

Continuous organizational improvement focus on productivity and its impact on  
collaborators. Colombia, 2017.

Oscar Zambrano Valdivieso 

Orlando Almeida Salinas 

Corporación Universitaria Minuto de Dios, Bucaramanga, Colombia

### Resumen

**Objetivo:** El presente artículo de investigación surge del interés por analizar las estrategias de mejora continua para el proceso productivo de las organizaciones y su impacto en la calidad de vida de los colaboradores en Colombia durante el periodo 2017. **Método:** Se realizó una revisión sistemática de la literatura con el fin de dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación ¿Por qué analizar las estrategias de mejora continua para el proceso productivo de las organizaciones y su impacto en la calidad de vida de los colaboradores en Colombia durante el periodo 2017? En cuanto al diseño metodológico, el enfoque de investigación es de tipo documental cualitativo, con alcance descriptivo y un diseño basado en la teoría fundamentada. **Resultados:** Los resultados obtenidos permiten observar que el impacto de la estrategia de mejora continua utilizada por las organizaciones para el proceso productivo juega un papel determinante en la calidad de vida de los colaboradores, siendo estos la fuente primordial para el logro de metas y objetivos estratégicos orientados hacia el crecimiento y expansión organizacional, sin embargo la alta gerencia es la responsable de propiciar una calidad de vida laboral adecuada, al involucrar y motivar a los colaboradores en la construcción y diseño de las estrategias empresariales. **Discusiones:** Mejorar y mantener los estándares organizacionales, resulta ser una responsabilidad principal del proceso de mejoramiento continuo que debe ser liderada por la alta gerencia para poder alcanzar los preceptos expuestos por la filosofía japonesa. En cuanto a la calidad de vida laboral se plantea la necesidad de recuperar los componentes subjetivos y sociológicos orientados al bienestar integral de la persona y su diversidad, dejando a un lado el bienestar material. **Conclusiones:** El impacto de la estrategia de mejora continua utilizada por las organizaciones para el proceso productivo juega un papel determinante en la calidad de vida de los colaboradores, teniendo en cuenta que las empresas tienden a ser competitivas y luchan en el mercado global por mantener su liderazgo, han comprendido que los colaboradores son la fuente primordial para el logro de metas y objetivos estratégicos orientados hacia el crecimiento y expansión organizacional.

**Palabras clave:** Calidad de vida, Mejora continua, Productividad.

**Clasificación JEL:** J2, L2, M1

### Abstract

**Objective:** The present research article arises from the interest to analyze the strategies of continuous improvement for the productive process of the organizations and their impact on the quality of life of the collaborators in Colombia during the 2017 period. **Method:** A systematic review of the Literature in order to answer the following research question Why analyze strategies for continuous improvement for the productive process of organizations and their impact on the quality of life of employees in Colombia during the period 2017? Regarding the methodological design, the research approach is qualitative documentary type, with descriptive scope and a design based on grounded theory. **Results:** The results obtained allow us to observe that the impact of the continuous improvement strategy used by organizations for the productive process plays a decisive role in the quality of life of the collaborators, being these the primary source for the achievement of strategic goals and objectives oriented towards organizational growth and expansion, however, senior management is responsible for promoting an adequate quality of working life, by involving and motivating employees in the construction and design of business strategies. **Discussions:** To improve and maintain the organizational standards, it turns out to be a main responsibility of the process of continuous improvement that must be led by the top management to be able to reach the precepts exposed by the Japanese philosophy. Regarding the quality of working life, the need arises to recover the subjective and sociological components oriented to the integral well-being of the person and its diversity, leaving aside the material well-being. **Conclusions:** The impact of the strategy of continuous improvement used by organizations for the productive process plays a decisive role in the quality of life of employees, taking into account that companies tend to be competitive and struggle in the global market to maintain their leadership, have understood that employees are the primary source for the achievement of strategic goals and objectives aimed at growth and organizational expansion.

**Keywords:** Quality of life, Continuous improvement, Productivity

**JEL Classification:** J2, L2, M1

### Autores de Correspondencia:

ozambranov1@uniminuto.edu.co

oalmeidasal@uniminuto.edu.co

Recibido: 11-11-17  
Aceptado: 14-06-18



Copyright © 2018  
Desarrollo Gerencial

### Como citar este artículo (Apa):

Zambrano-Valdivieso, O. & Almeida-Salinas, O. (2018). Mejora continua en productividad organizacional y su impacto en colaboradores. Colombia, 2017. Desarrollo Gerencial, 10(2), 82- DOI: <https://doi.org/10.17081/dege.10.2.3033>

## Introducción

Colombia es un país cuya economía hace parte de un mercado cambiante y globalizado, esta situación sin lugar a dudas conlleva a que las organizaciones inicien un arduo proceso de adaptación hacia la comprensión y satisfacción de las necesidades marcadas, crecientes y variadas de sus clientes tanto internos como externos. De igual manera, [Murillo \(2003\)](#), plantea que la globalización es un proceso que favorece el desarrollo tecnológico de las empresas, potenciando su capacidad productiva y competitiva, lo cual redundará en rentabilizarse en el mercado; es importante resaltar como lo demuestra [Mendoza \(2018\)](#), que la productividad sigue siendo importante desde el punto de vista competitivo para poder reducir los costos unitarios de producción, pero es difícil que de por sí ella pueda crear las condiciones para sostener la ventaja competitiva como lo exige una sociedad más rivalizada. Esto solo lo puede hacer la creación de valor tanto por esfuerzo propio (interno) como mediante el enlace con actores y entidades externas. Esto implica nuevos retos y desafíos en los grupos poblacionales que se vinculan a las labores productivas, pues requieren tecnificarse y especializarse ante las nuevas exigencias de las empresas. De esta forma dichos procesos técnicos se han extendido a nivel mundial, por lo cual, la productividad empresarial ha alcanzado niveles elevados.

La masificación y la intensificación del trabajo conllevan consecuencias de grandes magnitudes que se verán reflejadas en el aumento de la jornada laboral, el desplazamiento de la mano de obra, desocupación y degradación del trabajo, ocasionando el detrimento de la salud de los trabajadores. Actualmente, el deterioro de la salud de los trabajadores y la calidad de vida figuran como una prioridad, que debe traducirse en una estrategia para comprometer a las empresas y organismos nacionales e internacionales que velen por el cuidado y protección de la clase obrera. Por otra parte, [Pulido \(2005\)](#), afirma que hoy en día, resulta difícil creer que las empresas se puedan mantener en el mercado siendo competitivas o en el mejor de los casos elevar de forma permanente las retribuciones salariales en una empresa o el nivel de vida de un país, sin llevar a cabo acciones de mejora continua en sus procesos productivos. [García \(2002\)](#), plantea que una visión estratégica hace énfasis en la necesidad de descansar en las ventajas comparativas provistas por el tipo de recursos naturales y la abundancia de mano de obra no calificada. Otra visión estratégica enfatiza en cambio que, en el actual proceso de competencia global, las innovaciones son la principal fuente de competitividad, situando así el acento en las ventajas adquiribles a través de la inversión en conocimiento, innovaciones y calificación de la mano de obra.

De acuerdo a lo anterior, resulta innegable la relación existente entre la productividad y la estrategia de mejora continua que deben implementar las empresas que quieren mantenerse competitivas en el mercado local, nacional e internacional, es así cómo desde la revolución industrial a finales del siglo XIX, así como [Garvín \(1988\)](#), [Rodríguez y Rodríguez \(2009\)](#), empiezan a preocuparse por la revisión e identificación de productos que no se ajustaban a los estándares esperados y de este modo se evitaba

que llegaran al cliente, como una estrategia inicial en la búsqueda de la calidad total y la mejora continua, siendo la competencia un factor predominante, ya que los mercados se globalizan y las grandes industrias empiezan a perder su liderazgo, es en este momento en donde el recurso humano juega un rol trascendental en la reducción de costos e incremento de la productividad empresarial. Ante esta preocupación por la creciente globalización y búsqueda por mantenerse competitivos en el mercado, en la industria japonesa surge el término Kaizen propuesto por Masaaki Imai (1989), quien en su libro "Kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa", define el término como "mejoramiento continuo en la vida personal, familiar, social y de trabajo". De acuerdo a esto, la filosofía Kaizen conlleva a que las personas se preocupen por "sus esfuerzos de mejoramiento constante".

Para Newitt (1996), la definición de Imai (1986, 1989), se encuentra fundamentada en el término Kaizen cuya derivación japonesa significa: "KAI = Cambio, ZEN = Bueno (para mejorar) (Farley 1999; Newitt 1996), es decir, Mejora Continua o Principio de Mejora Continua" (Lillrank 1985; Kano 1989). Acorde a Masaaki Imai (1997), "Kaizen significa mejoramiento continuo", estrategia empresarial que logra su propósito y potencia la productividad en el momento en que se logre involucrar a todos los colaboradores vinculados a la empresa en el diseño y desarrollo de alternativas o estrategias innovadoras lideradas por la alta gerencia y que tengan como objetivo afectar los procesos estratégicos de expansión y crecimiento organizacional. En tal sentido, la gerencia requiere apropiarse y aprender a implementar los principales conceptos y sistemas básicos que hacen parte de la estrategia Kaizen, con el fin de ejecutarla adecuadamente y alcanzar las metas y objetivos esperados. Dicha estrategia se encuentra conformada por: "1. Kaizen y gerencia", "2. Proceso versus resultado", "3. Seguir los ciclos Planear - Hacer - Verificar - Actuar (PHVA) / Estandarizar - Hacer - Verificar - Actuar (EHVA)", "4. Primero la calidad", "5. Hablar con datos", "6. El proceso siguiente es el cliente". Como se puede observar en el punto 1 la gerencia debe tomar el liderazgo y control en el proceso de mejoramiento continuo y a través del ejemplo y orientación gerencial, vincular a sus colaboradores en la identificación de los procesos de los cuales hacen parte y afectan el resultado. Así mismo al proponer el ciclo PHVA, fomenta implícitamente un cambio en la cultura organizacional al modificar la manera en que se realizan los procedimientos.

Otro aspecto importante y que afecta la calidad de vida en la empresa se encuentra dado por el ítem 4 "primero la calidad", sin lugar a dudas esta premisa conlleva una gran responsabilidad motivacional y económica en el liderazgo de la alta gerencia, puesto que requiere invertir en los procesos a nivel tecnológico y formativo de sus colaboradores. Por tal razón, la alta gerencia debe liderar el diseño e implementación de políticas claras y precisas en la apropiación y establecimiento de la estrategia Kaizen con el fin de alcanzar sus objetivos estratégicos orientados a potenciar la productividad y reducción de costos. Siendo preponderante que la gerencia cumpla a cabalidad sus dos funciones principales mejoramiento y mantenimiento (Imai, 1998). Comprendiendo el mantenimiento como las actividades dirigidas a conservar estándares tecnológicos, gerenciales y operacionales actualizados y sostener tales estándares a través del entrenamiento y disciplina en sus colaboradores. Bajo esta función la gerencia

realiza sus tareas asignadas, de manera que todas puedan seguir un procedimiento operacional estándar (SOP- Stand Operating Procedure). Parafraseando a Chirinos, Rivero, Méndez, Goyo & Figueredo (2010), potenciar los estándares organizacionales resulta ser el rol principal que pretende alcanzar el proceso de mejoramiento, acorde con la visión japonesa de gerencia, la cual se reduce a un precepto: mantener y mejorar estándares. Siendo así la razón por la cual el mejoramiento puede catalogarse como Kaizen o innovación, es decir, Kaizen comprende el esfuerzo continuo realizado por todos y cada uno de los miembros de la organización, que involucra a largo plazo un mejoramiento significativo en la construcción de la cultura organizacional orientada hacia la mejora continua, en donde resalta la comunicación oportuna, el entrenamiento permanente, el trabajo en equipo, el involucramiento y la autodisciplina: un enfoque de sentido común y de bajo costo para el mejoramiento.

El Kaizen como estrategia gerencial fomenta el pensamiento orientado a procesos, dado que éstos deben perfeccionarse para que mejoren los resultados, por cuanto el no lograr los resultados planeados resulta ser indicador de una falla en el proceso, motivo por el cual la gerencia debe identificar y corregir los errores debidos al proceso. En este sentido, es menester aclarar que Kaizen se centra en los esfuerzos humanos: Orientación que contrasta con el pensamiento occidental que se basa en resultados. Las estrategias gerenciales Kaizen, se orientan hacia los procesos, entre los cuales destacan el ciclo Planear-Hacer-Verificar- Actuar (PHVA); el ciclo Estandarizar-Hacer-Verificar-Actuar (EHVA); Calidad, Costo y Entrega (CCE); Gerencia de Calidad Total (GCT); Justo a Tiempo (JAT); y Mantenimiento Productivo Total (MPT). Según Cheser (1998), el efecto que produce el Kaizen en los empleados de las plantas manufactureras de Japón se encuentra relacionado con el incremento de su motivación en los primeros seis meses de la aplicación de este enfoque gerencial, arrojando resultados positivos por la aplicación de esta estrategia gerencial sobre el desempeño y motivación de los trabajadores ante el nivel de cambio. De igual forma, Brunet y New (2003), exponen la existencia de una considerable diversidad en la forma que el Kaizen opera en las organizaciones japonesas. Estos dos autores concuerdan en los efectos positivos de la aplicación del Kaizen en las empresas, exaltando la elevación del compromiso de los involucrados con la organización y minimizando con esto el desperdicio, además de mejorar la eficiencia. Sin embargo, para Brunet y New (2003), este enfoque gerencial es maleable, porque permite ser adaptado según las necesidades de cada organización, puesto que surge de las necesidades, el control y el consenso de todos.

Lo anterior permite abstraer que la vinculación de los trabajadores en los procesos organizacionales incrementa la motivación hacia el desarrollo de la creatividad e innovación en sus labores diarias y su relación con la percepción de mejora en la calidad de vida laboral; resaltando que se debe recordar que la creatividad, la innovación y la empresa como unidad organizacional gestora siempre estarán entrelazadas (Berbesi, 2013); pero de igual manera se observa una estrecha relación con el clima y la cultura organizacional, ya que en palabras de Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo (2009), en determinado momento puede permitir o no, la solución de situaciones de adaptabilidad al entorno y su integración

frente a la forma en que enfrentan los retos que permitirán a la empresa mantenerse en el mercado. De acuerdo a lo planteado surge el interés en desarrollar el siguiente objetivo que guía el presente estudio: Analizar las estrategias de mejora continua para el proceso productivo de las organizaciones y su impacto en la calidad de vida de los colaboradores en Colombia durante el periodo 2017.

## Fundamento teórico

En pleno siglo XX las organizaciones continúan enfocadas a la mejora de la calidad en sus productos y servicios como lo manifiesta Gallegos (2007), pero para obtener la calidad en ambas áreas se necesita implementar un sistema, que para el caso de estudio ha sido la estrategia Kaizen o conocida también como mejora continua, este sistema se encuentra enfocado en la gestión de la administración, como se ha demostrado, en aquella área en donde se requieren espacios de oportunidad que son simples de detectar y sencillos de corregir o mejorar, al momento de aplicar acciones correctivas o preventivas en estas áreas de oportunidad se logrará probablemente una reducción de costo y de tiempo, permitiendo así un aumento en la productividad. La administración es la coordinación de todos los recursos a través de los procesos estratégicos de planeación, dirección y control, a fin de lograr los objetivos establecidos.

Como se ha analizado, una herramienta que se utiliza para lograr esto, es la estrategia Kaizen aplicándola al proceso estratégico de gestión administrativa o gestión de las organizaciones; la alta gerencia requiere comprender y aceptar, según Gallegos (2007), que por más que ellos mismos y sus trabajadores piensen que su labor se encuentra en el punto más alto de excelencia, siempre existirá una nueva propuesta, un nuevo método, un nuevo proceso, una nueva máquina, una forma diferente de hacer las cosas que puedan cuestionar dicha excelencia y verla como imperfecta, mostrando de esta manera una oportunidad de mejoramiento continuo en el logro de indicadores de crecimiento empresarial y desarrollo productivo, a través de la innovación en sus procesos.

Según Dean y Bowen, (1994), la técnica de la mejora continua o Kaizen, involucra una serie de principios y valores que soportan al sistema de gestión de la organización, entre ellas: prácticas, técnicas o herramientas consideradas en su origen como japonesas, dentro de las cuales se incluye la gestión por calidad total. Por otra parte, según estos autores se podría decir que algunos teóricos consideran que el Kaizen entendido como una filosofía gerencial representa los cimientos y bases de los valores de la cultura que se vive en el día a día en la empresa Toyota. En tal sentido, Suárez y Miguel (2008) plantean que el Kaizen como filosofía gerencial se caracteriza por entender la gestión de una organización como el mantenimiento y la mejora de los estándares de trabajo, lo cual puede llegar a ser extrapolado a cualquier tipo de organización por los bajos costos que implica su implementación en la cultura empresarial.

Así mismo Alvarado & Pumisacho (2017), plantean que el proceso de mejora continua se encuentra relacionado con un sinnúmero de avances a nivel organizacional que incluyen entre otros la implementación de enfoques como: Gestión de la Calidad Total (TQM), Manufactura Esbelta, Teoría de Restricciones (TOC), Seis Sigma (SS), Kaizen. Lo cual advierte de un creciente interés en la estructura organizacional por desarrollar y mantener procesos de mejora continua que le permitan reducir costos, mejorar la calidad de vida de sus colaboradores y mantener la organización en el mercado competitivo.

Acorde a lo anterior, Midialia, García, Maldonado & Martínez, (2016) mencionan que en la implementación del Kaizen han encontrado beneficios a nivel organizacional, los cuales están orientados hacia el mejoramiento de los procesos estratégicos, misionales, y de apoyo, que sin lugar a dudas redundan en la satisfacción del cliente interno y externo, reducción de costos, tiempos de producción y mejora en la calidad de vida de sus colaboradores.

Es evidente que una de las características sobresalientes del Kaizen como filosofía gerencial es que los procesos deben ser estandarizados y socializados con todos y cada uno de los colaboradores involucrados en la organización. Según Brunet y New (2003), la fuerza impulsora de esta motivación es el concepto de "Zero Defects", en el cual los trabajadores de manera espontánea y automática buscan mejoras en los procesos de trabajo.

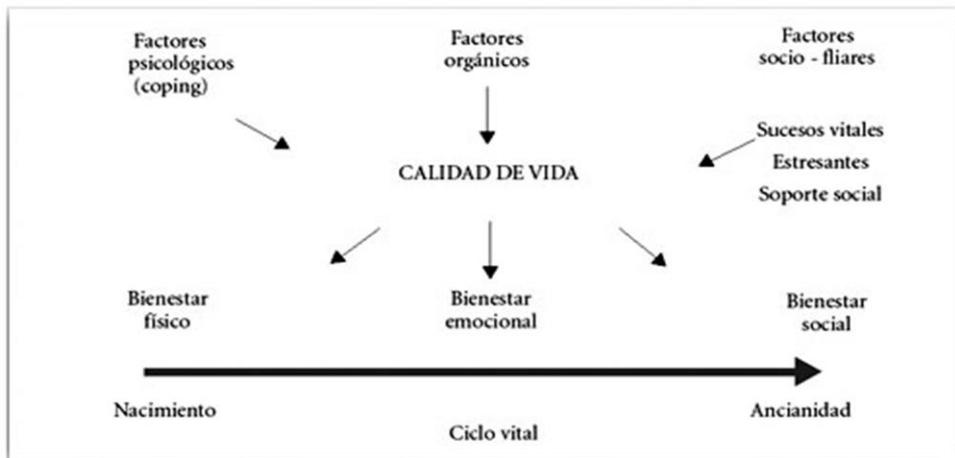
En palabras de Gallegos (2007) y con el fin de llevar a cabo la mejora continua, la empresa debe administrar diariamente diversos recursos en forma apropiada. Entre estos recursos aparece la mano de obra, la información, equipos y materiales y se debe entonces tener claro que la eficiente administración diaria de recursos requiere estándares y que cada vez que surgen problemas o anomalías, el gerente o directivo debe investigar, identificar la causa fundamental y reconsiderar los estándares existentes o implementar nuevos estándares para impedir su reaparición.

Por su parte, Lossada & Robles, (2018) encuentran que la implementación del proceso de mejora continua representa una estrategia competitiva para las empresas de telecomunicaciones inalámbricas, facilitando la mejora de los procesos en su cadena de valor contrarrestando los esfuerzos de la fuerte competencia que existe en el sector, lo cual se refleja como una ventaja competitiva en el incremento en su productividad y reducción de desperdicios.

Se debe resaltar como Castañón (1998) encontró que la práctica administrativa japonesa se distingue por una serie de características que podemos clasificar de la siguiente manera: • Relaciones Humanas. Incluye prácticas tales como el empleo de por vida, el sistema de sugerencias y los círculos de control de calidad. • Administración de la Producción. Incluye herramientas y enfoques como el Control de Calidad, la Producción Justo a Tiempo y la práctica de las 5 S's. La definición de un estándar es la mejor manera de realizar el trabajo. Si un estándar significa la mejor manera, de aquí se deriva que el empleado debe adherirse al mismo estándar de la misma manera, todo el tiempo. Si los empleados no siguen estándares

en un trabajo repetitivo, el resultado variará, llevando a fluctuaciones en la calidad. La gerencia debe especificar con claridad los estándares para los empleados, como la única manera de garantizar la mejora continua para satisfacción del cliente. Como lo demostró Schwartzmann (2003), este resultado se mide en la percepción del grado de bienestar físico, psíquico y social y en la evaluación general de la vida que hace el paciente, teniendo en cuenta los cambios que estas situaciones pueden producir en el sistema de valores, creencias y expectativas cómo se logra apreciar en la figura No. 1 al referirse a la Calidad de vida relacionada con la salud.

Figura 1. Calidad de vida relacionada con la salud



Fuente: Schwartzmann, (2003)

Es importante resaltar como Huerta, Pedraja, Contreras, & Almodóvar (2011) demuestran por qué uno de los recursos más valiosos para las organizaciones son sus trabajadores, quienes a través de su productividad logran que las empresas permanezcan en el tiempo y obtengan mejores resultados organizacionales. Así se observa acorde a Zohurul y Siengthai (2009), que tanto la productividad como los resultados de la empresa están influenciados por la calidad de vida laboral que experimentan los trabajadores en su ambiente laboral.

Igualmente, Espinosa & Morris (2002) confirman que para mejorar la calidad de vida en el trabajo, la normatividad laboral ayuda pero no es suficiente y que tanto trabajadores como empleadores tienen un amplio camino que recorrer, especialmente cuando se habla de los desafíos de la nueva economía y de las empresas inteligentes de cara a la revolución tecnológica y la gestión del conocimiento, ya que sería contraproducente pensar que esos desafíos sólo tienen que ver con las TIC "Tecnologías de la Información y las Comunicaciones", porque también se debe pensar en la TAC "Tecnologías del Aprendizaje y el Conocimiento" y en las TEP "Tecnologías para el Empoderamiento y la Participación"; también sería una mirada de corto plazo pensar que, los desafíos se resuelven con la capacitación necesaria para alinearse con estas tecnologías; aún, cuando ambos factores mencionados son

condiciones necesarias para vivir la modernidad, no son suficientes. Además, se debe comprender que no es tan fácil reemplazar la psicología humana como el mecanismo mágico que pone en funcionamiento la voluntad, la pasión, la creatividad y la entrega de las personas al trabajo. Y todas estas motivaciones se multiplicarían si las personas se sintieran recompensadas material y espiritualmente, por lo que cada día realizan y vieran elevada su condición humana, a sujetos de derecho, y no sólo como un factor de producción que sube o baja en los vaivenes de la competitividad.

Pero como lo afirman [Calderón, Murillo & Torres \(2003\)](#), los investigadores han dedicado un esfuerzo significativo a establecer la relación entre bienestar y satisfacción del trabajador y productividad, pero los resultados no son contundentes y se han encontrado relaciones en uno y otro sentido; si bien, la satisfacción puede incrementar la productividad, también es cierto que la productividad de un trabajo aumenta la satisfacción de quien lo realiza (([Kast y Rosenzweig \(1988\)](#)); [Berg \(1999\)](#), [Osterman \(2000\)](#)); por eso más clara parece ser la relación entre satisfacción y ausentismo y rotación (([Sheridan \(1992\)](#)); [Robbins \(1994\)](#)) que para el caso de estudio este análisis de las estrategias de mejora continua para el proceso productivo de las organizaciones y su impacto en la calidad de vida de los colaboradores en Colombia, durante el periodo 2017 tampoco le son indiferentes y partiendo de los últimos estudios reconocen, además, que la eficiencia y la productividad no son suficientes para el éxito organizacional y que se requiere movilizar la mente y las capacidades creativas de quienes están más cerca de los procesos y de los clientes ([Kaplan y Norton, 1997](#)) y esto se logra con empleados satisfechos. En esa búsqueda por alcanzar la satisfacción de sus empleados, [Valdez \(2016\)](#) realiza un proceso que le permite llevar a cabo la implementación de la filosofía de mejora continua a través de la estrategia de "Análisis Transaccional" en una organización privada, siendo entendido esto, como un "modelo decisional de la personalidad que permite comprender la relación con los demás y con nosotros mismos" ([Berne, 2011](#)), lo cual permitió a los participantes tomar conciencia de sus deseos y necesidades, retomando buenas prácticas que llevaron al descubrimiento de su potencial, consecuentemente asociado con un cambio en la cultura organizacional.

[Espinosa y Morris \(2002\)](#), refuerzan la concepción que la recuperación del concepto de calidad de vida surge a partir de la crítica a los enfoques economicistas sólo centrados en el bienestar material de las sociedades a nivel agregado y que dejan de lado los componentes subjetivos y sociológicos relacionados con el bienestar integral de las personas en su diversidad. De hecho, la calidad de vida es un concepto subjetivo, y este, está relacionado con la percepción que tiene el ser humano sobre su vida, en el sentido en que determinan si se sienten realizadas con sus propias expectativas y proyectos. Una de las formulaciones explícitas que recoge este tipo de mirada se puede hallar en el enfoque de "desarrollo humano" elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) enfatiza los efectos sociales, culturales y ambientales que puede acarrear el exceso de desarrollo entendido sólo económicamente y enfocado hacia el sector productivo empresarial. Desde esta mirada, el bienestar de una sociedad y de las personas que la habitan no se juega sólo en su capacidad de producir más bienes y

servicios, sino especialmente en la manera en que ella se hace cargo de las consecuencias de un determinado patrón de crecimiento económico sobre la percepción subjetiva de felicidad de las personas, por tal motivo se habla de desarrollo a Escala Humana y no sencillamente de crecimiento per se.

En cuanto a la calidad de vida laboral, Ma, García, & Maldonado (2014) resaltan la aparición del “Movimiento de CVL (Calidad de Vida Laboral)” sobre los años 70’s en Estados Unidos y su marcado interés en humanizar el entorno laboral, con el ánimo de favorecer el desarrollo humano y la mejora de su calidad de vida. Este movimiento favoreció la integración de las personas en los planes estratégicos de las organizaciones, lo cual favorece la satisfacción de su personal y el incremento en su productividad. En el ámbito laboral, se expresa también esta dualidad entre lo económicamente rentable y lo subjetivamente agradable. A nivel mundial, se han generado durante las últimas décadas profundas transformaciones en la estructura productiva que son apreciables a simple vista y en las formas de organización de la producción, innovaciones que produjeron aumentos importantes de productividad y una mayor competitividad de las empresas.

## **Método**

### ***Diseño.***

Se realizó una revisión sistemática de la literatura con el fin de consultar y obtener información necesaria y de interés en la recopilación y construcción del marco teórico requerido para dar respuesta a la siguiente pregunta que guía la investigación ¿Por qué analizar las estrategias de mejora continua en el proceso productivo de las organizaciones y su impacto en la calidad de vida de los colaboradores? Colombia. 2017? Así mismo, se formuló el objetivo general, el cual busca analizar las estrategias de mejora continua en el proceso productivo de las organizaciones y su impacto en la calidad de vida de los colaboradores. Colombia. 2017, a partir de la revisión literaria.

La investigación tiene un enfoque de tipo documental cualitativo, teniendo en cuenta que el planteamiento del problema y el reporte de resultados se encuentre soportado en la revisión teórica; los resultados del estudio se presentan a manera de hipótesis de trabajo, sin que esto implique probar hipótesis estadísticamente; la recolección de datos consiste en obtener descripciones detalladas acerca de las estrategias de mejora continua en el proceso productivo de las organizaciones y su impacto en la calidad de vida de los colaboradores, los investigadores llevan a cabo una revisión sistemática documental, con el fin de contextualizar y conceptualizar los principales aspectos relacionados con el objeto de estudio. Las características mencionadas anteriormente se encuentran fundamentadas en la información obtenida de Hernández, Fernández & Baptista (2014).

El alcance de la investigación es descriptivo, ya que procura describir, especificar, detallar las características y propiedades relacionadas con las estrategias de mejora continua en el proceso productivo de las organizaciones y su impacto en la calidad de vida de los colaboradores, (Hernández, Fernández & Baptista 2014). De igual forma la revisión documental descriptiva acorde a lo propuesto por Merino-Trujillo, (2011) "proporciona al lector una puesta al día sobre conceptos útiles en áreas en constante evolución", siendo de gran utilidad en diversos campos de la enseñanza. El paradigma que direccionó la investigación es el interpretativo o - hermenéutico, toda vez que la investigación se centró en la inspección, clasificación y triangulación de la información encontrada en libros, artículos, tesis e informes de investigación.

### ***Participantes.***

El proceso de revisión documental se encuentra caracterizado por realizar abstracciones de corte científico a partir de la selección, recolección y utilización de documentos, lo cual redundará en la construcción de nuevo conocimiento. Igualmente, Merino (2011), brindan soporte a este tipo de artículos de revisión, al afirmar que son "un estudio detallado, selectivo y crítico que examina la bibliografía publicada y la sitúa en cierta perspectiva". Resaltan también que "no es una publicación original y su finalidad es realizar una investigación sobre un tema determinado, en la que se reúnen, analizan y discuta información relevante y necesaria que concierne al problema de investigación abordado". Por ser una dinámica de revisión documental, los participantes en el proyecto lo conforman documentos como libros, capítulos de libros, tesis, artículos, ponencias, papers, y Cajas de Herramientas, garantizando de esta manera el carácter científico del ejercicio. En tal sentido, de los 104 referentes encontrados en la fase inicial, se seleccionaron 45, los cuales cumplían con criterios de formalidad académica, visibilidad y rigurosidad en su estructura, además de ser publicaciones actuales temporalmente.

### ***Procedimiento.***

La consolidación de la información se formalizó a través de motores de búsqueda académicos disponibles en la web. En una primera fase, todos los hallazgos de la revisión se consignaron en una matriz de análisis, luego, se seleccionaron aquellos a conveniencia y criterio de los investigadores para continuar con su procesamiento. El componente descriptivo radica en la extracción de la información relevante en torno al análisis las estrategias de mejora continua para el proceso productivo de las organizaciones y su impacto en la calidad de vida de los colaboradores en Colombia durante el periodo 2017. En tal sentido, la investigación se desarrolló en las siguientes fases: 1. Fase exploratoria, se realizó una búsqueda de varios documentos relacionados con el objeto de la investigación, revisión que estuvo

orientada a seleccionar documentos reconocidos por las diferentes autoridades académicas. 2. Fase de selección y sistematización, se generó una rejilla de análisis en Excel, donde se priorizaron los hallazgos de la fase anterior y se reagruparon los diferentes autores por categorías, mismas que se reflejan en los diferentes apartados del capítulo de resultados. 3. Fase de resultados, con la información de las categorías, se inició la producción del manuscrito, donde se articularon las diferentes posiciones de los autores y se estructuraron los diferentes apartados del documento. De esta manera, el presente manuscrito se esboza con un artículo de revisión, presentando un estudio pormenorizado, selectivo y crítico (Vera, 2009), de la mejora continua para el proceso productivo de las organizaciones y su impacto en la calidad de vida de los colaboradores, logrando establecer un punto de vista sobre las realizadas descritas y analizadas (Montenegro, 2013).

### ***Instrumentos.***

El Diseño de esta investigación se encuentra basado en la Teoría Fundamentada, ya que, según Hernández, Fernández & Baptista (2014), utiliza procedimientos cualitativos para explicar de manera conceptual una acción. Así mismo, este tipo de diseño permite explicar temas que son de difícil comprensión o reestructurar fundamentos considerados como desactualizados o poco utilizados. El escrito, siguiendo a Rojas (2011), se estructuró bajo técnicas de revisión documental, tales como: investigación documental de aproximación, durante la primera fase, es decir, la obtención de la matriz inicial de análisis. Luego, se utilizó la selección o apartado crítico, siguiendo los patrones de selección descritos. Finalmente, se utilizó la interpretación hermenéutica para generar cohesión entre las fuentes seleccionadas, consolidando así el cuerpo del documento.

## **Resultados**

### **➤ *Procesos de masificación e intensificación del trabajo.***

Se puede observar en la cotidianidad como los procesos de masificación e intensificación del trabajo a causa de la globalización y la búsqueda permanente de las empresas por ser competitivas y estables en el mercado, han ocasionado consecuencias de grandes magnitudes como se refleja en el aumento de la jornadas laborales, el desplazamiento de la mano de obra, desocupación y degradación del trabajo, ocasionando el detrimento de la salud de los trabajadores, esto implica que las empresas diseñen nuevas estrategias que permitan brindar al colaborador la oportunidad de continuar el desarrollo de su vida personal, familiar y no exclusivamente laboral; teniendo en cuenta lo expresado por Salazar, Guerrero,

Machado, & Cañedo (2009), el colaborador es un ser biopsicosocial, donde la salud, bienestar y felicidad hacen parte fundamental de la vida y del trabajo, razón por la cual se debe procurar una "armonía física y psicológica con el medio", siendo esta una gran responsabilidad gerencial de todas las organizaciones.

➤ **Productividad.**

Lo anterior es reafirmado por Zohurul y Siengthai, (2009) y resulta coherente al decir que la productividad de toda organización, así como los resultados obtenidos, se encuentran influenciados por la percepción que puedan llegar a experimentar los colaboradores frente a la calidad de vida y su ambiente laboral. No se debe pasar por alto que las MiPYMES en el orden mundial acorde a Arango (2013) varía para cada país, ya que los gobiernos toman una definición de micro, pequeñas y medianas empresas según la necesidad o característica intrínseca que más les favorezcan o según el objetivo que persigan, este dato es importante porque están catalogadas entre las empresas más productivas.

➤ **Talento Humano**

Sumado a esto, Ma, García, & Maldonado, (2014), resaltan la estrecha relación que existe entre las oportunidades de crecimiento con que cuente la organización y su consecuente oportunidad de vincular al talento humano como parte activa de este ejercicio de crecimiento el cual debe ir acompañado por una relación cercana que permita identificar sus necesidades y brindarle los medios adecuados con el fin de que este se visualice y proyecte satisfactoriamente en la organización

➤ **Competitividad**

A su vez, García (2002) presenta unos resultados en los cuales contempla como fuente de competitividad innegable para las empresas, aquellas ventajas que pueden obtener en el momento en que realizan las estrategias de innovación e inversión en la formación y cualificación de la mano de obra, conllevando al establecimiento de nuevos retos y desafíos para los colaboradores, puesto que deben ser corresponsables con sus procesos de autogestión y construcción de competencias laborales, al verse en la necesidad de tecnificarse y especializarse ante las nuevas exigencias de las empresas; siendo allí donde la estrategia Kaizen o proceso de mejoramiento continuo liderada por la alta gerencia, quien juega un rol preponderante en potenciar y mantener actualizadas las habilidades y competencias de los colaboradores, reflejándose en el día a día como la percepción de la calidad de vida laboral.

## Discusión

En este orden de ideas y acorde a [Chirinos et al, \(2010\)](#) mejorar y mantener los estándares organizacionales, resulta ser una responsabilidad principal del proceso de mejoramiento continuo que debe ser liderada por la alta gerencia para poder alcanzar los preceptos expuestos por la filosofía japonesa. En cuanto a la calidad de vida laboral [Espinosa & Morris, \(2002\)](#), plantean la necesidad de recuperar los componentes subjetivos y sociológicos orientados al bienestar integral de la persona y su diversidad, dejando a un lado el bienestar material. Esto implica en la alta gerencia iniciar procesos que involucren a los colaboradores en la formulación y construcción de sus procesos organizacionales, sentando los cimientos y valores necesarios para el establecimiento de una cultura gerencial encaminada a la satisfacción del cliente interno, es decir como lo plantean [Kaplan y Norton \(1997\)](#), movilizar la mente y capacidades creativas de quienes permanecen más cerca de los procesos y los clientes, logrando colaboradores satisfechos.

Por otra parte, [Alvarado & Pumisacho \(2017\)](#) encuentran que algunas empresas cuentan con un bajo nivel de implementación del enfoque de mejora continua, ya que en su preocupación por mejorar la calidad y reducir costos en los tiempos de ejecución se olvidan de la importancia de desarrollar la estrategia a largo plazo y alcanzar una cultura de mejora. Sus resultados evidencian la preferencia “por el uso de técnicas más sencillas para identificar y solucionar problemas tales como las siete herramientas básicas de calidad”. Una posible explicación a este fenómeno según los autores mencionados, radica en un 79% de resistencia al cambio y un 61% dado por la baja comprensión y entendimiento de la estrategia Kaizen.

De igual forma, [Ricardo, Medina, Nogueira & Núñez \(2015\)](#) plantean que el proceso de mejora continua, implica que las personas lo asuman como una filosofía de vida cuyo primordial interés consiste en perfeccionarlas y de manera consecuente perfeccionar su entorno.

## Conclusiones

Una vez analizados los resultados, se concluye que el impacto de la estrategia de mejora continua utilizada por las organizaciones para el proceso productivo juega un papel determinante en la calidad de vida de los colaboradores, teniendo en cuenta que las empresas tienden a ser competitivas y luchan en el mercado global por mantener su liderazgo, han comprendido que los colaboradores son la fuente primordial para el logro de metas y objetivos estratégicos orientados hacia el crecimiento y expansión

organizacional; sin embargo resulta necesario resaltar que a nivel interno de la empresa la alta gerencia requiere propiciar el compromiso e involucramiento de todos y cada uno de los miembros que conforman la organización en el diseño, construcción e implementación de las estrategias fortalecimiento y crecimiento empresarial.

De igual forma, es necesario resaltar que las estrategias de mejora continua tenidas en cuenta en este estudio tienen en común al ser humano, cuyo rol en la productividad de las organizaciones, resulta ser preponderante, manteniendo un vínculo estrecho y directamente proporcional entre el crecimiento empresarial y el crecimiento personal. Con el ánimo de lograr esta integración entre la organización y el ser humano, se requiere aunar esfuerzos en la comprensión y alcances de la estrategia de mejora continua que se desee implementar y así prevenir la aparición de efectos negativos contradictorios a los esperados por la estrategia de mejora.

Un factor interesante que surge de la revisión de la literatura es la invitación a vivir estos procesos de mejora continua como una filosofía de vida, que se debe transpolar a los diferentes ámbitos de nuestra cotidianidad. Siendo aquí donde surge un gran cuestionamiento y es ¿estamos preparados culturalmente para asumir esta filosofía de vida en occidente a como la viven las personas de oriente? Ya que culturalmente para los latinos implicaría un doble esfuerzo hacia la comprensión y adecuación de los procesos de mejora continua propuestos anteriormente. Con este interrogante los autores dejamos abierta la brecha del conocimiento para una nueva propuesta investigativa que valore la efectividad de las diversas estrategias de mejora continua a la luz de la cultura.

También se ha encontrado que los procesos y estrategias de mejora continua estudiados en los apartados anteriores, implican la integración de una normatividad internacional, por ejemplo, las normas ISO, cuya orientación tiende a la integración de los sistemas, la gestión y mejora de procesos; sin tener en cuenta en algunos casos el surgimiento de buenas prácticas como estrategias organizacionales que pueden existir sin estar documentadas y que favorecen la productividad y calidad de vida.

Es preciso resaltar que la calidad de vida laboral incorpora diversos ítems relacionados con el contexto laboral; Granados (2011), lo confirma, cuando expresa que se debe considerar que la calidad de vida laboral se compone de dos grandes dimensiones que, por separado, únicamente ofrecerían una visión parcial y sesgada de la vida en el trabajo. La dimensión objetiva y la dimensión subjetiva de la calidad de vida laboral se refieren, por un lado, a aquellos elementos derivados de las condiciones de trabajo, al desempeño del puesto y en general al contexto organizacional; y por otro, a los procesos psicosociales a través de los cuales el trabajador experimenta dicho entorno de trabajo.

Los efectos en la salud mental (estrés, tensiones, angustias y otros malestares) como lo exponen Espinosa & Morris (2002) y que se encuentran alineados a la realidad empresarial colombiana, no sólo están asociados a la intensidad del trabajo, o a las jornadas que se cumplen; también tienen que ver con la responsabilidad individual que sienten los trabajadores de "cuidar" el empleo y obtener los ingresos que se necesitan. Este sentimiento de vulnerabilidad o riesgo de "prescindencia" y la búsqueda individual de la estabilidad (en un ambiente que se percibe básicamente inseguro) somete a los individuos a auto exigencias de cumplimiento más allá de los términos contractuales, incluso sin que se den exigencias explícitas de los empleadores.

Se destaca la competitividad como un factor fundamental en el entorno organizacional para toda empresa que pretenda mantenerse en un mercado tan dinámico como el actual; Fernández, Montes y Vásquez (1997), permite visibilizar cómo la revolución tecnológica facilita la comunicación entre países y mejora la productividad evidenciando las cualidades así como debilidades de las empresas y a la vez analizar cómo las estrategias de mejora continua para el proceso productivo de las organizaciones impactan en la calidad de vida de los colaboradores en Colombia.

Finalmente, a modo de recomendación para las organizaciones que pretenden incursionar o están llevando a cabo cualquiera de las estrategias de mejoramiento continuo mencionadas en este estudio, realizar el levantamiento de una línea de base que permita identificar las buenas practicas que se han llevado a cabo en la organización, estableciendo indicadores de productividad hasta la fecha límite de la implementación de la estrategia de mejora continua, con el fin de establecer y evaluar el impacto a mediano y largo plazo de la puesta en marcha de dichas estrategias.

## Referencias

Alvarado-Ramírez, K. y Pumisacho-Álvaro, V. (2017). Prácticas de mejora continua, con enfoque Kaizen, en empresas del Distrito Metropolitano de Quito: Un estudio exploratorio. *Intangible Capital*, 13(2), 479-497. DOI: <http://dx.doi.org/10.3926/ic.901>

Arango, G. (2013). Micro, pequeña y mediana Empresa, la oportunidad de emprender. *Desarrollo Gerencial*, 5(1), 203-227. Recuperado de <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/2395>

Berbesi, G. (2013). Innovación y gestión: Dos grandes elementos de un buen administrador. *Desarrollo gerencial*, 5(1), 277-304. Recuperado de <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/2397/2289>

Berg, P. (1999). The Effects of High Performance Work Practices on Job Satisfaction in the United States Steel Industry. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 54(1), 111-135. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/23077360>

Berne, E. (2011). *Games people play: The basic handbook of transactional analysis*. New York, EEUU: Ballantine Books.

Brunet, A. y New, S. (2003). Kaizen in Japan: an Empirical Study. *International journal of Operations & Production Management*, 23(12), 1426-1446. DOI: <https://doi.org/10.1108/01443570310506704>

Calderón-Hernández, G., Murillo-Galvis, S., y Torres-Narváez, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, 16 (25), 109-137.

Castañón-Martínez, R. (1998). *El sistema japonés de administración y calidad*. Contacto Unión Empresarial.

Cheser, R. (1998). The effect of Japanese kaizen on employee motivation in US manufacturing. *The international journal of organizational analysis*. 6(3), 197-217. DOI: <https://doi.org/10.1108/eb028884>

Chirinos, E., Rivero, E., Méndez, E., Goyo, A., & Figueredo, C. (2010). El Kaizen como un sistema actual de gestión personal para el éxito organizacional en la empresa ensambladora Toyota. *Negotium*, 6(16), 113-135. Recuperado de <http://ojs.revistanegotium.org.ve/index.php/negotium/article/view/112/102>

Dean, J. y Bowen, D. (1994). Management theory and total quality improvement research and practice through theory development. *Academy of Management Review*, 19 (3), 392-418. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1994.9412271803>

Espinosa, M., y Morris, P. (2002). *Calidad de vida en el trabajo: percepciones de los trabajadores*. *Cuadernos de investigación*, (16), 2-138. Gobierno de Chile, Dirección del Trabajo, Departamento de Estudios.

Farley, C. (1999). *Despliegue de Políticas del KAIZEN*. XI Congreso de Calidad Total organizado por el Centro de Productividad de Monterrey, Monterrey Nuevo León México. Fundación Mexicana de la Calidad Total y Centro de Productividad de Monterrey, México.

Fernández, E., Montes, J., y Vásquez, C. (1997). *La competitividad de la empresa. Un enfoque basado en la teoría de recursos*. Servicio de publicaciones, Universidad de Oviedo.

Gallegos, H. (2007). Sistema Kaizen en la administración (Kaizen system in Administration). *InnOvaciOnes de NegOciOs*, 4(1), 1-38. Recuperado de <http://revistainnovaciones.uanl.mx/index.php/revin/article/viewFile/176/162>

García, N. (2002). Productividad, competitividad y empleo: un enfoque estratégico. Políticas de empleo en el Perú. En García, N., Chacaltana, J., Francke, P., Sulmont, D., Sierra, J., Sato, E., Jaramillo, M., Espino, J. y Gallardo, J. (Comp.), *Políticas de empleo en Perú*. (pp. 86-219). Lima: Consorcio de investigación económica y social CIES.

Granados, I. (2011). Calidad de vida laboral: historia, dimensiones y beneficios. *Revista de investigación en Psicología*, 14(2), 209-221. DOI: <http://dx.doi.org/10.15381/rinvp.v14i2.2109>

Hernández, Fernández & Baptista. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6a ed. México: editorial McGraw-Hill.

Huerta-Riveros, P., Pedraja-Rejas, L., Contreras-Espinoza, S., & Almodóvar-Martínez, P. (2011). Calidad de vida laboral y su influencia sobre los resultados empresariales. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XVII (4), 658-676.

Imai, M. (1986). *Kaizen-The key to Japan's Competitive Success*. New York: Random House.

Imai, M. (1989). *Kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa*. México: CECSA.

Imai, M. (1997). *Gemba Kaizen*. New York, New York: McGraw-Hill.

Imai, M. (1998). *Gemba Kaizen. Cómo implementar el Kaizen en el sitio de trabajo (Gemba)*. Un sistema gerencial efectivo, a bajo costo y de sentido común. Colombia: McGraw-Hill.

Kano, N. (1989). *Continuous Improvement-Quality Control Circles in Japanese Industry*. Michigan: Center for Japanese Studies.

Kaplan, R. y Norton, D. (1997). *Cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.

Kast, F. y Rosenzweig, J. (1988). *Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y contingencias*. México: McGraw Hill.

Lillrank, P. (1995). The transfer of Management Innovations from Japan. *Organization Studies*, 16(6), 971-989. DOI: <https://doi.org/10.1177/017084069501600603>

Lossada, M. y Robles, M. (2018). Gestión del mejoramiento continuo como estrategia competitiva de empresas de telecomunicaciones inalámbricas. *CICAG*, 11(2), 81-94.

Ma, L., García, R., & Maldonado, J. (2014). Estrategias de mejora de la calidad de vida laboral en mipymes turísticas, *Journal of Intercultural Management*, 6(2), 73-96. DOI: <https://doi.org/10.2478/joim-2014-0013>

Mendoza, J. (2018). Más allá de la productividad. *Desarrollo Gerencial*, 10(1), 1-5. DOI: <https://doi.org/10.17081/dege.10.1.3146>

Merino-Trujillo, A. (2011). Como escribir documentos científicos (Parte 3). *Salud en Tabasco*, 17(1-2), 36-40.

Midiala-Oropesa, V, García-Alcaraz, J., Maldonado-Macías, A. & Martínez-Loya, V. (2016). The impact of managerial commitment and Kaizen benefits on companies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 27 (5), 692-12, DOI: <https://doi.org/10.1108/JMTM-02-2016-0021>

Montenegro, L. (2013). *¿Cómo elaborar un artículo de revisión?* Universidad Mariana, San Juan de Pasto, Nariño, Colombia. Recuperado de <http://www.umariana.edu.co/EditorialUnimar/art-revision.pdf>

Murillo-Castro, L. (2003). El incremento de la productividad para la competitividad frente al bienestar social y la salud laboral. *Revista Reflexiones*, 82(1). Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/reflexiones/article/view/11351>

Newitt, D. (1996). Beyond BPR & TQM - Managing through Processes: Is Kaizen Enough? *Industrial Engineering Conference Proceeding*. London: Institution of Electric Engineers, (1), 100-110. DOI: <https://doi.org/10.1049/ic:19960785>

Osterman, P., (2000). Work Reorganization in an Area of Restructuring: Trends in Diffusion and Effects on Employee Welfare. *Industrial and Labor Relations Review* (53), 179-192. DOI: <https://doi.org/10.1177/001979390005300201>

Pulido, A. (2005). Productividad, competitividad e Innovación. *Centre de Recerca Económica* (CRE). Recuperado de: <http://antoniopulido.es/documentos/con050315.pdf>

Ricardo-Cabrera, H., Medina-León, A., Nogueira-Medina, D., & Núñez-Chaviano, Q. (2015). Revisión del estado del arte para la gestión y mejora de los procesos empresariales. *Enfoque UTE*, 6(4), 1-22. <https://doi.org/https://doi.org/10.29019/enfoqueute.v6n4.75>

Robbins, S., (1994). *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Prentice Hall.

Rojas, I. (2011). Elementos para el diseño de técnicas de investigación: una propuesta de definiciones y procedimientos en la investigación científica. *Tiempo de Educar*, 12(24), 277-297.

Salazar-Estrada, J., Guerrero-Pupo, J., Machado-Rodríguez, Y. y Cañedo-Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es&tlng=es).

Schwartzmann, L. (2003). Calidad de vida relacionada con la salud: aspectos conceptuales. *Ciencia y enfermería*, 9(2), 09-21. DOI: <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95532003000200002>

Sheridan, J. (1992). Organizational Culture and Employee Retention. *Academy of Management Journal*, 35(5), 30-40. DOI: <https://doi.org/10.5465/256539>

Suárez, M. y Miguel, J. (2008). Encontrando al Kaizen: un análisis teórico de la mejora continua. *Pecunia: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de León*, (7), 285-311. Recuperado de <http://revpubli.unileon.es/index.php/Pecunia/article/view/696>

Valdez, G. (2016). Implementación de una filosofía de mejora continua en una organización privada de servicios. *European Scientific Journal ESJ*, 12(10). Recuperado de: <http://ejournal.org/index.php/esj/article/view/7424>

Vera, O. (2009). Cómo escribir artículos de revisión. *Revista Médica La Paz*, 15(1). Recuperado de: [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1726-89582009000100010&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1726-89582009000100010&script=sci_arttext).

Zohurul, I. y Siengthai, S. (2009, July 8). *Quality of Work Life and Organizational Performance: Empirical Evidence from Dhaka Export Processing Zone*. This paper is prepared for the ILO Conference on Regulating for Decent Work, to be held at the International Labour Office, Geneva.