo largo del tiempo se han utilizado en empresas de los sectores retail y logístico para las mejoras de procesos, para lo cual se tendrán en cuenta variables como el impacto organizacional a largo plazo, la gestión del cambio en la cultura organizacional y el proceso de implementación de los sistemas de gestión. Específicamente el análisis se llevará a cabo en los centros de distribución de la empresa Sodimac Colombia SA (Homecenter) en los municipios de Funza y Madrid - Cundinamarca.

Objetivos específicos.

- Identificar las metodologías de aseguramiento de procesos que promuevan la sostenibilidad a largo plazo en empresas de los sectores retail y logístico.
- Evaluar el impacto de las mejoras de procesos en la cultura organizacional, analizando cómo las técnicas de gestión del cambio implementadas afectan la adaptación de los empleados, la aceptación de nuevas prácticas y la transformación de los valores organizacionales.

- Medir el efecto de la sostenibilidad de las mejoras de procesos en los resultados organizacionales, evaluando cómo estas contribuyen a la eficiencia operativa y al cumplimiento de objetivos sostenibles.

Marco Teórico

La mejora continua se define como un proceso sistemático orientado a la optimización de prácticas, procesos y resultados en las organizaciones, fundamentándose en la capacidad de adaptación y aprendizaje constante (Martínez Rojas, 2020). Esta filosofía subyace en estándares como la certificación ISO 9001, la cual establece un marco para garantizar la calidad, la eficiencia y la satisfacción del cliente. Según Martínez Rojas, los factores de éxito asociados a la implementación de estos estándares incluyen el liderazgo efectivo, la participación de los empleados y el compromiso con la mejora constante de procesos.

En este contexto, la sostenibilidad de la mejora continua implica no solo la adopción inicial de buenas prácticas, sino también la capacidad de las organizaciones para mantener y evolucionar estas prácticas en el tiempo. Esto requiere un enfoque estructurado en el que la evaluación de resultados y la toma de decisiones basadas en datos sean componentes esenciales.

La cultura organizacional juega un rol crucial en la capacidad de una organización para alcanzar y sostener el éxito a largo plazo. Según Carro-Suárez, Sarmiento-Paredes y Rosano-Ortega (2021), una cultura organizacional orientada hacia la sustentabilidad promueve valores como la ética, la responsabilidad social y el compromiso con el entorno. Estos valores influyen directamente en la adopción de prácticas sostenibles y en la creación de un ambiente de trabajo que fomente la innovación y la colaboración.

La investigación destaca que las organizaciones con culturas sólidas y alineadas con principios sostenibles tienden a integrar la mejora continua como un elemento central de sus estrategias. Además, estas empresas logran una mayor cohesión entre sus miembros, lo que facilita la implementación de cambios necesarios para adaptarse a las demandas de un entorno empresarial dinámico.

Por otra parte, como un factor de contribución al desarrollo sostenible, es importante tener en cuenta los sistemas de gestión, los representan una herramienta fundamental para integrar la sostenibilidad en las operaciones diarias de una organización. Sandoval y Albuja (2022) enfatizan que un sistema de gestión eficaz no solo optimiza recursos y procesos, sino que también contribuye al desarrollo sostenible al considerar el impacto ambiental, económico y social de las actividades organizacionales.

La integración de sistemas de gestión como ISO 9001, ISO 14001 o ISO 45001 en el marco estratégico de las empresas permite un enfoque holístico hacia la sostenibilidad. Estos sistemas facilitan la identificación de áreas de mejora, el establecimiento de objetivos claros y medibles, y la promoción de una cultura de responsabilidad compartida. De esta manera, las organizaciones pueden abordar los retos actuales y futuros de forma proactiva, asegurando la viabilidad a largo plazo de sus operaciones.

Criterios para Asegurar el Éxito a Largo Plazo

A partir de estas ideas, se identifican los siguientes criterios esenciales para la sostenibilidad de la mejora continua:

- **Liderazgo comprometido:** Los líderes deben fomentar una visión clara y motivar a los equipos para adoptar prácticas sostenibles y de mejora continua, este liderazgo debe estar basado en la transparencia, la empatía y la capacidad de inspirar

confianza en los equipos de trabajo. Los líderes desempeñan un papel significativo en la sostenibilidad de las mejoras, por esto, es necesario que fomenten una visión clara y comuniquen la importancia de las prácticas sostenibles a todos los niveles de la organización (Martínez Rojas, 2020).

- **Cultura organizacional sólida:** Una cultura organizacional bien definida, alineada con valores de sostenibilidad como la colaboración, la innovación y la adaptabilidad, es esencial para implementar y garantizar el éxito a largo plazo de las estrategias de mejora, esta cultura también debe ser inclusiva y fomentar la participación activa de todos los colaboradores en los procesos de transformación. Carro-Suárez et al. (2021) destacan que este tipo de empresas logran una mayor aceptación de las prácticas de mejora y reducen la resistencia al cambio.
- **Sistemas de gestión integrados:** La adopción de sistemas de gestión que integren aspectos como calidad, medio ambiente, seguridad y salud en el trabajo, permite estructurar y monitorear los procesos críticos de manera eficiente, asegurando el cumplimiento de estándares internacionales proporcionando un marco claro para la toma de decisiones (Sandoval y Albuja, 2022). La documentación y el seguimiento continuo son fundamentales para identificar áreas de mejora y garantizar la sostenibilidad de los cambios implementados.
- **Innovación y flexibilidad:** En un entorno competitivo y en constante cambio, la capacidad de innovar y adaptarse es indispensable para la sostenibilidad. Drucker (1985) destaca que las organizaciones innovadoras logran mantenerse relevantes gracias a su capacidad de reinventarse constantemente, las organizaciones deben

estar abiertas a experimentar con nuevas tecnologías, metodologías y enfoques que conlleven a la mejora continua. Según Porter (1996), la flexibilidad organizacional es un factor crítico para ajustar las estrategias y responder ágilmente a las exigencias del mercado, lo cual permite a las empresas mantener su competitividad, este criterio también incluye el desarrollo de competencias en los colaboradores para enfrentarse a los desafíos del futuro.

- **Enfoque en el desarrollo sostenible:** La sostenibilidad debe ser una prioridad estratégica, considerando el impacto a largo plazo de las decisiones organizacionales en la sociedad y el medio ambiente. Freeman (1984) plantea que la creación de valor para las partes interesadas es fundamental para integrar principios de responsabilidad social y ambiental en las actividades de la empresa. Asimismo, Hart y Milstein (2003) destacan que las iniciativas sostenibles, como la reducción de la huella de carbono y la optimización de recursos, fortalecen la competitividad y la reputación empresarial.
- **Trabajo Colaborativo y Participativo:** Adicionalmente, la participación de los colaboradores y las partes interesadas es un factor primordial para asegurar el éxito a largo plazo. Nonaka y Takeuchi (1995) destacan que la creación de conocimiento organizacional a través de un entorno colaborativo permite compartir experiencias, identificar oportunidades de mejora y generar soluciones innovadoras. Esta sinergia entre los diferentes niveles de la organización es la clave para superar barreras y mantener un enfoque unificado hacia los objetivos establecidos.

En síntesis, estos criterios proporcionan un marco integral para guiar a las organizaciones hacia la sostenibilidad de sus procesos de mejora continua, asegurando un éxito duradero en un entorno empresarial cada vez más complejo.

Teniendo como base los puntos mencionados anteriormente, se puede afirmar que la sostenibilidad de la mejora continua se logra mediante la interacción de factores culturales, sistémicos y estratégicos. La integración de una cultura organizacional orientada a la sostenibilidad, junto con la adopción de sistemas de gestión eficaces, proporciona a las empresas una base sólida para enfrentar los desafíos del futuro. Estos elementos no solo aseguran el éxito organizacional, sino que también promueven un desarrollo que beneficia tanto a las partes interesadas internas como a la sociedad en general.

Metodología

Enfoque, alcance y diseño de la investigación

- **Enfoque:** El enfoque metodológico será mixto (cuantitativo y cualitativo), combinando herramientas cuantitativas con un análisis cualitativo para obtener una comprensión integral del impacto de las metodologías de mejora continua. La recolección de datos incluye cuestionarios estructurados aplicados a líderes de diferentes procesos de la organización, la cual permitirá al final validar los hallazgos y garantizar que las soluciones propuestas respondan a las necesidades y desafíos de la organización.

Se espera que la investigación proporcione recomendaciones claras sobre cuáles metodologías son más efectivas para mantener las mejoras a largo plazo. Además, se identificarán los factores que contribuyen al éxito o fracaso de la sostenibilidad de las mejoras, incluyendo el papel del liderazgo, la capacitación, la cultura organizacional y el uso de tecnologías innovadoras.

- **Alcance:** El alcance de esta investigación es correlacional y explicativo. Busca identificar la relación entre factores clave, como el liderazgo, la cultura organizacional, los sistemas de gestión, la innovación y flexibilidad, el desarrollo sostenible, y el trabajo colaborativo, con la sostenibilidad de las mejoras implementadas en los procesos organizacionales. Por otra parte, además de identificar estas relaciones, se pretende comprender las causas que contribuyen a la falta de continuidad de las mejoras, con el fin de desarrollar una metodología eficaz que asegure su permanencia y adaptación a lo largo del tiempo.
- **Diseño:** El diseño de la investigación sigue un modelo de investigación-acción, el cual se caracteriza por su enfoque en la resolución de problemas reales y la mejora continua dentro de contextos específicos. Este enfoque es particularmente adecuado porque permite a los investigadores colaborar activamente con los líderes de procesos organizacionales para identificar, aplicar y ajustar metodologías efectivas de mejora continua que aseguren la sostenibilidad de las mejoras implementadas. La participación activa de los líderes permitirá la adaptación práctica de estas metodologías a las necesidades cambiantes del entorno organizacional.

El modelo de investigación-acción se justifica en este estudio porque:

- Involucra a los líderes y colaboradores de las organizaciones en el proceso de investigación, asegurando que las soluciones sean relevantes y aplicables al contexto organizacional.
- Permite iterar entre fases de diagnóstico, planificación, acción e implementación, lo que resulta fundamental para evaluar y ajustar las metodologías propuestas en tiempo real.
- Busca no solo generar conocimiento teórico, sino también implementar cambios concretos en los procesos organizacionales que puedan ser sostenidos a largo plazo.

Selección de métodos o instrumentos para recolección de información

Para la recolección de datos, se emplearán métodos e instrumentos que permitan obtener información confiable y específica sobre las metodologías más efectivas para asegurar la continuidad y sostenibilidad de las mejoras en procesos organizacionales. Entre los instrumentos clave se encuentra el **Instrumento de Medición Organizacional-Integrado y Transversal (IMO-IT)**, desarrollado por Ilgen (2005) y Mathew et al. (2008) para evaluar factores críticos en la gestión de procesos organizacionales.

El IMO-IT tiene su origen en investigaciones aplicadas en gestión empresarial, diseñadas para medir de manera integral aspectos como liderazgo, cultura organizacional, sistemas de gestión, innovación y trabajo colaborativo. Este instrumento ha sido validado previamente mediante análisis psicométricos, lo que asegura su aplicabilidad y precisión para este tipo de estudios, los cuales ya han sido realizados en organizaciones de distintos sectores, en diversos estudios académicos y proyectos empresariales relacionados con la mejora continua y la sostenibilidad organizacional

garantizando su confiabilidad y validez. Las investigaciones que lo respaldan han reportado resultados consistentes en cuanto a su capacidad para medir de manera integral los factores clave en entornos organizacionales, se fundamenta en escalas de medición que combinan preguntas cerradas con indicadores clave de desempeño y dimensiones cualitativas, permitiendo recoger datos tanto objetivos como perceptivos.

Técnicas de análisis de datos

La investigación se llevará a cabo en dos fases principales:

- **Fase Cuantitativa:** Se utilizará un cuestionario estructurado basado en la metodología IMO-IT y adaptado a las necesidades de la organización, con preguntas cerradas y abiertas, para evaluar la implementación y sostenibilidad de las iniciativas de mejora continua en diferentes empresas. Este cuestionario incluirá dimensiones como los factores de entrada (recursos, apoyo), los procesos utilizados, los resultados obtenidos, la innovación y adaptabilidad de las metodologías aplicadas, y el conocimiento organizacional sobre las mejoras. Las respuestas serán analizadas cuantitativamente para identificar patrones y áreas críticas.
- **Fase Cualitativa:** A través de las preguntas abiertas del cuestionario realizadas a los líderes de equipos, se obtendrá información adicional sobre las percepciones y experiencias personales relacionadas con las metodologías utilizadas. Se buscará comprender cómo los colaboradores experimentan las iniciativas de mejora, los desafíos encontrados y las oportunidades de adaptación.

Posteriormente, se realizará un proceso de integración entre los datos obtenidos de las dos fases asegurando la validez y confiabilidad de los resultados. Este enfoque permitirá identificar las metodologías más efectivas en términos de continuidad y sostenibilidad, así como las barreras o facilidades que la organización enfrenta al implementarlas.

Análisis y discusión de los resultados

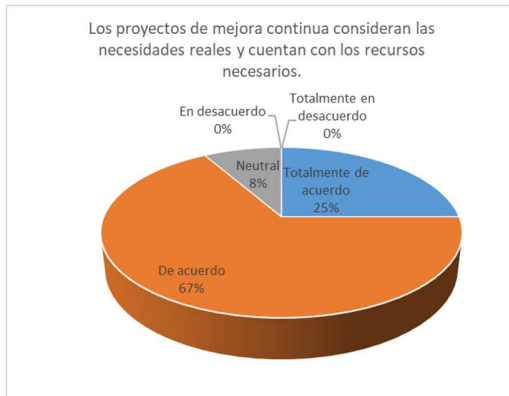
Muestra

Para el análisis, se seleccionó una muestra por conveniencia compuesta por 12 colaboradores de Sodimac debido a las características específicas del estudio, que requerían acceder a participantes con un nivel significativo de conocimiento y experiencia en la gestión de procesos logísticos en los centros de distribución de Sodimac, específicamente aquellos que desempeñan roles clave en la toma de decisiones dentro del nivel operativo de distribución dentro de los cuales se encuentran: Gerente de Desarrollo Logístico, Especialista de Productividad y Eficiencia, Especialista de Desarrollo Logístico, Coordinadores de Operaciones, Analistas de información Logística.

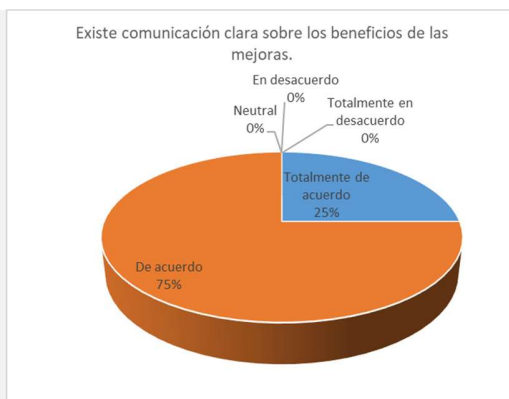
Al seleccionar estos roles, se buscó obtener una visión integral de los procesos de mejora continua, abarcando tanto los niveles estratégicos como operativos, esto garantiza que los resultados del análisis reflejen las dinámicas reales de los procesos logísticos y permitan identificar oportunidades de mejora sostenibles a largo plazo.

Fase Cuantitativa

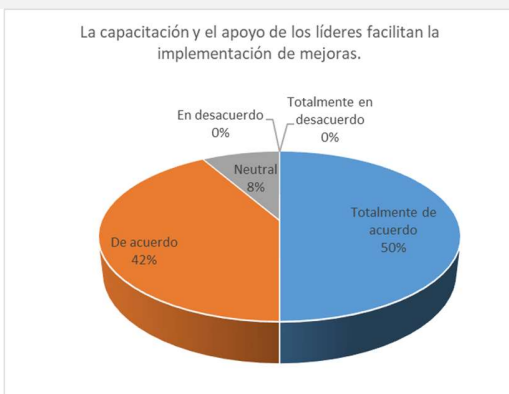
- Sección 1: Factores de entrada (input)



Un 92% de los encuestados (67% de acuerdo y 25% totalmente de acuerdo) considera que los proyectos toman en cuenta las necesidades reales y cuentan con los recursos necesarios. Esto sugiere que las bases para implementar mejoras son sólidas.

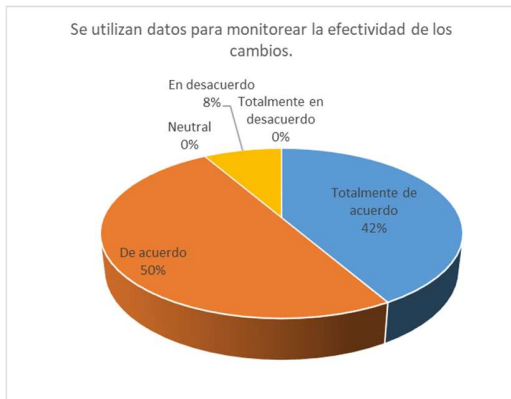


Un 100% de los encuestados percibe claridad en la comunicación sobre los beneficios de las mejoras (75% de acuerdo y 25% totalmente de acuerdo). Este es un indicador clave para asegurar el compromiso de los equipos.

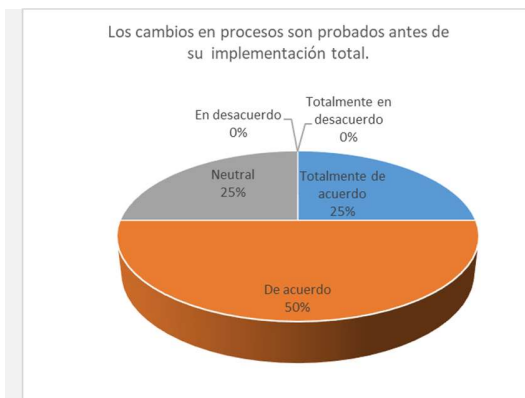


Aunque la percepción es mayoritariamente positiva (50% totalmente de acuerdo y 42% de acuerdo), hay un 8% que se mantiene neutral. Esto podría ser un área de mejora para aumentar el impacto del liderazgo en la implementación de mejoras.

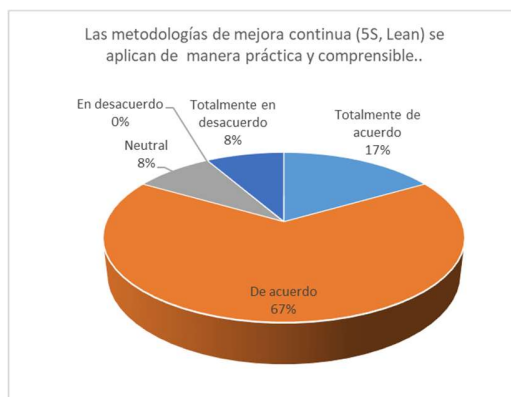
- Sección 2: Procesos (Methodology)



La mayoría (92%) está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que se monitorea la efectividad de los cambios mediante datos. Esto sugiere un enfoque analítico en los procesos.

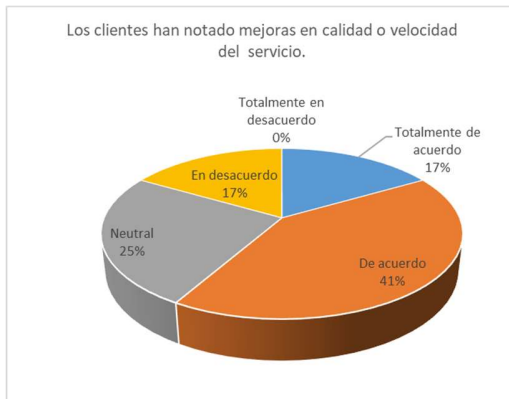


Un 75% de los encuestados (50% de acuerdo y 25% totalmente de acuerdo) indica que se realizan pruebas, pero un 25% neutral sugiere que podría fortalecerse esta práctica.

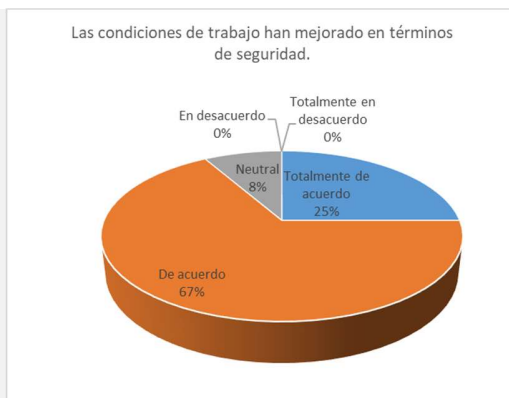


Aunque el 84% lo ve de manera positiva, solo el 17% de estas personas están totalmente de acuerdo en que las metodologías son prácticas y comprensibles. Esto indica una posible brecha en la capacitación o implementación práctica.

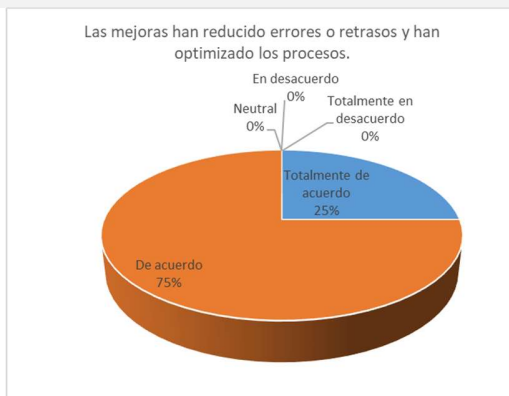
- Sección 3: Resultados (Outcome)



Un 58% (41% de acuerdo y 17% totalmente de acuerdo) percibe mejoras en calidad o velocidad, pero un 25% neutral y un 17% en desacuerdo indican que los resultados aún no son consistentes desde la perspectiva del cliente.

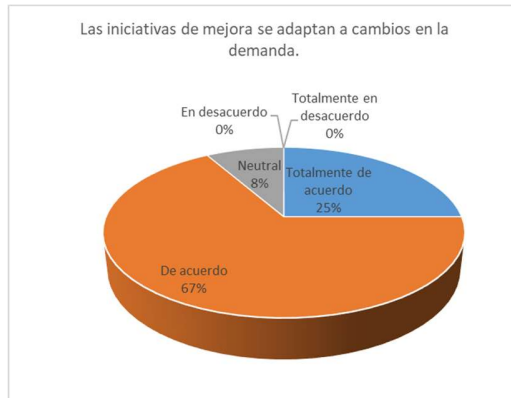


Un 92% destaca mejoras, con un 25% totalmente de acuerdo y un 67% de acuerdo. Esto demuestra un impacto positivo en la seguridad laboral.

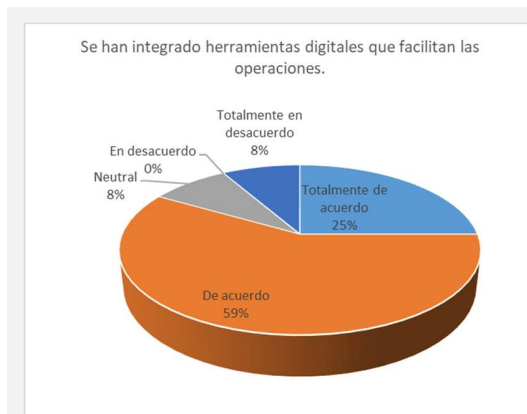


Un 100% de los encuestados percibe una reducción en errores o retrasos (75% de acuerdo y 25% totalmente de acuerdo). Esto valida la efectividad de las mejoras en la ejecución operativa.

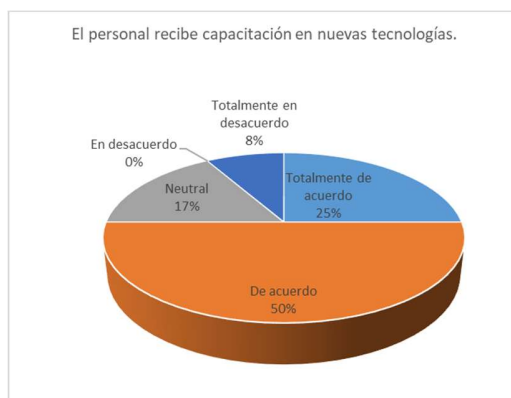
- Sección 4: Innovación y Adaptabilidad (Innovation and Technology)



La gran mayoría de los encuestados (92%) está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que las iniciativas de mejora se adaptan bien a los cambios en la demanda. Esto sugiere que los procesos de mejora en su mayoría están bien diseñados para ser flexibles y adaptables a las necesidades cambiantes del mercado.

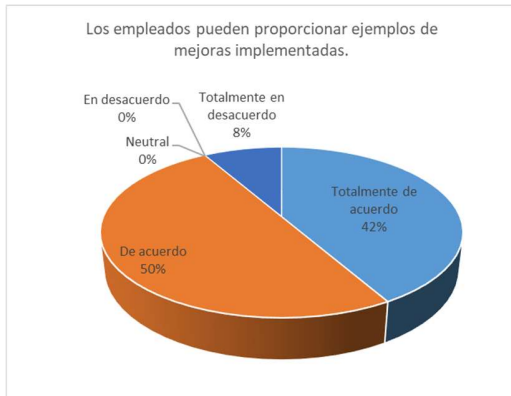


Aquí, el 84% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que se han integrado herramientas digitales que facilitan las operaciones. Esto indica un alto nivel de digitalización en los procesos, lo cual es crucial para mantener la eficiencia y la competitividad en un entorno empresarial dinámico.



Un 75% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que el personal recibe capacitación en nuevas tecnologías, aunque un 17% se mantiene neutral. Esto señala que, aunque hay un esfuerzo significativo en capacitar al personal, aún puede haber oportunidades de mejora en este aspecto.

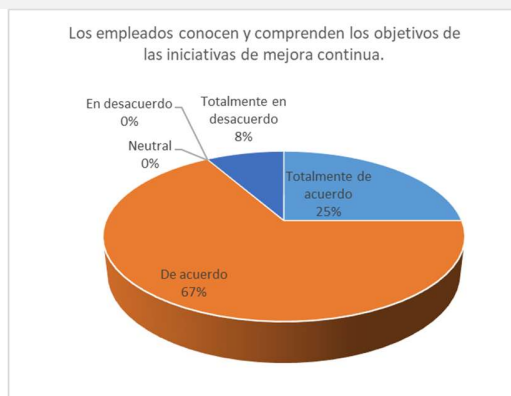
- Sección 5: Conocimiento de las Iniciativas de Mejora Continua



El 92% de los empleados puede proporcionar ejemplos de mejoras implementadas. Esto indica que las iniciativas de mejora continua son claras y bien comunicadas, permitiendo a los empleados recordar y compartir estos ejemplos.



Un 67% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que se realizan actividades informativas periódicas. Sin embargo, hay un 25% que se mantiene neutral o en desacuerdo, lo cual podría indicar la necesidad de mejorar la frecuencia o la claridad de las comunicaciones sobre avances.



Un 92% de los encuestados afirma conocer y comprender los objetivos de las iniciativas de mejora continua, lo cual es esencial para el éxito y la sostenibilidad de estos proyectos.

- Puntaje general:

Sección	Puntaje general encuesta IMO (Fase cuantitativa)															Total
	Sección 1			Sección 2			Sección 3			Sección 4			Sección 5			
No. de pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Encuestado 1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
Encuestado 2	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	64
Encuestado 3	4	4	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
Encuestado 4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	62
Encuestado 5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	59
Encuestado 6	5	4	3	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	55
Encuestado 7	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	59
Encuestado 8	4	4	5	1	4	5	4	4	2	1	1	3	1	1	1	41
Encuestado 9	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	57
Encuestado 10	4	4	5	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	5	57
Encuestado 11	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	58
Encuestado 12	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	71
	Promedio															61

- Escala:

- 60-75 puntos: Sostenibilidad alta de las iniciativas.
- 45-59 puntos: Buen desempeño, con áreas de mejora.
- 30-44 puntos: Se requiere reforzar implementación y comunicación.
- Menos de 30 puntos: Se requieren acciones urgentes para mejorar la participación

- Interpretación:

Con un puntaje promedio de 61 puntos, el resultado se interpreta como una sostenibilidad alta de las iniciativas, lo cual indica que las iniciativas de mejora continua implementadas en Sodimac están bien fundamentadas y estructuradas, cuentan con un nivel significativo de compromiso y soporte por parte de la organización y tienen procesos efectivos que logran generar resultados sostenibles en el tiempo. Sin embargo, dado que el puntaje apenas supera el umbral, puede ser útil identificar áreas específicas que podrían fortalecerse aún más que estén en el límite inferior, esto podría proporcionar información valiosa para alcanzar un desempeño óptimo y asegurar que la sostenibilidad de las iniciativas no solo se mantenga, sino que evolucione en el futuro.

Fase Cualitativa:

- **Sección 1: Factores de entrada (input)**

Pregunta abierta 1: ¿Cuáles son los principales retos al aplicar las iniciativas de mejora continua?

Manejo de procesos con más agilidad
Que las personas se comprometan a registrar información oportuna sobre las mejoras
Aplicar iniciativas de mejora continua enfrenta varios retos, entre ellos la resistencia al cambio por parte de los empleados, la falta de compromiso de la alta dirección y la carencia de recursos adecuados. Además, puede haber dificultades para medir el progreso debido a la falta de indicadores claros, así como una posible desconexión con los objetivos estratégicos de la organización. La cultura organizacional rígida, la falta de capacitación y formación continua, y el enfoque en resultados a corto plazo también son obstáculos comunes. Para superar estos desafíos, es crucial contar con una comunicación efectiva, un compromiso genuino a largo plazo y un enfoque alineado con los objetivos de la empresa, asegurando un seguimiento constante y sostenibilidad en las mejoras.
Gestión del Cambio
Sostenimiento de las iniciativas
1. Resistencia al cambio por cambios en los procesos que tienen la rutina 2. Compromiso de los líderes. 3. Objetivos a largo plazo
Implementar iniciativas de mejora continua puede ser muy beneficioso, pero también presenta varios retos, como: Resistencia al cambio: Los empleados pueden estar acostumbrados a los procesos existentes y mostrar resistencia a nuevas metodologías. Falta de apoyo del liderazgo: Sin el respaldo de la alta dirección, las iniciativas pueden perder impulso y no alcanzar sus objetivos. Crear una cultura de mejora continua: Es crucial que todos en la organización comprendan y se comprometan con la mejora continua, lo cual puede ser un proceso largo y desafiante. Identificación y priorización de oportunidades: Determinar qué áreas necesitan mejoras y cuáles deben priorizarse puede ser complicado. Formación y recursos inadecuados: La falta de capacitación adecuada y recursos puede llevar a la frustración y al fracaso de las iniciativas. Dificultad en la recogida y análisis de datos: Obtener y analizar datos precisos es esencial, pero puede ser un desafío para muchas organizaciones. Superar estos retos requiere una combinación de comunicación efectiva,

formación adecuada, y un compromiso firme de todos los niveles de la organización.

Los retos para aplicar iniciativas de mejora comúnmente suelen ser:

1. La resistencia al cambio
2. La falta de compromiso de parte de los líderes del proceso
3. Canales de comunicación ineficientes
4. La falta de recursos
5. inflexibilidad en la cultura de la compañía
6. La falta de medición y seguimiento
7. La falta de habilidades y conocimiento
8. Falsas expectativas

La gestión del cambio

La gestión del cambio con los equipos para que se garantice la sostenibilidad de las mejoras y su evolución

Ponerlos en marcha es decir la ejecución

Establecer una comunicación clara con todas las partes implicadas

Mostrar la agregación de valor a las operaciones para incentivar la gestión del cambio.

Análisis pregunta 1:

Al aplicar iniciativas de mejora continua se identifican los siguientes retos:

- Empleados y líderes muestran dificultades para adaptarse a nuevos procesos.
- Falta de apoyo de la alta dirección y de los empleados para implementar y registrar mejoras.
- Problemas para garantizar la sostenibilidad y evolución de las iniciativas.
- Carencia de herramientas, capacitación y tiempo dedicado a las mejoras.
- Dificultad para crear un ambiente que fomente la mejora continua.
- Falta de claridad y canales eficientes para compartir objetivos.
- Escasez de indicadores claros y seguimiento.
- Falta de visión estratégica a largo plazo.

- **Sección 2: Procesos (Methodology)**

Pregunta abierta 2: ¿Qué metodologías consideras más útiles en logística?

Al para dar más agilidad a la logística
Medición de tiempos
Lean Logistics: Basada en los principios de la metodología Lean, se enfoca en eliminar desperdicios, optimizar flujos de trabajo y maximizar el valor para el cliente. En logística, esto implica la mejora de procesos como la gestión de inventarios, el transporte y la distribución, buscando siempre reducir tiempos de espera, costos de almacenamiento y redundancias en los procesos.
Six Sigma: Esta metodología se centra en la mejora de procesos a través de la reducción de la variabilidad y la eliminación de defectos. En logística, Six Sigma es útil para mejorar la calidad de los servicios, reducir errores en el procesamiento de pedidos, y aumentar la precisión en la entrega de productos, todo ello mediante el uso de datos y análisis estadísticos para identificar y corregir problemas.
Just in Time (JIT): Utilizada principalmente en la gestión de inventarios y en la cadena de suministro, el JIT busca reducir los costos de almacenamiento al recibir productos sólo cuando se necesitan en el proceso de producción o distribución. Esta metodología requiere una coordinación precisa entre proveedores y operadores logísticos, y es especialmente valiosa en entornos donde la eficiencia en los tiempos de entrega es crucial.
Metodología Lean Agilismo y proyectos Canva
Metodología Lean, Scrumban
las Metodologías varían su utilidad, dependiendo del enfoque en su aplicación. Pero suponiendo una metodología de mejora continua me gusta trabajar con las siguientes:
Six Sigma, Administración de calidad total (TQM), Just In Time, S&OP.
1. Lean Logistics 2. Six Sigma 3. Just In Time 4. Supply Chain Management
Lean six sigma
Lean Six sigma Design Thinking Scrum
5s lean
Scrum
Metodologías ágiles

Análisis pregunta 2:

Las metodologías más destacadas por su utilidad en logística son las siguientes:

- Lean Logistics: Eliminación de desperdicios, optimización de flujos y maximización del valor para el cliente.
- Six Sigma: Reducción de errores y mejora de calidad mediante análisis de datos.
- Just in Time (JIT): Minimización de inventarios y mejora en la eficiencia de la cadena de suministro.
- Scrum y metodologías ágiles: Enfoque en flexibilidad y agilidad para proyectos logísticos.
- Supply Chain Management: Gestión integral de la cadena de suministro.
- Design Thinking y Canva: Aplicación creativa para soluciones logísticas.
- 5S y TQM: Organización, calidad total y mejora continua.

Pregunta abierta 3: ¿Cuáles metodologías han demostrado ser más sostenibles en el tiempo dentro de la empresa?

Todas
Comunicación a partes interesadas
Las metodologías más sostenibles a largo plazo dentro de las empresas son aquellas que fomentan la mejora continua, la eficiencia y la adaptabilidad. Lean y Six Sigma son dos de las más efectivas, ya que se centran en la eliminación de desperdicios y la mejora de la calidad de manera constante, integrando la cultura de mejora en todos los niveles de la organización. Kaizen, con su enfoque en pequeñas mejoras diarias, también ha demostrado ser muy eficaz para mantener la sostenibilidad en el tiempo, ya que involucra a todos los empleados en el proceso de cambio. Además, la Gestión de la Cadena de Suministro (SCM), que promueve la integración de todos los eslabones de la cadena, y la Teoría de Restricciones (TOC), al abordar los cuellos de botella,

son metodologías que, bien implementadas, pueden generar una mejora continua y a largo plazo, manteniendo la eficiencia operativa en la empresa. Estas metodologías no solo optimizan procesos, sino que también fomentan una cultura organizacional orientada a la sostenibilidad y la innovación constante.

Agilismo (Scrum) y proyectos (PMI)

Modelos de cascada, metodologías Gestión de proyectos por cadena crítica

Six Sigma, Administración de calidad total (TQM), Just In Time, S&OP.

1. Lean Logistics

2. Just In Time

N/a

Design thinking

5s lean

Scrum

La metodología ágil Lean

Análisis pregunta 3:

Las metodologías más sostenibles en el tiempo serían las siguientes:

- Lean y Six Sigma: Se centran en la mejora continua, eliminación de desperdicios y aumento de la calidad.
- Kaizen: Enfoque en pequeñas mejoras diarias, involucrando a todos los empleados.
- Gestión de la Cadena de Suministro (SCM) y Teoría de Restricciones (TOC): Mejoran la integración y abordan cuellos de botella.
- Agilismo (Scrum) y metodologías ágiles: Flexibilidad para adaptarse a cambios rápidamente.
- TQM, Just in Time y S&OP: Promueven eficiencia y calidad de manera sostenida.

- Sección 3: Resultados (Outcome)

Pregunta abierta 4: ¿Qué mejoras específicas has notado en la eficiencia logística?

Los tiempos de alistamiento y procesos de ingresos de mercancía en cuanto a repuestos un flujo más armónico
La toma de tiempos
Eficiencia de FTEs por procesos
Mejora de procesos
Indicadores de productividad
Reducción de tiempos de procesos, tiempos de solución de novedades a clientes
Reducción de tiempo en procesos de mayor esfuerzo
La agilidad en la rotación del inventario, los tiempos de respuesta a las solicitudes tanto del cliente interno como externo
Las estrategias de ultima milla
Para la temporada más alta de operación del año los clientes sintieron una desmejora en el servicio
Mejora en tiempos de entrega de cara a los clientes
Ecopallet
Se estructuran crecimientos operativos con los mismos recursos o menos.

Análisis pregunta 4:

Se han destacado las siguientes mejoras en la eficiencia logística:

- Mejoras en alistamiento, procesos de ingreso de mercancía y tiempos de respuesta a clientes.
- Reducción de tiempos en procesos de mayor esfuerzo y solución de novedades.
- Mejora en el flujo de trabajo.
- Mejoras en indicadores de productividad y eficiencia de recursos humanos
- Mayor agilidad en la gestión de inventarios y tiempos de respuesta tanto internos como externos.
- Mejora en las estrategias para optimizar las entregas finales a los clientes.
- Lograr crecimientos operativos con los mismos recursos o incluso menos.

Pregunta abierta 5: ¿Cómo han contribuido las iniciativas de mejora a los objetivos sostenibles de la empresa (ambientales, sociales, económicos)?

En todos los aspectos
Si
<p>Las iniciativas de mejora continua han tenido un impacto significativo en los objetivos sostenibles de las empresas en tres dimensiones clave: **ambiental**, **social** y **económica**.</p> <p>1. **Ambientales**: Las metodologías de mejora continua como Lean y Kaizen contribuyen a la sostenibilidad ambiental al promover la reducción de desperdicios, el uso eficiente de recursos y la optimización de procesos. Esto se traduce en menor consumo de energía, menos residuos generados y una gestión más eficiente del agua y materiales. Por ejemplo, la mejora de procesos en la cadena de suministro puede reducir las emisiones de carbono al optimizar rutas de transporte, y la implementación de prácticas de producción más eficientes puede disminuir el uso de recursos no renovables.</p> <p>2. **Sociales**: Las iniciativas de mejora continua fomentan un entorno de trabajo más colaborativo e inclusivo, donde los empleados están empoderados para identificar oportunidades de mejora. Esto promueve una cultura organizacional basada en el respeto mutuo, la participación activa y el bienestar de los trabajadores. Además, la mejora de la calidad de los productos y servicios puede tener un impacto positivo en la satisfacción del cliente y en las comunidades a las que la empresa sirve, contribuyendo a la reputación social y el compromiso con el desarrollo local.</p> <p>3. **Económicas**: Desde una perspectiva económica, las iniciativas de mejora continua permiten a las empresas ser más competitivas al reducir costos operativos, aumentar la eficiencia y mejorar la calidad de los productos y servicios. La reducción de desperdicios, la mejora de la productividad y la optimización de recursos se traducen en ahorros significativos, lo que no solo beneficia las finanzas de la empresa, sino que también puede generar un retorno sobre la inversión a largo plazo. Además, las empresas que aplican prácticas sostenibles tienen más posibilidades de acceder a nuevos mercados y de atraer clientes conscientes de la sostenibilidad.</p>
Ambientales
Sociales (personas)
Ventas
Reducción de la huella de carbono, reducción de mermas, reducción de costos en fletes
Económicos:
Minimizar el uso de plásticos de 1 solo uso (Vinipel, bolsas).

Las iniciativas de mejora han contribuido a la compañía ambientalmente, en la optimización del uso de energía, la reducción y mejor clasificación de residuos, en lo social, en el fomento de una cultura organizacional más positiva, en lo económico, en la reducción de costos, el aumento de la productividad, la fidelización de clientes con la marca

En la reducción en la huella de carbono al disminuir los residuos de la operación

Reducción en el consumo de materiales, eficiencia energética, mejor formación para aumentar estándares y seguridad en los procesos

En la eficiencia

Ambiental

Apalancando la rentabilidad del negocio.

Análisis pregunta 5:

Las iniciativas de mejora han realizado las siguientes contribuciones clave a los objetivos sostenibles de la empresa:

- Ambientales: Mejora en el uso eficiente de recursos, reducción de residuos y emisiones de carbono, menor consumo de energía, mejor gestión de agua y materiales.
- Sociales: Fomento de un entorno inclusivo, colaborativo, empoderamiento y bienestar de los empleados, impacto positivo en la satisfacción del cliente y la comunidad.
- Económicas: Mejora en la eficiencia, productividad y reducción de costos operativos, empresa más rentable con prácticas sostenibles, acceso a nuevos mercados, mejora en la reputación y compromiso con la sostenibilidad.

- **Sección 4: Innovación y Adaptabilidad (Innovation and Technology)**

Pregunta abierta 6: ¿Qué tecnologías adicionales te gustaría implementar?

Que nos den más claridad y garantizar todas las mejoras

Programa para manejo de repuestos

1

Automatismos
Mejorar los sistemas de WMS y sistemas financieros
Tal vez implementar dentro del CEDIS:
1. Inteligencia Artificial y Aumentada
2. Gemelos digitales
3. Visibilidad de la cadena de suministro en tiempo real
4. Blockchain
5. Big Data y análisis de datos
6. Computación en la nube
7. Automatización de almacenes
8. Vehículos Autónomos
9. Logística Elástica
10. Internet de las Cosas
SAP
IA para la toma decisiones
Tecnologías para hacer más eficiente el alistamiento como picking por voz, RFID, trans elevadores
Tableros digitales, Power Bi
Tablets en vez de cuadernillos para generar eficiencia en los procesos que aún utilizan esto
Inteligencia artificial para toma de decisiones y forecast en los procesos

Análisis pregunta 6:

Dentro de las tecnologías que se quisieran implementar se destacan las siguientes:

- Inteligencia Artificial (IA) para mejorar la toma de decisiones y optimizar los procesos de forecasting, aplicación en automatización y análisis predictivo.
- Implementación de automatización de almacenes y sistemas como picking por voz y RFID para mejorar la eficiencia en el alistamiento.
- Vehículos autónomos y logística elástica para optimizar la cadena de suministro.
- Gemelos digitales y Blockchain para una visibilidad en tiempo real de la cadena de suministro.

- Uso de Big Data y computación en la nube para mejorar el análisis de datos y la toma de decisiones.
- Mejorar los sistemas WMS (gestión de almacenes) y sistemas financieros.
- Implementación de SAP y Power BI para una mejor gestión de la información y tableros digitales.
- Uso de tablets en lugar de cuadernillos para mejorar la eficiencia en los procesos.

Sección 5: Conocimiento de las Iniciativas de Mejora Continua

Pregunta abierta 7: ¿Cómo podría mejorarse la participación del equipo operativo?

Más sesiones de prácticas

En reuniones para escuchar opiniones

Fomentar una cultura de confianza y apertura: Para que el equipo operativo se sienta cómodo participando activamente, es fundamental crear un ambiente de trabajo donde las ideas y sugerencias sean valoradas, sin miedo a represalias. Los líderes deben mostrar apertura y disposición para escuchar, y reconocer públicamente los esfuerzos y aportes de los empleados.

Capacitación continua: Asegurarse de que los miembros del equipo operativo estén bien entrenados en las metodologías de mejora continua, herramientas y procesos relevantes. La capacitación no solo mejora las habilidades técnicas, sino que también aumenta la confianza del equipo para aportar ideas y participar en el proceso de mejora.

Involucrar al equipo en la toma de decisiones: La participación activa es más efectiva cuando los empleados sienten que sus opiniones realmente importan. Involucrarlos en la identificación de problemas, el análisis de datos y la creación de soluciones les da un sentido de propiedad sobre los resultados y mejora su compromiso con el proceso.

Establecer metas claras y alcanzables: Las metas claras y medibles son esenciales para mantener al equipo enfocado y motivado. Estas metas deben ser relevantes para el trabajo diario y alineadas con los objetivos de la empresa. Además, es importante establecer hitos alcanzables que permitan al equipo ver los avances y celebrar pequeños logros, lo que refuerza su

participación.

Promover la colaboración interdepartamental: La mejora continua no debe ser vista como una responsabilidad exclusiva de un departamento o grupo. Involucrar al equipo operativo en proyectos conjuntos con otros departamentos puede ampliar su perspectiva, fortalecer el trabajo en equipo y generar soluciones más innovadoras.

Utilizar sistemas de reconocimiento y recompensa: Reconocer el esfuerzo y la contribución de los empleados en las iniciativas de mejora continua es fundamental. Ya sea a través de incentivos tangibles, como premios, o intangibles, como reconocimiento público o espacios para compartir sus logros, el reconocimiento motiva a los empleados a seguir participando activamente.

Facilitar la comunicación y retroalimentación constante: Establecer canales claros y efectivos para que los empleados puedan compartir sus ideas y recibir retroalimentación sobre las mejoras implementadas es esencial. La retroalimentación debe ser constructiva y orientada a mejorar, no solo a criticar, para mantener un ambiente positivo y proactivo.

Implementar pequeñas mejoras rápidas (Quick Wins): Identificar y aplicar soluciones rápidas y fáciles que tengan un impacto inmediato puede aumentar la moral del equipo operativo. Ver que sus esfuerzos resultan en cambios visibles y tangibles fortalece la motivación para participar en proyectos más grandes y complejos.

Involucrarlos que sean participes, en los foros de cada iniciativa.

Por la alta rotación en la parte operativa, puede que no haya una mayor participación, tener personal más estable

Incluyéndolo en las iniciativas para propuestas de mejora y parte del proceso de implementación.

Contar con la experiencia del operador que es quien hace que la operación logística sea posible es una herramienta que permite tener panoramas más claros y decisiones más acertadas.

Con un plan de mejoramiento continuo que motive a los empleados a buscar oportunidades y recibir un incentivo (% del ahorro)

Con el respaldo e involucramiento de los líderes

Realizando evaluaciones a los proyectos en conjunto con la operación y validando que estás en verdad sean sostenibles

Haciéndolos participes del proceso de inicio a fin

Balanceando prioridades desde las gerencias.

Análisis pregunta 7:

Dentro de las principales estrategias para mejorar la participación del equipo operativo se encuentran:

- Crear un ambiente donde las ideas y sugerencias sean valoradas.
- Líderes que escuchen y reconozcan públicamente los esfuerzos del equipo.
- Asegurar que el equipo operativo esté bien entrenado en metodologías, herramientas y procesos relevantes.
- Incluir al equipo en la identificación de problemas, análisis de datos y creación de soluciones.
- Definir metas medibles, alineadas con los objetivos de la empresa, y establecer hitos alcanzables para mantener al equipo motivado.
- Involucrar al equipo operativo en proyectos conjuntos con otros departamentos para fortalecer el trabajo en equipo y generar soluciones más innovadoras.
- Reconocer el esfuerzo del equipo, ya sea a través de incentivos tangibles o reconocimiento público.
- Establecer canales claros para que los empleados puedan compartir ideas y recibir retroalimentación constructiva.
- Aplicar soluciones rápidas con impacto inmediato para aumentar la moral del equipo.
- Incluir al equipo operativo en foros, iniciativas de mejora y procesos de implementación.
- Asegurar una menor rotación operativa para lograr una participación más estable.

Pregunta abierta 8: ¿Qué nivel de resistencia al cambio se ha observado en la implementación de las mejoras?

Los recursos de ecosistemas en los empaques de la estiba
Medio – alto
La resistencia al cambio es un fenómeno común al implementar iniciativas de mejora continua, y su nivel puede variar dependiendo de diversos factores. En muchas organizaciones, se observa que la resistencia proviene de tres áreas principales:
Empleados en niveles operativos: La resistencia suele ser más fuerte aquí, especialmente si los cambios afectan las rutinas diarias, las responsabilidades o los métodos de trabajo establecidos. El temor a lo desconocido o la percepción de que los cambios son una carga adicional sin beneficios inmediatos puede generar desconfianza.
Mandos intermedios: Los líderes de equipo o gerentes de áreas operativas a menudo son clave en la implementación de cambios, pero pueden resistirse si sienten que sus habilidades de gestión se verán comprometidas o si temen perder control sobre los procesos. Si no están completamente alineados con los objetivos de la mejora, la implementación puede ser más difícil.
Alta dirección: En algunos casos, incluso los altos ejecutivos pueden mostrar resistencia, especialmente si perciben que las iniciativas de mejora continua no están directamente alineadas con los objetivos estratégicos de corto plazo o si hay temor a que el retorno sobre la inversión no sea inmediato.
Cambios en los procesos
Es normal en esta clase de procesos que haya una resistencia al inicio, pero a mediano plazo cambia las perspectivas.
Directamente proporcional al tiempo de capacitación, inducción, implementación en compañía que se le brinda al equipo para cada implementación.
Hay unas con un bajo indicador de resistencia al cambio, como hay otros que poseen un alto grado de resistencia.
En personas que llevan mucho tiempo en la compañía es más habitual que exista resistencia al cambio
Alto
Nivel medio
Medio
Alto
La resistencia se da por la alta priorización en enfoque operativo.

Análisis pregunta 8:

Se identifica una resistencia al cambio de nivel medio a alto:

- Predomina en áreas operativas y en personas con mayor antigüedad en la empresa, debido a su arraigo a métodos tradicionales y la percepción de que los cambios impactan su rutina diaria o agregan carga laboral.
- Las causas principales de la resistencia son: falta de comprensión sobre el propósito y los beneficios de las iniciativas de cambio, falta de alineación entre los mandos intermedios y operativos quienes pueden no estar completamente alineados con los objetivos estratégicos, la alta carga de trabajo en operaciones genera dificultad para priorizar el tiempo requerido para la capacitación e implementación de mejoras, la necesidad de mejora calidad y duración de las capacitaciones y las inducciones al cambio, falta de claridad en los objetivos
- Percepción general del cambio: Aunque al inicio la resistencia puede ser alta, a mediano plazo, las perspectivas suelen cambiar positivamente cuando los beneficios de las mejoras son evidentes.

Conclusiones

Factores de Entrada (Input)

- Los proyectos de mejora continua cuentan con los recursos necesarios y son percibidos como alineados con las necesidades reales del equipo, lo que proporciona una base sólida para su implementación.
- La comunicación sobre los beneficios de las mejoras es clara y efectiva, lo que favorece la aceptación y compromiso de los colaboradores.

- Si bien el liderazgo y la capacitación son bien valorados, existe un pequeño margen de mejora en la percepción de apoyo, lo que sugiere la necesidad de reforzar la participación activa de los líderes en los procesos de mejora.

Procesos (Methodology)

- La monitorización de los cambios mediante datos es una práctica bien establecida y valorada dentro de la organización, lo que permite evaluar la efectividad de las mejoras implementadas.
- Aunque las pruebas antes de la implementación son una práctica habitual, hay una parte de los colaboradores que no las percibe como suficientes, lo que sugiere la oportunidad de reforzar esta fase con pruebas más rigurosas.
- Las metodologías como 5S y Lean son aplicadas, pero su nivel de comprensión práctica aún puede mejorarse, lo que indica la necesidad de más formación o ejemplos concretos para su aplicación efectiva.

Resultados (Outcome)

- Aunque se han percibido mejoras en calidad y velocidad, aún hay margen para optimizar la satisfacción del cliente, ya que una parte de los encuestados no ha notado un impacto significativo en esta área.
- Las condiciones de trabajo han mejorado notablemente en términos de seguridad, lo que refleja el éxito de las iniciativas enfocadas en el bienestar laboral.
- La reducción de errores y retrasos es un logro destacado, evidenciando que los cambios implementados han tenido un impacto positivo en la eficiencia operativa.

Innovación y adaptabilidad (Innovation and Technology)

- Los resultados indican que las iniciativas de mejora son bastante flexibles y se adaptan bien a los cambios en la demanda, lo cual es positivo para la sostenibilidad de estas mejoras en un entorno dinámico.
- La integración de herramientas digitales es robusta y está bien valorada entre los encuestados, lo cual contribuye significativamente a mantener la competitividad y eficiencia en los procesos.
- Aunque la capacitación en nuevas tecnologías es adecuada, queda un margen para mejorar y asegurar que todo el personal se sienta suficientemente preparado para los cambios tecnológicos.

Conocimiento de las iniciativas de mejora continua

- Los empleados tienen un buen conocimiento de las mejoras implementadas y son capaces de proporcionar ejemplos, lo que refleja una comunicación eficaz y la implementación de iniciativas visibles.
- Si bien la mayoría de los empleados está al tanto de las actividades informativas, hay margen para mejorar la participación y la claridad en estos procesos informativos.
- Los empleados comprenden bien los objetivos de las iniciativas de mejora continua, lo que es un punto fuerte para la organización al asegurar la alineación y el compromiso con estas iniciativas.

Plan de acción para superar los retos:

Para asegurar la continuidad y la sostenibilidad de las mejoras implementadas en procesos empresariales dinámicos, es crucial definir prácticas que garanticen estos objetivos y evaluarlas por su efectividad a largo plazo. Basándonos en el análisis de estrategias utilizadas en empresas de los sectores retail y logístico, se identificaron pilares fundamentales para promover la sostenibilidad:

- Un liderazgo sólido que apoya y ejemplifica las iniciativas de mejora
- Una capacitación constante a todos los niveles organizacionales
- Superar la resistencia al cambio mediante una comunicación transparente, clara y motivadora
- Un apoyo constante que involucra a los equipos operativos motivándolos y empoderándolos
- La implementación de tecnologías avanzadas
- La optimización de flujos internos
- La reducción de la huella de carbono
- La mejora de prácticas sociales y económicas.

Por otra parte, en el proceso se aconseja implementar una o varias de las siguientes metodologías que han demostrado ser efectivas en industrias similares:

- Kanban y Just In Time (JIT): Ambas metodologías, nacidas en Toyota, se enfocan en la eficiencia y la reducción de desperdicios mediante la optimización de recursos y la producción bajo demanda. Estas prácticas han sido adoptadas

con éxito en diferentes sectores, incluyendo el retail, para gestionar inventarios de manera eficiente.

- Total Quality Management (TQM): Una filosofía de gestión que busca la mejora continua en la calidad de los productos y servicios a través de la participación de todos los empleados en la organización.
- Six Sigma: Metodología estadística que busca reducir la variabilidad en los procesos y mejorar la calidad mediante el enfoque en defectos y errores. Ha sido especialmente efectiva en sectores logísticos para mejorar la precisión y eficiencia operativa.
- Kaizen: La filosofía de mejora constante a través de pequeñas y continuas mejoras, ha sido utilizada en retail y logística para fomentar un entorno de trabajo colaborativo y de constante adaptación a los cambios.
- Supply Chain Management (SCM): Estrategia integral que optimiza todas las actividades desde la obtención de materias primas hasta la entrega de productos, mejorando la eficiencia y la coordinación a lo largo de toda la cadena de suministro.
- Theory of Constraints (TOC): Identifica y aborda los principales cuellos de botella en los procesos, permitiendo mejoras significativas en la eficiencia. Su aplicación en logística ha demostrado ser efectiva en la reducción de tiempos de ciclo y en el aumento de la capacidad productiva.

- Lean Manufacturing: Aunque la metodología Lean ha sido ampliamente adoptada en la empresa, existe un margen para mejorar su implementación y adaptación, se recomienda revisar y ajustar continuamente los procesos para mantener y mejorar la eficiencia.

En conclusión, las metodologías efectivas para asegurar la continuidad y sostenibilidad de las mejoras en procesos organizacionales deben enfocarse en cambios profundos y sostenidos en la cultura organizacional, el liderazgo, la capacitación y la implementación tecnológica, estas estrategias no solo mejoran la eficiencia operativa, sino que también contribuyen a una cultura de adaptación y mejora continua.

Las metodologías mencionadas anteriormente, tales como Kanban y Just In Time (JIT), TQM, Six Sigma, Kaizen, SCM, TOC y Lean Manufacturing, juegan un papel fundamental en la realización de estos objetivos, permitiendo a las organizaciones mantenerse competitivas y resilientes en el contexto actual.

Lista de referencias

AYO Consulting. (n.d.). *Lean Six Sigma y Kaizen: Comparación de metodologías de mejora.* Recuperado de [<https://ayoconsulting.es/lean-six-sigma-y-kaizen>]

Carro-Suárez, J., Sarmiento-Paredes, S., & Rosano-Ortega, G. (2021). *La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial: La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial.* Scopus. Recuperado de [https://elearning.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/2717/3330].

Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles.* Harper & Row.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach.* Pitman Publishing Inc.

Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2003). *Creating sustainable value.* *Academy of Management Executive*, 17(2), 56–67. Recuperado de [<https://doi.org/10.5465/ame.2003.10025193>]

Jaca García, C. (2011). *Modelo de evaluación para la sostenibilidad de los equipos de mejora* (Memoria para obtener el grado de doctora). Tecnun Universidad de Navarra. [<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=66629>]

LACCEI Conference. (n.d.). *Effectiveness of Lean Manufacturing and Six Sigma in Process Optimization in SMEs*. Recuperado de [https://laccei.org/LACCEI2024-CostaRica/full-papers/Contribution_1862_final_a.pdf]

Martínez Rojas, A. B. (2020). *Factores de éxito de la certificación ISO 9001 en empresas de Cúcuta y su Área Metropolitana*. Scopus. Recuperado de [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/2599/3473].

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

OpenAI. (2024, diciembre 10). *ChatGPT (v.4)*. Respuesta a consultas sobre aseguramiento y sostenibilidad de procesos organizacionales. [<https://chat.openai.com/>]

Porter, M. E. (1996). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

Sandoval, D., & Albuja, D. (2022). *Sistemas de gestión y su importancia para el desarrollo sostenible*. Scopus. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/348299681_Sistemas_de_gestion_y_su_importancia_para_el_desarrollo_sostenible].

Solving Ad Hoc. (n.d.). *El método Just In Time y Kanban, eficiencia e inmediatez*. Recuperado de [<https://solvingadhoc.com/metodo-just-in-time-kanban-eficiencia-e-inmediatez>]

Anexos

- Anexo 1: Cuestionario Integrado para líderes operativos

Anexo 1 Cuestionario Integrado para líderes operativos

Medición de la Sostenibilidad de Iniciativas de Mejora Continua en Logística (Basado en la Metodología IMO-IT)

Instrucciones: Responda según su experiencia diaria en operaciones logísticas. Utilice la escala:

- TD (1) = Totalmente en desacuerdo
- D (2) = En desacuerdo
- N (3) = Neutral
- A (4) = De acuerdo
- TA (5) = Totalmente de acuerdo

Sección 1: Factores de Entrada (Input)

1. Los proyectos de mejora continua consideran las necesidades reales y cuentan con los recursos necesarios.

T	D	N	A	T
D				A

2. La capacitación y el apoyo de los líderes facilitan la implementación de mejoras.

T	D	N	A	T
D				A

3. Existe comunicación clara sobre los beneficios de las mejoras.

T	D	N	A	T
D				A

Pregunta abierta 1: ¿Cuáles son los principales retos al aplicar las iniciativas de mejora continua?

Sección 2: Procesos (Methodology)

4. Las metodologías de mejora continua (5S, Lean) se aplican de manera práctica y comprensible.

T	D	N	A	T
D				A

5. Los cambios en procesos son probados antes de su implementación total.

T	D	N	A	T
D				A

6. Se utilizan datos para monitorear la efectividad de los cambios.

T	D	N	A	T
D				A

Pregunta abierta 2: ¿Qué metodologías consideras más útiles en logística?

Pregunta abierta 3: ¿Cuáles metodologías han demostrado ser más sostenibles en el tiempo dentro de la empresa?

Sección 3: Resultados (Outcome)

7. Las mejoras han reducido errores o retrasos y han optimizado los procesos.

T	D	N	A	T
D				A

8. Las condiciones de trabajo han mejorado en términos de seguridad.

T	D	N	A	T
D				A

9. Los clientes han notado mejoras en calidad o velocidad del servicio.

T	D	N	A	T
D				A

Pregunta abierta 4: ¿Qué mejoras específicas has notado en la eficiencia logística?

Pregunta abierta 5: ¿Cómo han contribuido las iniciativas de mejora a los objetivos sostenibles de la empresa (ambientales, sociales, económicos)?

Sección 4: Innovación y Adaptabilidad (Innovation and Technology)

10. Se han integrado herramientas digitales que facilitan las operaciones.

T	D	N	A	T
D				A

11. El personal recibe capacitación en nuevas tecnologías.

T	D	N	A	T
D				A

12. Las iniciativas de mejora se adaptan a cambios en la demanda.

T	D	N	A	T
D				A

Pregunta abierta 6: ¿Qué tecnologías adicionales te gustaría implementar?

Sección 5: Conocimiento de las Iniciativas de Mejora Continua

13. Los empleados conocen y comprenden los objetivos de las iniciativas de mejora continua.

T	D	N	A	T
D				A

14. Se realizan actividades informativas periódicas sobre avances y resultados.

T	D	N	A	T
D				A

15. Los empleados pueden proporcionar ejemplos de mejoras implementadas.

T	D	N	A	T
D				A

Pregunta abierta 7: ¿Cómo podría mejorarse la participación del equipo operativo?

Pregunta abierta 8: ¿Qué nivel de resistencia al cambio se ha observado en la implementación de las mejoras?

Resultados y Análisis

Puntajes por Dimensión:

- Factores de Entrada: 15 puntos
- Procesos: 15 puntos
- Resultados: 15 puntos
- Innovación y Adaptabilidad: 15 puntos
- Conocimiento de las Iniciativas: 15 puntos

Interpretación Total:

- 60-75 puntos: Sostenibilidad alta de las iniciativas.
- 45-59 puntos: Buen desempeño, con áreas de mejora.
- 30-44 puntos: Se requiere reforzar implementación y comunicación.
- Menos de 30 puntos: Se requieren acciones urgentes para mejorar la participación.

Tiempo estimado de diligenciamiento: 10 minutos.