



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**El método Kaizen en la mejora continua de los procesos
empresariales. Revisión sistemática**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciado en Administración

AUTORES:

Gallardo Meza, Heidy Stephany (orcid.org/0000-0003-0765-1677)

Valladolid Capcha, Yordan Felipe (orcid.org/0000-0002-4342-2778)

ASESOR:

Dr. Illa Sihuincha, Godofredo Pastor (orcid.org/0000-0002-2532-3194)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Organización

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

LIMA — PERÚ

2022

Dedicatoria

Dedicamos nuestro trabajo a Dios, nuestros padres y familia que siempre nos apoyaron e incentivaron para poder culminar nuestra carrera.

Agradecimiento

Agradecemos a la Universidad César Vallejo, a mis docentes y compañeros.

Índice de contenidos

	pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de gráficos y figuras	vi
Resumen	vii
Abstrac	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II MARCO TEÓRICO	7
III. METODOLOGÍA	20
3.1. Tipo de investigación	20
3.2. Protocolo y registro	21
3.3. Criterios de elegibilidad	22
3.4. Fuentes de información	23
3.5. Búsqueda	24
3.6. Selección de los estudios	25
3.7. Proceso de extracción de estudios	26
3.8. Lista de estudios	27
3.9. Síntesis de resultados	29
3.9. Síntesis de resultados	30
3.10. Aspectos éticos	31
IV. RESULTADOS	32
V. DISCUSIÓN	41
CONCLUSIONES	48
RECOMENDACIONES	50
REFERENCIAS	51
ANEXOS	59

Índice de tablas

	pág.
Tabla 1 <i>Planteamiento de objetivos</i>	7
Tabla 2 <i>Protocolo y registro</i>	15
Tabla 3 <i>Criterios de elegibilidad</i>	16
Tabla 4 <i>Fuentes de información</i>	17
Tabla 5 <i>Criterios de búsqueda</i>	18
Tabla 6 <i>Selección de estudios</i>	20
Tabla 7 <i>Lista de estudios</i>	21
Tabla 8 <i>Publicaciones por revistas desde el 2018 hasta el 2022</i>	22
Tabla 9 <i>Relación de los journals de cada artículo</i>	23
Tabla 10 <i>Matriz de categorías seleccionadas para desarrollar</i>	28
Tabla 11 <i>Matriz de hallazgo</i>	29

Índice de gráficos y figuras

	Pág.
Figura 1 <i>Proceso de selección de artículos</i>	20
Figura 2 <i>Búsqueda por año</i>	26
Figura 3 <i>Búsqueda por cuartil</i>	27

Resumen

La investigación es de tipo revisión sistemática tuvo como objetivo interpretar los efectos del método *kaizen* en la mejora continua en los procesos empresariales. La metodología utilizada fue de tipo revisión sistemática y de enfoque cualitativo. Se hizo selección de la información en repositorios Scopus, Proquest y ScieceDirect, se tamizo por año, cuartil y por temas de gestión; al final fueron seleccionados 27 artículos que integran la variable *kaizen* y las categorías. Los hallazgos señalaron que *kaizen* debe ser considerado una preocupación principal para mejorar la competitividad dentro de la empresa. Se recomienda a las futuras investigaciones evaluar la variable *kaizen* e indagar a más profundidad.

Palabra clave: Gestión de calidad, innovación, mapa de flujo de valor, trabajo en equipo

Abstrac

The research is of the systematic review type and aimed to interpret the effects of the kaizen method on continuous improvement in business processes. The methodology used was of the systematic review type and qualitative approach. Information was selected from Scopus, Proquest and ScienceDirect repositories, sifted by year, quartile and by management issues; In the end, 27 articles were selected that make up the kaizen variable and the categories. The findings indicated that kaizen should be considered a main concern to improve competitiveness within the company. Future research is recommended to evaluate the kaizen variable and investigate further.

Keyword: Quality management, innovation, value stream map, teamwork

I. INTRODUCCIÓN

En el primer capítulo de la investigación se planteó la naturaleza de la variable *kaizen* en su utilidad y ejecución en el ámbito de la mejora continua de los procesos empresariales. En el proceso de abordaje de explicar la variable, se desarrolló la realidad problemática, el planteamiento del problema de investigación, la justificación; finalmente se abordaron los objetivos del estudio. Es de considerar que el estudio de la variable *kaizen* en la actualidad es de suma importancia en las organizaciones si planean desarrollar factores de gestión de calidad total como pensamiento para el mejoramiento continuo, condición que permitirá incrementar la gestión de calidad y ventaja competitiva en el marco del desarrollo empresarial.

El término *kaizen*, se define como un medio para mejorar continuamente la vida personal, en el hogar, en la vida social y laboral; *kaizen* significa mejorar continuamente para los directivos y trabajadores, en todo momento del trabajo (Vo et al., 2019, p.1345); por tanto, es una actividad basada en equipos, orientada a objetivos y desplegada sistemáticamente, coordinada en la empresa por los líderes que se encargan de plantear metas (Peterson y Chin, 2019, p.2); en efecto, es un proceso que lleva a alguien a una mejora permanente de forma gradual (Hasan y Hossain, 2018, p.160); considerando que es un método de mejora orientado a procesos, se centra en el curso de la implementación y tiene como objetivo producir resultados acumulativos de un proceso de cambio incremental (Ma et al., 2018, p.32); los beneficios de *kaizen* son productividad mejorada, reducción de desperdicios, ganancias, satisfacción del cliente, calidad, mejora y mayor ventaja competitiva (Omotayo et al., 2018, p.5).

Un estudio en México, menciona que los eventos *kaizen* son de naturaleza muy práctica y no deben considerarse como simples ejercicios analíticos (Vo et al., 2019, p.1345); otro estudio en Malasia, demostró que el esquema preliminar para implementar *kaizen* es una metodología definida en la promoción de la mejora continua en los pequeños cambios de un objetivo (Peterson y Chin, 2019, p.2); en Bangladesh, se comprobó que el principal objetivo es lograr un resultado sostenible con inversiones muy pequeñas (Hasan y Hossain, 2018, p.160); otro estudio realizado en China, menciona que la implementación de la mejora debe basarse en factores como la formación periódica, incentivos para las motivaciones y el nivel de producción en la administración (Ma et al., 2018, p.1453); otro estudio realizado en

Nigeria, manifiesta que la implementación de la mejora continua exige muchos recursos financieros, costo y tiempo por lo tanto son pocas las empresas que la aplican (Omotayo et al., 2018, p.5).

En relación a la categoría del método *kaizen* como *gestión de calidad*, señaló que son componentes de competitividad, desde la antigüedad hasta nuestros días, es un tema amplio, incluye la calidad de vida, productos y servicios (Vasiliev et al., 2020, p.1646); de la misma forma, dentro de los procesos se tiene en cuenta la calidad, costo y tiempo de entrega; contribuyendo a aumentar la calidad, disminuir los costos y acortar el tiempo de entrega (Chiarini et al., 2018, p.426); por lo cual, es importante en la estructura de la organización (Orynycz et al., 2020, p.2); por lo tanto, está asociado a la fabricación y al servicio; para esforzarse constantemente por ofrecer beneficios tangibles como un mayor control de costos, visibilidad y alineación con objetivos estratégicos (Thomas, 2018, p.3); esto indica, que es una actividad de mejora que incluye empleados voluntarios para poder identificar, investigar, analizar y resolver el problema mediante el uso de herramientas que contribuyan al cumplimiento de objetivos trazados (Ma et al., 2018, p.1495).

Las evidencias empíricas como *gestión de calidad*, un estudio en Rusia, señala que es una herramienta que busca una mejora continua en todos aspectos de la organización, incluyendo a las personas que forman parte de ella es así que tiene la capacidad de predecir y prevenir inconsistencias (Vasiliev et al., 2020, p.1646); otro estudio en Emiratos Árabes Unidos, señaló que contribuye a aumentar la calidad, disminuir los costos y acortar el tiempo de entrega, proporcionando una mejora en la producción al realizar cambios en los procesos y características del producto (Chiarini et al., 2018, p.426); otro estudio en Polonia, menciona que reducen actividades innecesarias, en el tiempo de producción, labor del personal, simplificación del trabajo y administración en todos los niveles, buscando la perfección (Orynycz et al., 2020, p.2); otro estudio en Canadá, mencionó que agrupa una colección de diversos caminos de mejora en un marco integrado de herramientas de calidad (Thomas, 2018, p.3) otro estudio en Reino Unido, señaló que requiere un alto componente humano, la participación de los empleados es la base y requiere fuerte apoyo de la alta dirección (Ma et al., 2018, p.1495).

En relación a la categoría del método *kaizen* como *innovación*; son procesos que se esfuerza por mejorar o rediseñar un negocio con el objetivo de impulsar la

satisfacción del cliente, la eficiencia y eficacia organizacional (Roma, 2019, p.281); de la misma forma, es un método orientado a resultados y se caracteriza por su carácter único e innovador, generalmente enfatizan las ideas innovadoras de mejora para alteraciones dramáticas y cambios radicales (Ma et al., 2018, p.1452); en efecto, se basa principalmente en la tecnología, el desarrollo de una nueva tecnología es el objetivo principal, incorporando tanto mejoras incrementales como mejoras radicales (Vo et al., 2019, p.1348); por lo que, se encuentra en su máxima velocidad, es difícil razonar en términos de objetivos fijos y desafíos a largo plazo porque se encuentra en constantes cambios (Chiarini et al., 2018, p.433); de este modo, ayuda a las empresas a comprender y despertar o tomar conciencia del significado más profundo del término de proceso, inspirando el sentido de gestionar desde el punto de vista de la innovación (Chen, 2018, p.422).

Las evidencias empíricas como *innovación*, un estudio en India, señala que la organización que utilizó la innovación obtuvo información valiosa sobre las implementaciones, las empresas deben de tomar mejores decisiones de gestión después de realizar evaluaciones (Roma, 2019, p.281); otro estudio en China, menciono que se caracteriza por revolucionar nuevos procesos, tecnologías avanzadas y alta inversión de capital (Ma et al., 2018, p.32); otro estudio en México, señaló que promueve cambios organizacionales, utilizando metodología de rediseño de procesos con enfoque de innovación con el fin de reducir el tiempo de ciclo en el proceso de servicio de recursos humanos (Vo et al., 2019, p.1348); otro estudio en Emiratos Árabes Unidos, indicó que en sectores particulares, ya que la rápida innovación es empujar a las empresas a considerar el objetivo como la verdadera calidad a alcanzar (Chiarini et al., 2018, p.433); otro estudio en China, menciono que facilita la integración de las actividades en las organizaciones y los esfuerzos en comprender la mejora que se desarrolla (Chen, 2018, p.422).

En relación a la categoría del método *kaizen* como *mapa de flujo de valor*, sobre la base de la información proporcionada, analiza e identifica las actividades añadidas dentro de un sistema, el objetivo es reducir o eliminar residuos, el proceso de flujo se introduce para controlar la producción (Kumar et al., 2018, p.148); se utiliza para identificar los problemas de producción durante los procesos mediante la identificación de residuos (Wei et al., 2019, p.15); por lo cual, identifica y eliminar los residuos del inventario, finalmente reducen el costo del producto (Kumar et al.,

2018, p.14); por lo tanto, es utilizado para mejorar el desempeño organizacional enfocado y estructurado en un proyecto de mejora continua, utilizando un equipo multidisciplinario dedicado para lograr objetivos específicos en un período de tiempo acelerado (Chan y Tay, 2018, p.48); por esta razón, proporciona una vista pictórica de todo el proceso existente y guías para identificar áreas y mejorar en cada aspecto (Zahoor et al., 2019, p.126).

Las evidencias empíricas como *mapa de flujo de valor*, un estudio en India, señaló que se debe optimizar el producto y proceso para la eliminación de residuos así lograr ventajas competitivas (Kumar et al., 2018, p.144); otro estudio en China, indicó que es un método estructurado de resolución de problemas de producción (Wei et al., 2019, p.15); otro estudio en India, menciona que busca lograr competitividad y mejorar la producción, la calidad y el proceso (Kumar et al., 2018, p.148) ; otro estudio en Singapur, señaló que proporciona una ventaja competitiva (Chan y Tay, 2018, p.48); otro estudio en Canadá, señaló que mejora el tiempo del ciclo del producto cuando utilizaron VSM (mapa de flujo de valor) como una herramienta ajustada en una industria manufacturera (Zahoor et al., 2019, p.126)

En relación a la categoría del método *kaizen* como trabajo en equipo, se involucra a los directivos, gerentes y trabajadores en la mejora continua, desarrollando un estado de aprendizaje continuo, demostrando cómo el trabajo en equipo puede resolver los problemas y dificultades, contribuyendo al logro de los objetivos (Omoush et al., 2020, p.1825); por tal razón, la productividad y la competitividad tiene que ir unida a la calidad, obligando a todos los participantes a mejorar (Cannas et al., 2018, p.3920); por este motivo, el beneficio del trabajo diario, involucra proteger los estándares de trabajo, los que pueden ser mejorados a través de un esfuerzo continuo (Awang y Ahmad, 2021, p.4); en consecuencia, la metodología *kaizen* en la empresa somete al proceso de la mejora continua de la gestión y producción con constancia y participación de todo el equipo de trabajo (Zúñiga, 2020, p.57); de esta manera, los anhelos y principios de los empleados hace para un *kaizen* un éxito (Roma, 2018, p.3).

Las evidencias empíricas como trabajo en equipo, un estudio en Ecuador, señaló que la ventaja competitiva está orientado a la satisfacción de las necesidades y expectativas de la clientela tanto interna y externa (Omoush et al., 2020, p.1825); otro estudio en Italia, indico que contribuye al mejoramiento

continuo, con acciones diarias sencillas de todos los integrantes (Cannas et al., 2018, p.3920); otro estudio en Malasia, mencionó el beneficio de las acciones diarias, involucra a generar estándares mejorados a través de un esfuerzo constante (Awang y Ahmad, 2021, p.4); otro estudio en Perú, indicó que se optimiza el periodo de los servicios prestados, optimizando la satisfacción del cliente, eliminando procesos repetidos (Zúñiga, 2020, p.73); otro estudio en Roma, señaló que es de carácter participativo, permitiendo potenciar las habilidades y la calidad de los beneficios de la vida laboral para los empleados (Roma, 2018, p.4).

El planteamiento del problema delinea de forma amplia el estado del objeto de estudio, hallándola en un contexto donde accede a comprender su origen y preguntas por responder (Navarrete, 2021, p.29); por ello, se plantea el foco específico de la investigación y la perspectiva teórica que abordará (Lozada y Domínguez, 2021, p.53); se ha revisado la literatura y no existe información actualizada sobre la variable *kaizen* y su aplicación desde los diferentes enfoques relacionados con el área de la empresa; por lo tanto: ¿El método *kaizen* tiene efectos en la mejora continua de los procesos empresariales?

La justificación en el ámbito del conocimiento atiende la solución de alguna problemática, donde amerite con argumentación convincente su desarrollo (Fernández, 2020, p.67); es decir; es el área oportuna para dar argumentación convincente a tal selección, trata de basar la inquietud por conocer un aspecto particular de la realidad social que va más allá de un deseo intelectual, en el que se sostiene y la relevancia de realizar el proyecto de investigación; menciona la importancia del tema y su utilidad de realizarla (Bedoya, 2020, p.66)

La justificación teórica corresponde responder sobre las teorías que sustentan la investigación, aporte que realiza la investigación, básicamente el motivo por el cual se realiza la investigación y cómo aportó (Carhuancho et al., 2019, p.36); por tal razón, la justificación teórica está vinculada a la inquietud del investigador por ahondar los enfoques teóricos que tratan el problema explicado a fin de avanzar en el conocimiento en una línea de investigación (Fernández, 2020, p.70); en ese contexto, la justificación teórica reconoce el valor del método *kaizen* como mejora continua dentro de las organizaciones ya que está centrada a contribuir con una mejor gestión dentro de la organización, siendo esta una herramienta de

management y mejora continua por lo cual, se ha seleccionado una relación de artículos indizados que respalden la investigación.

La justificación metodológica de la investigación, implicó describir la razón de utilizar la metodología planteada, es indispensable que se resalte la importancia de la misma (Álvarez, 2020, p.2); en ese contexto, ofrecen un concepto más amplio indicando que un estudio se justifica metodológicamente cuándo se creará un nuevo instrumento para recolectar o analizar datos que incluye otras formas de experimentar una o más variables (Fernández, 2020, p.71); de este modo, se ejecutó en la investigación la búsqueda de artículos indexados de manera que se hizo un estudio exhaustivo, que aprobó la discriminación de la información, respaldar la teoría y consolidar la investigación.

La justificación social, proviene de demostrar el trabajo en términos de nuevos conocimientos metodológicos y disciplinarios; de esta forma, se configura lo que se llama un *puzzle* de investigación que tal como señala la indagación narrativa, admite tomar la experiencia y destacar aquellos elementos que contribuyen en la indagación de un fenómeno (Silva y Paz, 2019, p.174); de la misma forma, la investigación debe tener cierta relevancia social logrando ser trascendente para la sociedad y denotando proyección social (Fernández, 2020, p.71); en definitiva justificar socialmente trae consigo beneficios positivos y de proyección; por otra parte, se abordó los objetivos de la investigación donde se estableció qué es lo que se quiere saber en la investigación planteada (Lozada, 2020, p.23); por tal razón, tomando en consideración el concepto mencionado del tema, se planteó como objetivos siguientes:

Tabla 1

Planteamiento de objetivos

Niveles	Planteamiento
Objetivo 1	Interpretar los efectos del método <i>kaizen</i> en la mejora continua en los procesos empresariales.
Objetivo 1a	Interpretar el impacto de la gestión calidad en el método <i>kaizen</i> para la mejora continua en los procesos empresariales.
Objetivo 1b	Interpretar el impacto de la innovación en el método <i>kaizen</i> para la mejora continua en los procesos empresariales.
Objetivo 1c	Interpretar el impacto del mapa de flujo de valor en el método <i>kaizen</i> para la mejora continua en los procesos empresariales.
Objetivo 1d	Interpretar el impacto del trabajo en equipo en el método <i>kaizen</i> para la mejora continua en los procesos empresariales.

Nota: Se presentan los objetivos propuestos para la investigación. Fuente:

Elaboración propia

II MARCO TEÓRICO

Continuando con el proceso de investigación, el marco teórico describe detalladamente cada uno de los antecedentes de las variables y categorías que se ha decidido estudiar; por lo cual, esta información nos servirá como conocimientos previos para dar un sustento de la investigación, la información recolectada sirve para crear un marco teórico conceptual donde se exponen las teorías, conceptos teóricos, investigaciones y antecedentes, lo cual nos permitirá tener un enfoque con la investigación (Fernández et al., 2020, p.87). Siguiendo la secuencia sistemática se planteó estudios desarrollados en contextos diferidos.

Vo et al., (2019); el objetivo fue analizar el impacto de los eventos *kaizen* en las operaciones, utilizando los datos obtenidos de un proveedor de sistemas de suministro y dispensación de envases para la industria cosmética. La metodología es cualitativa. Concluyó que hubo un impacto positivo de los esfuerzos de mejora de la calidad en la fuerza laboral ya que el 100% de los encuestados estuvo de acuerdo en que las condiciones laborales mejoraron después de la participación en los eventos *kaizen* y el 50 por ciento está totalmente de acuerdo en participar en los eventos. Recomendó que en un evento *kaizen* al realizar el mejorar del rendimiento en una máquina mediante un proceso de montaje específico; antes del evento, el equipo de *kaizen* debe recopilar y analizar los datos históricos de tiempo de inactividad de la máquina ya que el evento *kaizen* se centra en mejorar.

Janjić et al., (2020); el objetivo del estudio fue identificar la clave del éxito de factores de la implementación de *kaizen*, así como los más importantes beneficios de su aplicación. La metodología es cualitativa. Concluyó que los beneficios más importantes es el desarrollo de factores claves para llevar a cabo una implementación exitosa dentro de la organización, desarrollando una comunicación entre la alta dirección, jefes y empleados, basándose en la gestión de proporcionar recursos económicos, espacio físico, tiempo para impulsar y comprometer a los colaboradores. Recomendó que los factores son clave para iniciar y evaluar cambios y las ideas de los empleados, la gestión y el apoyo a los empleados, un adecuado sistema de evaluación y cultura empresarial con un enfoque en la mejora continua.

Kumar et al., (2018); el objetivo fue presentar una hoja de ruta para implementar el concepto *lean-kaizen* utilizando mapeo de flujo de valor para

identificar oportunidades ocultas de mejora continua en una pequeña y mediana empresa pyme. La metodología utilizada es cualitativa. Concluyó basándose en la ejecución de una técnica de mejora eficaz y fiable que ayuda a abordar todo tipo de ineficiencias en todo tipo de organizaciones. Recomendó proporcionar una mejor oportunidad para cada individuo de la organización participando en la consecución de los objetivos.

Thomas, (2018); el objetivo fue comprender el impacto de combinar la calidad y el proceso comercial, herramientas y metodologías de mejora para mejorar los resultados. La metodología es cualitativa. Concluyó que el modelo generalizado de sistemas de calidad localizados dispares para cada fase de transformación se considera ineficaz para lograr los objetivos lean. Recomendó que los sistemas de calidad en un entorno competitivo complejo deben considerar un enfoque iterativo integrado, un desarrollo iterativo de herramientas de calidad ajustada para múltiples fases produce un sistema de calidad integrado.

Alvarado et al., (2018); el objetivo fue comparar las prácticas de mejora continua que se aplican en medianas y grandes empresas manufactureras. La metodología es cualitativa. Se concluyó que, la gestión en *kaizen*, es la más importante dado que su estrategia organizativa y sistema de gestión abarca a todo el personal de la empresa, enfocándose en la mejora del equipo y/o círculos de calidad y la solución de problemas diarios. Se recomendó, que el compromiso de la alta dirección con los procesos de mejora continua sea claro la implementación exitosa y la sostenibilidad de la filosofía *kaizen*.

Nguyen, (2019); el objetivo fue identificar las claves determinantes de la implementación exitosa de *kaizen* y sus impactos en el desempeño sostenible y fomentar que cada vez más pymes en Vietnam implementen *kaizen* de manera efectiva con enfoque de mejorar su competitividad. La metodología es cualitativa. Concluyó que las pymes en Vietnam juegan un papel importante en el desarrollo de la economía nacional; sin embargo, la reciente tendencia en la integración internacional los insta a mejorar sus ventajas competitivas para su supervivencia y crecimiento sostenible. Recomendó que las pymes deben tomar las acciones adecuadas y priorizar sus operaciones de acuerdo con sus recursos disponibles.

Petrillo et al., (2018); el objetivo fue investigar la aplicabilidad del sistema de gestión de contenido web en una pequeña y mediana empresa italiana que opera

en el sector automotriz. La metodología es cualitativa. Concluyó que deben instar a las empresas estatales y privadas a prestar más atención a la comprensión e implementación de la filosofía Kaizen en sus operaciones comerciales. Deben enviar más líderes/personal senior a los talleres de capacitación Kaizen para capturar completamente la filosofía y aprender las experiencias prácticas de compartir con sus compañeros. Recomendó el uso de proyectos baratos para aplicar el modelo sistema de gestión de contenido web en pymes, ya que de otro modo no podrían permitirse grandes inversiones; los sistemas tradicionales de sistema de gestión de contenido web implementados en grandes empresas; con las necesidades de las pequeñas y medianas empresas.

Macpherson et al., (2018); el objetivo fue que los empleados de los rangos inferiores de una empresa japonesa avanza a través de los niveles de gestión y antigüedad, su papel en las actividades diarias de *kaizen* cambia de mejorar directamente su propio trabajo, operaciones y entorno a guiar, educar y facilitar la comprensión y la práctica. La metodología es cualitativa. Concluyó que la filosofía *kaizen* ayuda a mejorar el equipo de trabajo, donde existe la necesidad de pequeños cambios incrementales en ciertos aspectos, por ello, se insta a utilizar la metodología como una forma de mejorar los procesos. Se recomendó que el cambio de los empleados, administrativo a gerente se convierte en el vehículo para la organización sostenida, ya que el conocimiento y la comprensión en el lugar de trabajo se transfieren de una generación a la siguiente, esto a su vez crea relaciones entre estudiantes, maestro, discípulo y mentor dentro de los límites de la organización, además fortalecer las relaciones intra organizacionales.

Chiarini et al., (2018); el objetivo fue comparar los principios del sistema de producción Toyota original, el toyota way 2001 y la filosofía *kaizen* con los principios derivados del budismo zen en japonés. La metodología es cualitativa. Concluyó que *kaizen* es la esencia de la mejora continua, es una forma de pensar que alienta y empodera a todos para identificar dónde y cómo se pueden realizar incluso pequeños cambios para beneficiar al negocio, a su equipo o a su desempeño individual. Se recomendó que la gerencia debe asumir el desafío de rendimiento, en particular en términos de reducción de residuos, cero defectos y satisfacción.

Ma et al., (2018); el objetivo fue examinar el vínculo entre la gestión y resultados de mejora de *kaizen* a largo plazo. La metodología es cualitativa. Se

concluyó, la mejora continua se considera unas herramientas más eficaces para mejorar los diversos procesos de la empresa, ha tenido dificultades para sostener las mejoras realizadas a largo plazo, debido a ello, los principales factores que contribuyen al sostenimiento de la aplicación de *kaizen*. Finalmente se recomendó que solo las mejoras innovadoras y a gran escala que se basan en los resultados de cambios pequeños y graduales que son capaces de proporcionar soluciones prácticas y prevenir los resultados.

Orynycz et al., (2020), el objetivo fue utilizar herramientas seleccionadas de *lean management* en un servicio rápido seleccionado punto ubicado en la terminal del aeropuerto de Polonia. La metodología es cualitativa. Se concluyó, que los métodos de investigación presentados brindan la oportunidad de verificar y mejorar la organización del trabajo en el outlet; la investigación realizada proporcionó beneficios mensurables y apreciables en los estudios investigados; muchas de las soluciones se introdujeron de forma permanente; algunos, después de presentar este trabajo, siguen siendo consultados con el más alto nivel de gestión de la empresa. Finalmente se recomendó, que los autores en el futuro desarrollen ideas presentadas en el manuscrito en el contexto de un intento de implementarlos, los problemas organizativos y técnicos encontrados; asimismo, la falta de comprensión de la idea de *lean management* e insatisfacción con las soluciones propuestas.

Roma, (2019); el objetivo fue la implementación de *kaizen* en una unidad de fabricación de galletas de Imperial *tobacco company*. La metodología es cualitativa. Concluyó que es un trabajo desafiante para cualquier organización, ya sea de fabricación o del sector de servicios, para sobrevivir con éxito en la situación competitiva mundial; el caso de estudio presentado en este papel demuestra la fuerza de *kaizen* para aumentar la productividad junto con la reducción de quejas del cliente. Recomendó que el rendimiento se incrementó de 88,3 a 92,2 por ciento, lo que supuso un cambio significativo, en lo que respecta a la línea de productos; las quejas sobre los productos se redujeron a cero con un sistema de calificación de calidad del producto aumentado añadido a 98,2 de la calificación existente de 96,7; la consistencia del producto también se mejoró como una aplicación de *lean* en el proceso de fabricación.

Chen, (2018); el objetivo fue mostrar la importancia de la integración, una base filosófica integrada para *kaizen*. La metodología es cualitativa. Se concluyó que

según estudios de mejora continua, la cultura japonesa, es difícil de transferir de manera uniforme a otros países con una cultura diferente, por tal motivo, es importante la participación entre trabajadores y gerentes, para romper brechas culturales como es la resistencia de los empleados a los cambios Hyari et al., (2019); el objetivo fue la implementación del enfoque *kaizen* en un proyecto de reparación de caravanas cerca de la frontera entre Jordania y Siria en el campamento de Zaatari. La metodología es cualitativa. Se concluyó que esta investigación señala que *kaizen* como enfoque de integración continua es considerado como un factor clave que contribuye a la supervivencia de la empresa en su progreso continuo. Se recomendó que la implementación del enfoque *kaizen* se considera un sistema eficiente y confiable que apoya la superación de todos los problemas importantes en el proyecto de reparación de caravanas.

Moh'd et al., (2018); el objetivo fue investigar las mejores prácticas de gestión de la cadena de suministro que se implementan en las empresas manufactureras medianas y grandes del Golfo. La metodología es cualitativa. Se concluyó *kaizen* debe ser considerado una preocupación principal y un requisito previo para mejorar la competitividad dentro de la empresa, enfocándose en la búsqueda de la calidad, que es la clave para el éxito a largo plazo, logrando el alto rendimiento de la organización. Se recomendó que la gestión de calidad, enfoque en el cliente y la colaboración de proveedores se consideran las mejores prácticas de la gestión de la cadena de suministro en las empresas manufactureras del Golfo; el uso de Internet puede haber sido la mejor práctica anteriormente, pero ya no; la producción ajustada aún no puede calificarse, pero puede convertirse en la mejor práctica de la gestión de la cadena de suministro.

Omoush et al., (2020); el objetivo fue comprender el impacto de las cinco medidas de éxito de *kaizen* (política y conciencia organizacional, educación y capacitación, factores culturales, evaluación y reconocimiento de procesos internos) en la calidad general del trabajo y la calidad a través de la mejora del trabajo de los empleados como factor mediado en compañías de seguros en Amman. La metodología es cuantitativa. Se concluyó que *kaizen* implementa la mejora del trabajo de los empleados con un efecto positivo en el trabajo general y la calidad del servicio de las compañías de compañías de seguros en Jordania. Se recomendó el desarrollo de la conciencia institucional de la importancia del

desarrollo del desempeño y la mejora continua, de la misma forma que se trabaje de manera eficiente con estándares de rendimiento específicos.

Iwao, (2018); el objetivo fue reexaminar la noción convencional de *kaizen* como una serie de innovaciones de procesos incrementales, mutuamente independientes, impulsadas por operadores o equipos de trabajo. La metodología es cuantitativa. Se concluyó que la investigación existente ve a *kaizen* (mejora continua) como un conjunto de innovaciones de proceso pequeñas, mutuamente independientes e incrementales realizadas repetidamente por trabajadores, operadores y sus líderes. Se recomendó realizar coordinación dependiendo de cada caso, el grado de coordinación entre quienes participan en *kaizen* cambia con cada situación, además la capacidad de determinar el grado de coordinación y reunir a los participantes relevantes es importante para el éxito de las innovaciones a través de *kaizen*.

Suárez y Miguel, (2020); el objetivo fue analizar el impacto metodológico de la implementación de *kaizen* en hospitales públicos mexicanos que han tratado de resolver problemas operativos utilizando este enfoque de mejora. La metodología es cualitativa. Se concluyó detectando seis impulsores críticos en la aplicación, liderazgo de la alta dirección, disciplina operativa en la aplicación de la metodología, red de equipos *kaizen*, el equipo de personal de apoyo, capacitación en el trabajo y un cambio hacia una visión proactiva y rutinas de mejora continua para todos los empleados. Se recomendó que la metodología *kaizen* explore la posibilidad de innovar y rediseñar procesos utilizando otros enfoques y tecnologías de la información como la implementación de un sistema de planificación de recursos empresariales.

Garza et al., (2022); el objetivo fue identificar y evaluar los impulsores y barreras en la etapa previa a la implementación de eventos *kaizen*. La metodología es cualitativa. Concluyó identificando los principales impulsores que juegan un papel importante en la implementación del evento *kaizen*, según el análisis del estudio la reducción de residuos y aumento de la productividad" son los principales factores seguidos de mejora de la calidad. Se recomendó que las capacidades son insuficientes para resolver problemas de los miembros del equipo, también tienen un efecto significativo en la falla de los eventos *kaizen* ya que los gerentes de la

industria deben enfocarse en cómo pueden proporcionar la formación adecuada a sus empleados, lo que mejorará su resolución de problemas habilidades.

Pinto et al., (2018); el objetivo fue desarrollar productos de la más alta calidad, al costo más bajo, con el tiempo de entrega más corto mediante la eliminación sistemática y continua de los desechos, respetando a las personas y el medio ambiente. La metodología es cualitativa. Concluyó que la manufactura esbelta debe implementarse respetando el siguiente principio, el valor con base en la percepción del cliente final y por familia de productos, identificar los pasos en el flujo de valor del proceso para cada familia de productos, eliminando aquellos pasos que no agregan valor y garantizar que los pasos de creación de valor ocurran en una secuencia estrecha para asegurar el flujo fluido del producto hacia el cliente, permitiendo que los clientes obtengan valor de la siguiente actividad ascendente, una vez que se especifique el valor, identifique los flujos de valor, elimine los pasos inútiles y establezca el flujo y la atracción. Se recomendó reducir los plazos de entrega en la fabricación, la integración de la tecnología de la información dentro de las empresas en la cadena de suministro y la mejora del proceso a través de prácticas de fabricación han contribuido a reducir los plazos de entrega.

Janjić et al., (2019); el objetivo fue examinar las posibilidades de implementación de *kaizen* a nivel internacional y resaltar los factores que influyen en el éxito de este proceso de transferencia. La metodología es cualitativa. Concluyó que, la gestión de la empresa conoce las condiciones que debe cumplir para que Kaizen sea implementado y logrando múltiples beneficios, como el aumento de productividad, mejora de la calidad, reducción de costo, eficiencia empresarial, desarrollo de recursos humanos, condiciones de trabajo, eliminación de residuos, mayor lealtad de los empleados y mejora las relaciones interpersonales. Se recomendó a las empresas de todo el mundo que deben aplicar la metodología *kaizen* y lograr una ventaja competitiva sobresaliente y un alto nivel de excelencia operativa, el requisito previo básico para la correcta aplicación de *kaizen* es su reinterpretación, lo que significa la adaptación a la cultura local del país al que se traslada debido a la incompatibilidad entre la cultura japonesa y la cultura nacional del país de acogida.

Wicaksono y Rozaq (2020); el objetivo fue reducir el número de defectos utilizando las prácticas comerciales de Toyota. La metodología es cualitativa.

Concluyó que la gestión de la calidad es una herramienta que responde bien a los problemas, necesidades, expectativas del cliente y la organización, por lo cual es una estrategia que mejora el aprendizaje y aumenta la ventaja competitiva de las organizaciones. Se recomendó que puede ser beneficioso para los directores de la empresa para solucionar los problemas existentes, a través de dicho método, podemos utilizar los resultados como referencia en la mejora de la empresa de fabricación en el futuro.

Georgise y Mindaye (2020); el objetivo fue examinar los desafíos y la viabilidad de la estrategia *kaizen* entre las pequeñas y medianas empresas en el sur de Etiopía. La metodología es cualitativa. Concluyó que la metodología se percibía como una herramienta eficaz para mejorar el rendimiento de las empresas y los participantes expresaron su deseo de beneficiarse de ella, la mayoría de los encuestados están dispuestos a continuar con su implementación; por el contrario, el 40% de los encuestados aceptó la filosofía *kaizen* con cierta confusión y vacilación. Se recomendó que la gerencia debe ser sensibilizada y capacitada para utilizar un enfoque de gestión de abajo hacia arriba para la implementación efectiva de las prácticas *kaizen*; en segundo lugar, se debe tomar en serio la capacitación de los empleados para que comprendan las herramientas relacionadas con *kaizen*; en tercer lugar, la gerencia debe motivar a los empleados utilizando recompensas monetarias y no monetarias para un mejor desempeño, por último, debe continuar con fuerza la campaña Nacional y Regional enfocándose en ofreciendo formación adicional y seminarios de sensibilización.

Hunjet, (2021); el objetivo fue determinar la importancia del apoyo de la dirección en el fortalecimiento del vínculo entre el sistema de mejora continua y el éxito de los procesos internos. La metodología es cuantitativa. Concluyó que los datos realizados y el análisis de regresión confirmaron el impacto significativo del sistema de mejora continua en el rendimiento del proceso interno, el análisis de regresión mostró que un impacto significativo en esta relación se ve en el fomento de mejoras a través de la provisión de fondos (empleados, tiempo, dinero) así como en el desarrollo de un sistema de información para facilitar el seguimiento de las mejoras. Se recomendó para una comprensión más profunda del sistema de mejora continua sería útil abordar cómo las empresas implementan el sistema, qué técnicas y comportamientos utilizan y cómo miden los resultados de las actividades

de mejora continua, por último, cómo reconocen la contribución de los empleados a los esfuerzos de la mejora continua.

Guo et al., (2019); el objetivo fue proponer un modelo del mapa de flujo del valor basado en definición, medición, analizar, controlar y mejorar, verificando la factibilidad y eficiencia de este modelo mediante un estudio de caso de línea de montaje de aire acondicionado. La metodología es cualitativa. Concluyó que el mapa de flujo del valor es un método de visualización lean-management para identificar los problemas de producción al encontrar las brechas entre el mapa de flujo del valor actual y del futuro, se encarga de identificar de forma fácil y precisa los problemas de producción, pero no ofrece una idea para abordarlos; la definición, medición, analizar, controlar y mejorar ofrece una estructura para la resolución de problemas, pero carece de identificación de problemas de producción. Se recomendó la integración de mapa de flujo del valor ya que es un enfoque factible para adoptar sus ventajas y evitar sus desventajas.

Zahoor et al., (2019); el objetivo fue mejorar la disponibilidad de la máquina mediante la reducción del tiempo de inactividad. Concluyó que demuestra la utilidad de los conceptos de manufactura esbelta y destaca cómo se puede utilizar para mejorar la efectividad general del equipo de un proceso de impresión flexográfica, también establece la importancia del enfoque Lean combinado propuesto utilizando mapa de flujo de valor, este enfoque demostró ser eficaz con respecto a la introducción de rutinas de mejora para el mapa de estado futuro y garantizar la mejora continua del proceso. Se recomendó que se puede aplicar a otras industrias manufactureras, a medida que se realicen investigaciones futuras, se consideraría la programación de trabajos, ya que normalmente se procesa una gran variedad de pedidos en la impresión flexográfica; esto se sumaría a la mejora en el rendimiento general de los procesos.

Cannas et al., (2018), el objetivo fue llenar el vacío entre la investigación y la aplicación al presentar y probar en un contexto industrial real una metodología basada en la reducción de la complejidad y los eventos *kaizen*. La metodología usada fue la cualitativa. Él estudió concluyó en que la metodología apoya la reducción de la complejidad que afecta a los sistemas de ensamblaje de la vida real en términos de variedad de, por ejemplo, productos terminados, materiales y piezas; asimismo, la metodología propone la conducción de eventos *kaizen*

mediante el uso de herramientas de manufactura esbelta, como análisis de procesos, observación de tiempos, identificación de desperdicios, documentos estándar de estaciones de trabajo. Se recomendó presentar un método para gestionar la actividad de balanceo de línea dentro de las realidades industriales cotidianas, ayudando a los profesionales a mejorar y mantener el rendimiento a lo largo del tiempo.

En relación con las bases teóricas mencionan que es un conjunto de conceptos interrelacionados, definiciones y proposiciones que presentan una visión sistemática de los fenómenos al especificar relaciones entre variables, con el propósito de explicar y predecir los fenómenos (Jiménez et al., 2020, p.32); por otra parte, es un conjunto de teorías, propuestas teóricas, doctrinas y/o leyes, cada una de ellas con la correspondiente red de conceptos que implican dentro de la investigación a desarrollar (Prieto y Rumbo, 2018, p.391).

Inicialmente la variable *kaizen* se puede definir como un grupo de prácticas que contribuyen a la mejora continua, para la ejecución implica e involucra a todos incluyendo a los gerentes y trabajadores (Omoush et al., 2020, p.1825); por otro lado, como una filosofía empresarial, es la palabra japonesa que significa mejorar o cambiar para mejor y se centra en la mejora continua de todas las funciones, sistemas y procesos dentro de la empresa, la clave está en pequeñas innovaciones e ideas creativas (Janjić et al., 2020, p.3); de la misma forma, es un proceso de mejora continua, por lo que significa la eliminación continua de actividades de residuos sin valor añadido mediante la realización de pequeñas y pequeñas mejoras, para convertirse en una empresa esbelta (Kumar et al., 2018, p.3).

Seguidamente, hace referencia a un enfoque gerencial que busca lograr la ventaja competitiva a través del aprendizaje continuo, mejoras pequeñas y graduales en el procesos de cualquier organización; en ese sentido, *kaizen* involucra a todo el personal de la organización en busca de la mejora continua (Alvarado et al., 2018, p.2); de igual forma, es uno de los instrumentos más conocido que brinda una mejora continua y cambios incrementales sostenidos; se deriva de la cultura japonesa única y se basa en la filosofía, la conciencia y el conocimiento japonés sobre cambios (Ma et al., 2018, p.3); en consecuencia, es una forma de trabajar bien conocida y considerada dentro de la organización; en lo más simple es mejorar continuamente; este método se refiere a que todas las

esferas de la organización marchen de una forma ordenada involucrando a todo el personal de la empresa en el trabajo y producción; asimismo, la gerencia debe realizar el proceso de cambio en pequeños pasos para lograr el objetivo mayor, gracias a estos pasos se evitan los altos costes (Orynycz et al., 2020, p.3).

Definición de la categoría *gestión de calidad del kaizen*, es un enfoque que involucra la mejora radical dentro de la empresa para obtener grandes resultados, por medio de actividades coordinadas eliminando desperdicios mediante la mejora continua en la búsqueda de la perfección (Omoush et al., 2020, p.1825); por otra parte, es una orientación estratégica enfocada al cambio que conlleva beneficios en el desarrollo y mejora de la empresa en el rendimiento (Janjić et al., 2020, p.2); por tal razón, está direccionado en aumentar la eficiencia de los colaboradores y jefes ya que son los encargados de ejecutar (Kumar et al., 2018, p.15); por otro lado, los ejecutivos de las empresas son clave para la ejecución de las tareas con el fin de cumplir los objetivos planteados por medio de actividades de mejora continua (Alvarado et al., 2018, p.4); de la misma forma, se encarga de garantizar y asegurar el desarrollo de las operaciones (Ma et al., 2018, p.40); por lo cual, es una disciplina que se refiere a mecanismos diseñados con el fin de cumplir las metas trazadas por medio de pequeños cambios diarios (Orynycz et al., 2020, p.2).

Definición de la categoría *innovación en kaizen*, se basa principalmente en la tecnología, el desarrollo de una nueva tecnología es el objetivo de *kaizen* para incorporar mejoras incrementales o radicales (Omoush et al., 2020, p.1826); en ese contexto, son ideas creativas de los empleados cuyos resultados son a menudo útiles para la organización haciendo referencia a los cambios y esfuerzos interminables (Janjić et al., 2020, p.7); por ello, la metodología de innovación de procesos consiste en identificar y seleccionar un proceso que tenga actividades que no aportan valor (*muda* en japonés), mapearlas mediante diagramas de flujo y analizarlas para finalmente proponer rediseños y mejoras para optimizar tanto el número de actividades como los tiempos de ciclo (Suárez et al., 2019, p.76).

En ese contexto, se enfoca en la competitividad porque los mercados actuales exigen un enfoque de mejora continua de excelencia para dar respuesta satisfactoriamente a las necesidades y expectativas de los clientes (Kumar et al., 2018, p.84); por tal razón, se centra en mejorar los procesos de negocio o rediseñar procesos con el objetivo de impulsar la satisfacción, la eficiencia y eficacia

organizacional (Alvarado et al., 2018, p.29); asimismo, es un método orientado a resultados y generalmente enfatizan las ideas innovadoras de mejora para hacer nuevos cambios (Ma et al., 2018, p.32); en ese aspecto, ayuda a las empresas a comprender, despertar o tomar conciencia del significado más profundo del término proceso, inspirando a gestionar desde el punto de vista de la innovación, implementando términos de calidad (Orynycz et al., 2020, p.52).

Definición de categoría *mapa de flujo de valor* en el marco del *kaizen*, es una técnica de mejora eficaz y fiable que ayuda a abordar todo tipo de ineficiencias en todo tipo de organizaciones para lograr progreso en la calidad del producto a menor costo posible (Omoush et al., 2020, p.1825); por consiguiente, es un mapa de flujo que se adecua para encontrar oportunidades de mejora de procesos por mapeo del estado actual y futuro de un proceso (Janjić et al., 2020, p.4); por tal razón, es un mapa que diseña y desarrolla procesos para lograr una mejora continua en el producto y el proceso mediante la eliminación de residuos (Kumar et al., 2018, p.36); por ende, permite identificar desperdicios, en el exceso de trabajo, tiempo de entrega y en la mano de obra (Alvarado et al., 2018, p.2); asimismo, esta herramienta se basa en identificar la problemática y plantear soluciones más acorde a los objetivos (Ma et al., 2018, p.13); de modo que, facilita la eliminación de pérdidas y costes adicionales dentro de un proceso (Orynycz et al., 2020, p.23).

Definición de la categoría *trabajo en equipo* en el *kaizen*, es una estrategia que involucra a directivos, gerentes y trabajadores hacia la mejora continua, desarrollando un estado de aprendizaje demostrando cómo el trabajo en equipo puede resolver los problemas y superar las dificultades, contribuyendo así al logro de los objetivos organizacionales con el fin de fomentar un sentido de lealtad, seguridad y autoestima que satisface las necesidades individuales de los integrantes, valorando su pertenencia, esforzándose por mantener relaciones positivas dentro y fuera del equipo (Omoush et al., 2020, p.1828).

Por tal razón, el éxito de la implementación de *kaizen* depende predominantemente de factores humanos y de una guía de líneas para crear programas de formación para trabajadores donde se enfatice la importancia de las ideas de los colaboradores y construcción de alianzas entre gerentes y empleados dado que es vital para el éxito de los objetivos de una organización, y para lograrlo es necesario proveer un buen clima laboral en donde los empleados puedan

desarrollarse a nivel individual y colectivo de manera óptima (Janjić et al., 2020, p.3); por la cual, es necesario un liderazgo eficaz y la organización de equipos (Kumar et al., 2018, p.38); en consecuencia, los principales beneficios de la implementación de *kaizen* son el empoderamiento de los empleados y mejora de la empresa (Alvarado et al., 2018, p.73); de modo que, el equipo tiene mayor destreza y se enfocan en grandes mejoras en algunas áreas específicas dentro de la organización generando una ventaja competitiva (Orynycz et al., 2020, p.12).

Finalmente, el trabajo en equipo permite establecer un plan óptimo de trabajo, que está enfocado en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades de la organización, como la mejora en los índices de cumplimiento del trabajo en equipo, nos permitirá a las organizaciones llegar a un alto grado y genere más productividad para ofrecer a los consumidores un buen producto o servicio de calidad además que la capacitación y el trabajo en equipo es parte fundamental en la implementación de un sistema de mejora, ya que son elementos esenciales para el logro del cumplimiento de sus objetivos (Álvaro 2018, p. 5).

La gestión de procesos empresariales amplía el enfoque tradicional de gestión del flujo de trabajo al admitir la fase de diagnóstico como el análisis de procesos empresariales y permite nuevas formas de respaldar los procesos operativos como gestión de casos y procesamiento directo; en el resto, nos enfocamos en los fundamentos científicos y la tecnología actual (Miri y Movahedi, 2018, p.680); las organizaciones implementan procesos en los negocios para producir valor para los clientes, típicamente involucra a personas de diferentes unidades funcionales en la misma organización y puede traspasar los límites de la organización para razones de asociación empresarial, aumentando considerablemente la complejidad de la gestión del proceso enfocándose en la gestión de calidad, innovación, mapa de flujo de valor y trabajo en equipo (Grover et al., 2018, p.392)

III. METODOLOGÍA

En los siguientes puntos del capítulo se nombró como fue el proceso de recolección de información primaria, cuál fue la fuente de la cual se extrajo la información; asimismo, el modo de cómo se realizó la elección de los artículos que fueron considerados para procesar la información.

3.1. Tipo de investigación

En ese sentido, el tipo de investigación se denomina revisión sistemáticas donde se elaboran resúmenes verídicos y estructurados de la información accesible orientada a responder una pregunta específica; están constituidas por fuentes de información, muestran el más alto nivel de evidencia (Moreno et al., 2018, p.184); en efecto, las revisiones sistemáticas responden una pregunta de investigación para lo cual realizan búsquedas exhaustivas de la evidencia disponible por lo que son consideradas como el pilar para el proceso de toma de decisiones basadas en evidencia (Fernández et al., 2019, p.157); por otro lado, el metaanálisis es una técnica estadística para combinar hallazgos de estudios independientes que ofrece un análisis racional y útil forma de abordar una serie de prácticas, dificultades que acosan a cualquiera que intente dar sentido a la investigación de la eficacia, científica de los resultados de investigación (Ibáñez y Marín, 2019, p.101).

El enfoque es cualitativa ya que difieren de sus contrapartes cuantitativas, lo cual su objetivo es presentar una comprensión integral de las experiencias y percepciones de los participantes, en lugar de evaluar la efectividad de una intervención (Sezgin et al., 2018, p.17); asimismo, este enfoque conduce a la descripción e interpretación de la esencia de las experiencias vividas, reconoce el significado y la importancia en la pedagogía, psicología y sociología según la experiencia recogida; este método constituye procesos rigurosos y coherentes de las dimensiones éticas de la experiencia cotidiana, difícilmente accesibles por otros métodos usuales de investigación (Fuster, 2019, p.202); de la misma forma, se enfoca en múltiples métodos, lo que implica un enfoque interpretativo y naturalista de su tema, significa que los investigadores cualitativos estudian las cosas en su entorno natural, intentando dar sentido o interpretar los fenómenos en términos de los significados que las personas les dan; implican el uso estudiado y la recopilación de una variedad de materiales empíricos que describen momentos y significados rutinarios y problemáticos en la vida de las personas (Aspers y Corte, 2019, p.142).

De la misma manera, la síntesis interpretativa es una revisión sistemática que permite la triangulación de la evidencia recopilada de los estudios de efectividad, es decir, cuantitativos y cualitativos en nuevos constructos conceptuales, basados en la evidencia y como resultado de una interpretación crítica de esa evidencia; la síntesis da como resultado el desarrollo de construcciones sintéticas, transformando la evidencia en nuevas construcciones conceptuales (Catalano et al., 2018, p.3); por tal razón, la meta síntesis organiza los resultados de varios estudios en grupos homogéneos y es útil para sintetizar evidencia proveniente de diferentes tipos de documentación (cualitativa, cuantitativa o mixta) que puede ser obtenida en fuentes alternativas de las bases de datos científicos (Ibarra y Escudero, 2021, p.64).

3.2. Protocolo y registro

El protocolo para toda la revisión ayuda a los revisores en dos formas; primero proporciona un documento que establece explícitamente la pregunta de revisión y los criterios de selección, haciendo que el proceso rinda cuentas; posteriormente, los revisores pueden volver al protocolo para obtener orientación sobre cómo resolver sus acuerdos sobre la selección de artículos. En segundo lugar, el protocolo de selección identifica qué trabajo se realizará, quién, de qué manera, cuándo y por qué razón; por lo tanto, proporciona un modo de comunicación dentro del equipo de revisión (Maguire y Guérin, 2020, p.3); de igual forma, un protocolo para una revisión sistemática proporciona un esquema preespecificado de la pregunta de investigación, así como los métodos detallados de la revisión (Chaimani et al., 2018, p.4).

En base a lo señalado, el estudio se basó en la aplicar el protocolo de Cochrane continuando con el desarrollo secuencial, lo cual permitió minimizar el sesgo en la investigación que proporcionó una respuesta a la interrogante del estudio, de igual forma, se documentó la información en su totalidad de los artículos, seguidamente se comenzó a recolectar la información acerca de la variable y de las categorías a investigar en las diferentes bases de datos, lo cual son de procedencia confiable, reconocidas y con muchos prestigios, en consecuencia, los artículos encontrados en gran porcentaje se encuentran redactados en el idioma inglés y español, para esta investigación se eligió todos los artículos en inglés.

Tabla 2*Protocolo y registro*

Fases	Estrategia	Criterio de búsqueda
Protocolo	Seleccionar estrategias de búsqueda, basada en palabras clave en bibliotecas digitales.	<i>Kaizen</i> AND Continuous improvement,* Continuous improvement,* OR management,* OR quality,* OR competitiveness.*
Búsqueda primaria	Bibliotecas relevantes para la búsqueda: Scopus, ProQuest, Index.	https://www.proquest.com/ https://www.scopus.com/ https://thesocialindex.com/
Búsqueda secundaria	Bibliotecas relevantes para la búsqueda: Ebsco, Dialnet.	https://www.ebsco.com/es https://dialnet.unirioja.es/

Nota: Estrategia de búsqueda de información en base de datos.

Fuente: Elaboración propia.

3.3. Criterios de elegibilidad

Los criterios de elegibilidad son características especificadas que cada registro debe cumplir para ser incluido en la revisión, si uno o más criterios no se cumplen, el registro se excluye de la revisión, los criterios de elegibilidad son esenciales para evaluar la validez, aplicabilidad y exhaustividad de una revisión (Netra et al., 2020, p.6); por otra parte, la inclusión y/o exclusión deben de estar alineados a los objetivos de investigación, incluyendo el año, idioma, y la fuente de investigación de los artículos científicos; fijando los términos que se emplearán para efectuar la búsqueda en las bases de datos como el contexto, la población o el concepto (Fernández et al., 2020, p.90); de la misma forma, se incluyen todos los artículos encontrados correspondientes a estudios, que aportaran información contenida en estudios más extensos o que consistían en revisiones, se excluyen los artículos que contienen información incompleta (Plasencia et al., 2020, p.3).

En cuanto a los criterios de inclusión se tomaron en cuenta artículos publicados entre los años 2018-2022, artículos redactados en inglés y español, documentos encontrados en base de datos que tengan buen prestigio y sean confiables para poder usar la información de dicha base de datos, de la misma forma, los artículos relacionados con gestión de organización, *kaizen*, mejora continua, innovación, mapa de flujo de valor y trabajo en equipo. Por otra parte, los criterios de exclusión están conformado por los documentos no disponibles para visualización o descarga, artículos que no se enfocaron en calidad, gestión, innovación, flujo de valor y trabajo en equipo, ya que no aportaran información necesaria a la investigación que se desarrolla.

Tabla 3*Criterios de elegibilidad*

Búsqueda de información entre los años 2018-2022	
Búsqueda en inglés	Búsqueda en español
Continuous improvement	<i>Kaizen</i>
Kaizen improves quality	Mejora continua
Kaizen the management of organizations	Mapa de flujo de valor
Kaizen innovation in companies	Calidad y mejora continua
Innovation continuous improvement	Prácticas de mejora continua con enfoque <i>kaizen</i>
Continuous improvement practices	Beneficios de las iniciativas <i>kaizen</i>
Benefits of kaizen initiatives	<i>Kaizen</i> la mejorar el bienestar de RRHH <i>kaizen</i>
Integration of value stream mapping in kaizen	Integración del mapeo del flujo de valor en <i>kaizen</i>
Kaizen in Strategic Management	Mejora continua enfocada en método <i>kaizen</i>
Kaizen technique for quality of service	Técnica <i>kaizen</i> para la calidad del servicio

Nota: Listado de palabras clave relacionadas a la variable y categoría, utilizadas en la búsqueda de información de la investigación. Fuente: Elaboración propia.

3.4. Fuentes de información

Las fuentes de donde obtenemos información se denominan fuentes de información y estas comprenden documentos; todas las fuentes de información registradas, independientemente de su contenido y forma, vienen bajo fuentes documentales (Rahman, 2021, p.22); por lo tanto, las revisiones sistemáticas manejan como fuente de información los datos primarios de investigación científica relevante para la pregunta de investigación, ya sea fuentes de información registradas y se encuentren publicados o inéditos, impresos o en formato formulario electrónico, estos pueden ser libros, publicaciones periódicas, revistas; por otro lado, fuentes de información no documentales son aquellas fuentes que no están registradas (Franco et al., 2018, p.6); asimismo, se realizó la búsqueda en base de datos con prestigio, artículos indizados, también se realizaron búsquedas con referencia a las categorías que aborda la investigación como *kaizen*, gestión de calidad, mapa de flujo de valor, innovación y trabajo en equipo.

Tabla 4*Fuente de información*

Base de datos	Dirección web	Periodo de búsqueda
Proquest	https://www.proquest.com/	14/04/2022
Scopus	https://www.scopus.com/home.uri	12/04/2022
Dialnet	https://dialnet.unirioja.es/	26/04/2022
Ebsco	https://www.ebsco.com/es	20/04/2022
Index	https://thesocialindex.com/	19/04/2022

Nota: Estrategia de búsqueda de información en base de datos. Fuente:

Elaboración propia

3.5. Búsqueda

Inicialmente, se deben determinar los criterios de elegibilidad según el enfoque y modelo de estudios que se incluirán; seguidamente, se muestra la estrategia de búsqueda que se desarrollará para poder hacer la detección de los artículos, como también donde se realizará la búsqueda, de la misma forma se recomienda manejar múltiples formas para describir la misma realidad, con la finalidad de recolectar la mayor cantidad de artículos potenciales (Moreno et al., 2018, p.185); por lo cual, el proceso de búsqueda se realiza de manera manual o electrónica, recurriendo a bibliotecas de universidades u otros, en la búsqueda se emplea los títulos, resumen, y palabras claves, complementando las intersecciones de las palabras con AND y OR, con la finalidad de obtener datos específicos (Urrutia y Bonfill, 2021, p.509).

En el proceso de búsqueda de información se realizó de forma virtual por la coyuntura del covid-19, en primer lugar, se acudió a la biblioteca virtual de la universidad César Vallejo para acceder a los recursos digitales que ofrece esta institución, seguidamente se realizó la búsqueda de información en la base de datos de Ebsco (50,394), Scopus (1,640), ProQuest (15,522), Index (20) y Dialnet (124). Después de ello, se utilizó los términos de la variable y categoría complementados por los operadores AND y OR con el fin de obtener datos.

Tabla 5

Criterios de búsqueda

Base de datos	Resultados	Búsqueda de palabras claves y otros filtros aplicados
Scopus	1,640	Title-abs-key (kaizen) o title-abs-key (kaize and continuous and improvement); title-abs-key (continuous and improvement and management and quality and innovation); title-abs-key (benefits and of and kaizen and initiatives or kaizen and in and strategic and management) and (limit-to (pubyear, 2018))
ProQuest	15,522	Title-abs-key (kaizen) o title-abs-key (kaizen and continuous and improvement) title-abs-key (kaize and the and management and of and organizations);title-abs-key (benefits and of and kaizen and initiatives) and (limit-to (oa , "all")) and (limit-to (pubyear, 2018))
Dialnet	124	Title-abs-key (kaizen and continuous and improvement); title-abs-key (continuous and improvement or management); (limit-to(pubyea , 2018))
Ebsco	50,394	Title-abs-key (kaizen an continuous and improvement); title-abs-key (continuous and improvement and management and quality and innovation); and (limit-to (pubyear, 2018))
Index	20	Title-abs-key (kaizen and continuous and improvement) and (limit-to (oa,"all")) and (limit-to (pubyear, 2018))

Nota. Esta tabla muestra la forma de recolección de información, así como sinónimos y palabras claves utilizadas para la búsqueda. Fuente: Elaboración propia.

3.6. Selección de los estudios

Inicialmente se realiza una búsqueda exploratoria en bases de datos de texto completo para identificar estudios relevantes en la temática de análisis, los cuales se usan como artículos de control; cuando se obtuvo el total de los títulos y resúmenes obtenidos de las bases de datos electrónicas, el paso que sigue es leerlos y determinar cuáles son los artículos que cumplen con los criterios de selección (Villasís et al., 2020, p.62); por tal razón, en este proceso se detectan y se excluyen duplicados de estudios esto permite analizar de manera rápida si el estudio cumple con los criterios de inclusión, se hace la lectura completa de los artículos incluidos por dos revisores independientes (Fernández et al., 2020, p.89).

La importancia de la selección de estudios no puede exagerarse, las decisiones sobre qué estudios se deben de incluir se consideran entre las más significativas decisiones tomadas durante el proceso de revisión; el proceso de selección de estudios depende de dos factores, la formación de criterios de elegibilidad específicos y claros y la implementación sistemática de estos criterios en cada registro encontrado en el proceso de búsqueda (Stoll et al., 2019, p.1). En este desarrollo de la selección de estudios, en la inclusión se tomaron en cuenta los artículos publicados entre los años 2018-2022, artículos redactados en inglés, documentos encontrados en base de datos confiable, artículos relacionados con gestión de organización, *kaizen*, mejora continua; por otra parte, los criterios de exclusión están conformados por los documentos no disponibles para visualización o descarga, artículos que no se enfocaron en gestión de calidad, innovación, flujo de valor y trabajo en equipo.

Tabla 6

Selección de estudios

Base de datos	Original	Año	Inclusión	Enfoque a los negocios	Resumen
Scopus	1,640	582	1,058	201	39
ProQuest	15,522	4641	10,881	1378	4
Dialnet	124	99	25	31	4
Ebsco	50,394	13921	36,473	1300	2
Index	20	13	7	5	1
Total	67,700	19256	48,444	2,915	50

Nota: Se presenta la cantidad total de los estudios encontrados y los filtros de inclusión y exclusión realizados para ser considerados en el estudio. Fuente: Elaboración propia.

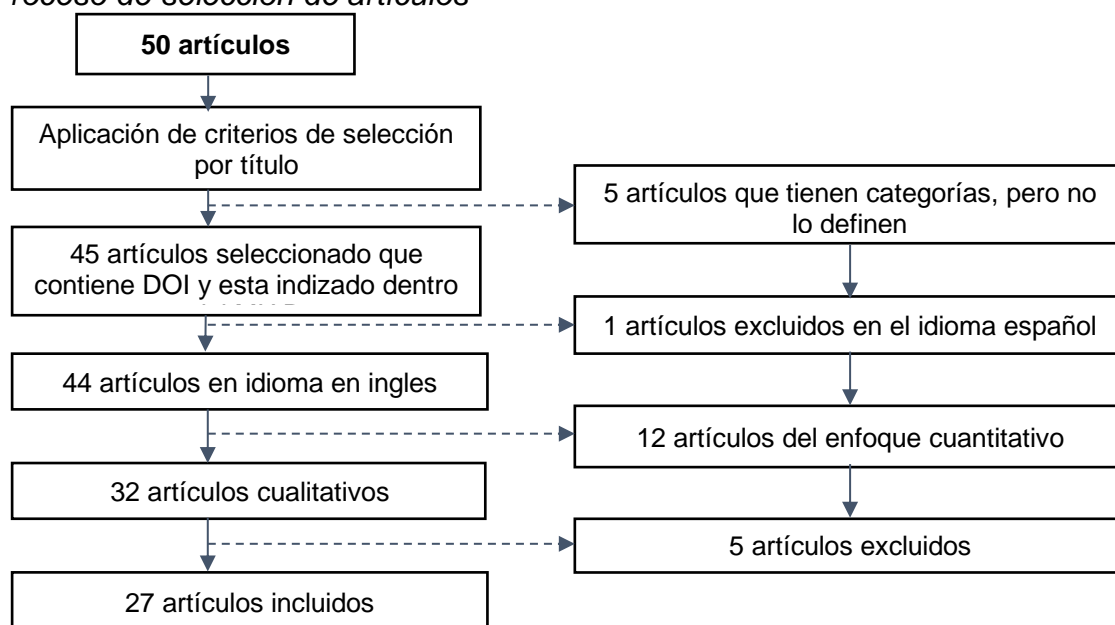
3.7. Proceso de extracción de estudios

En este proceso se extrae los datos de los artículos seleccionados para realizar el análisis final, de la misma forma se pueden llevar a cabo por dos formas; primeramente, el revisor se encarga de extraer la información y el otro se ocupa de verificar cómo revisar lo extraído; en segundo lugar, los dos cumplen la misma función de manera independiente, posteriormente para hacer la comparación (Fernández et al., 2020, p.91); por tal razón, para lograr el objetivo del estudio, se seleccionan elementos vinculados con la búsqueda que se llegaron a utilizar en las publicaciones haciendo mención en tabla; lo cual se incluirán los elementos necesario para llegar a actualizar los datos y mostrar (Salvador et al., 2018, p.207)

Se extraerán de los documentos seleccionados de acuerdo con el diseño de datos en la tabla, enfocándose en este paso para encontrar los factores, que fueron encontrado significativo por los investigadores en sus artículos, así como las técnicas de datos utilizados por los investigadores en su investigación, estos datos nos ayudarán a obtener información y resultados útiles (Abu et al., 2019, p.573); por lo tanto, en esta investigación se tomaron en cuenta un total de cincuenta artículos, de los cuales se realizó una selección rigurosa llegando a seleccionar un total de 27 artículos para profundizar la investigación.

Figura 1

Proceso de selección de artículos



Nota: Se presenta el proceso de recolección de información y la cantidad de estudios a ser procesados. Fuente: Elaboración propia.

3.8. Lista de estudios

Una vez finalizada la búsqueda de los estudios de investigación, se aparta en un nuevo formulario diseñado con los protocolos los datos necesarios para dar inicio a sintetizar los estudios incluidos y examinar los sesgos de cada uno de los estudios para identificar la calidad de la evidencia disponible y, por último, desarrollar las tablas y el texto que sinteticen la evidencia donde se entienden procedimientos, métodos y técnicas mediante los cuales el investigador selecciona, recoge una información, la analiza e interpreta los resultados (Linares et al., 2018, p. 3); por tal razón, los criterios básicos de la lista de estudios se expresan, en palabras claves, cuya combinación permite la identificación de fuentes, artículos y documentos; la organización actual de estos escenarios ofrece posibilidades muy dinámicas para el manejo de criterios de selección (Reina y Serna, 2020, p.46).

La lista completa de los resúmenes es evaluada por dos revisores de forma independiente con el fin de identificar y seleccionar aquellos estudios que cumplan con la teoría definida en el protocolo (Linares et al., 2018, p.4), de la misma manera, se utilizó una herramienta estructurada para extraer información sobre las características del estudio, incluido el método de receptores de reconocimiento de patrones, la persona responsable de realizar el reconocimiento de patrones, la confiabilidad entre evaluadores, la cantidad de registros revisados, la muestra de los artículos y el tiempo necesario para llevarlo a cabo (Madden et al., 2018, p.193)

Se procedió a la determinación de la búsqueda de palabra clave y la muestra, de la misma manera se llegó a utilizar a los autores que describan de la mejor forma a las variables y que se encuentre en el rango del año establecido para la investigación. En ese contexto, el proceso para elaborar la lista de estudio se desarrolló realizando el proceso de búsqueda de la información en base de datos de gran relevancia como: Scopus y Proquest donde se utilizó palabras claves como: mejora continua y *kaizen* para realizar la búsqueda de los artículos; asimismo, la búsqueda fue realizada en el rango del año 2018 al 2022; en sentido, después de realizar todo el proceso se dio como resultado la elaboración de la lista de estudios donde fueron un total de 27 artículos de investigación que se eligieron para ser parte de la elaboración de esta indagación, se asignó en la tabla los siguientes indicadores, un código, autores, base de datos, búsqueda de datos y temporal y la muestra, con el fin de poder desarrollar una investigación.

Tabla 7*Lista de estudios*

Cód.	Autores	Base de datos	Búsqueda de palabra clave	Búsqueda temporal	Muestra
A1	Vo et al., (2019)	Scopus	Kaizen	2018 - 2022	Empresa de Norteamérica
A3	Janjić, et al., (2020)	Scopus	Kaizen	2018 - 2022	Revisión Sistemática
A5	Kumar et al., (2018)	Scopus	Kaizen continua	Mejora 2018 - 2022	Estudiantes Universitarios
A7	Thomas (2018)	Scopus	Kaizen continua	Mejora 2018 - 2022	Revisión Sistemática
A9	Ma et al., (2018)	Scopus	Kaizen	2018 - 2022	Revisión Sistemática
A11	Alvarado et al., (2018)	Scopus	Kaizen continua	Mejora 2018 - 2022	Empresas de Puebla y Quito
A13	Nguyen (2019)	Scopus	Kaizen	2018 - 2022	Pymes en Vietman
A15	Petrillo et al (2019)	Proquest	Kaizen continua	Mejora 2018 - 2022	Empresa Automotriz
A17	Macpherson et al., (2018)	Scopus	Continuous improvement	2018 - 2022	Empresas dominio
A19	Chiarini et al., (2018)	Scopus	Kaizen continuous improvement	2018 - 2022	Revisión Sistemática
A21	Orynych et al., (2020)	Scopus	Kaizen continuous improvement	2018 - 2022	Empresa de Comida Rápida
A23	Roma (2019)	Proquest	Kaizen	2018 - 2022	Revisión Sistemática
A25	Chen (2018)	Proquest	Kaizen continuous improvement	2018 - 2022	Revisión sistemática
A27	Hyari et al., (2019)	Scopus	Kaizen	2018 - 2022	Revisión sistemática
A29	Moh'd et al., (2018)	Scopus	Kaizen continuous improvement	2018 - 2022	Empresas manufactureras
A31	Omoush et al., (2020)	Scopus	continuous improvement	2018 - 2022	Compañías de seguros
A33	Iwao, S. (2018)	Scopus	Kaizen continuous improvement	2018 - 2022	Empresas manufactureras.
A35	Suárez et al., (2020).	Scopus	Kaizen continuous improvement	2018 - 2022	Hospitales públicos
A37	Garza et al (2022).	Scopus	Kaizen continuous improvement	2018 - 2022	Organizaciones manufactureras
A39	Pinto et al., (2018)	Scopus	Kaizen continuous improvement	2018 - 2022	Manufactura esbelta en empresas
A41	Janjić et al., (2019)	Scopus	Kaizen continuous improvement	2018 - 2022	Empresas en el siglo XXI.
A45	Wicaksono et al., (2020)	Scopus	Kaizen continuous improvement	2018 - 2022	Industria manufacturera
A47	Georgise et al., (2020)	Scopus	Kaizen continuous improvement	2018 - 2022	MIPYMES en Etiopía.
A49	Hunjet, A. (2021).	Scopus	Kaizen continuous improvement	2018 - 2022	empresas croatas
A51	Guo et al., (2019)	Scopus	Kaizen continuous improvement	2018 - 2022	Línea de ensamblaje
A53	Zahoor et al., (2019)	Scopus	Kaizen continuous improvement	2018 - 2022	Negocio de la impresión
A54	Cannas et al., (2018)	Scopus	Continuous improvement	2018 - 2022	Linea de montaje

Nota: Lista de los artículos en base a las variables que se utilizó para la búsqueda de datos. Fuente: Elaboración propia.

3.9. Síntesis de resultados

Situación particular en la que muchas intervenciones son comparadas en diferentes estudios que aporta un modelo y las herramientas para poder tratar la información (Ibáñez y Juarros, 2019, p.101); este proceso de búsqueda, recuperación y validación es sistemático, requiere que los investigadores hagan un seguimiento de cada punto de decisión para la réplica (Martín y Martín, 2018, p.21); el procedimiento se realizó organizando los nombres de revistas del 2018 hasta el 2022, como resultado obtuvimos: doce artículos del 2018, seis artículos del 2019, seis artículos en el año 2020, dos artículos del 2021 y un artículo en el año 2022.

Tabla 8

Publicaciones por revistas desde el 2018 hasta el 2022

N°	Revista	2018	2019	2020	2021	2022	TOTAL
A1	International Journal of Productivity and Performance Management		1				1
A3	Journal of Management in Engineering - ASCE			1			1
A5	Journal of Engineering, Design and Technology	1					1
A7	Business Process Management Journal	1					1
A9	International Journal of Quality and Reliability Management	1					1
A11	TQM Journal	1					1
A13	International Journal of Advanced and Applied Sciences		1				1
A15	Total Quality Management and Business Excellence		1				1
A17	Journal of Business Strategy	1					1
A19	TQM Journal	1					1
A21	Energies			1			1
A23	Journal of Advances in Management Research		1				1
A25	TQM Journal	1					1
A27	TQM Journal		1				1
A29	International Journal of Productivity and Performance Management	1					1
A31	International Review of Management and Marketing			1			1
A33	Springer International Publishing AG,	1					1
A35	International Journal of Environmental Research and Public Health			1			1
A37	Production Planning & Control					1	1
A39	Springer International Publishing AG	1					1
A41	Ekonomika		1				1
A45	IOP Conference Series:Materials Science and Engineering			1			1
A47	Cogent Engineering			1			1
A49	Tehnički vjesnik				1		1
A51	Advances in Mechanical Engineering		1				1
A53	International Journal of Industrial Engineering and Management		1				1
A55	International Journal of Production Research	1					1
	TOTAL	11	8	6	1	1	27

Nota: Revistas científicas que fueron seleccionadas para la investigación y que están ordenadas por año. Fuente: Elaboración propia.

3.9. Síntesis de resultados

Para obtener los resultados de los cuartiles Q1, Q2, Q3 y Q4, primeramente se llevó a cabo la búsqueda de los veintisiete artículos con sus respectivos nombres de las revistas en Scimago Journal & Country Rank para poder identificar en que cuartil se encontraba cada artículo, posteriormente, se plasmó en una tabla el total de artículos identificados y los cuartiles en cada uno de ellos, por lo tanto, tenemos nueve artículos de Q1, doce artículos de Q2, dos artículos de Q3 y cuatro artículos de Q4, para llevar a cabo la investigación.

Tabla 9

Relación de los journals de cada artículo

N°	Revista	Q1	Q2	Q3	Q4	TOTAL
A1	International Journal of Productivity and Performance Management		1			1
A3	Journal of Management in Engineering - ASCE	1				1
A5	Journal of Engineering, Design and Technology		1			1
A7	Business Process Management Journal	1				1
A9	International Journal of Quality and Reliability Management		1			1
A11	TQM Journal		1			1
A13	International Journal of Advanced and Applied Sciences				1	1
A15	Total Quality Management and Business Excellence	1				1
A17	Journal of Business Strategy		1			1
A19	TQM Journal		1			1
A21	Energies	1				1
A23	Journal of Advances in Management Research		1			1
A25	TQM Journal		1			1
A27	TQM Journal		1			1
A29	International Journal of Productivity and Performance Management		1			1
A31	International Review of Management and Marketing				1	1
A33	Springer	1				1
A35	International Journal of Environmental Research and Public Health	1				1
A37	Production Planning & Control	1				1
A39	Springer International Publishing AG	1	1			1
A41	ekonomika				1	1
A45	IOP Conference Series: Materials Science and Engineering				1	1
A47	Cogent Engineering		1			1
A49	Tehnički vjesnik			1		1
A51	Advances in Mechanical Engineering			1		1
A53	International Journal of Industrial Engineering and Management		1			1
A55	International Journal of Production Research	1				1
TOTAL		9	12	2	4	27

Nota: Revistas científicas que fueron seleccionadas y ordenadas por cuartiles Q1 (con un total de nueve artículos), Q2 (con un total de doce artículos), Q3 (con un total de dos artículos) y Q4 (con un total de cuatro artículos). Fuente: Elaboración propia

3.10. Aspectos éticos

Las consideraciones éticas que se encuentran implicadas desde la vinculación de los participantes, hasta la adquisición de la información y la socialización de los resultados; en consecuencia, la cuestión ética establece un aspecto central en el momento de empezar y desarrollar cualquier estudio investigativo, por lo que está presente desde su planteamiento hasta su finalización. Por lo tanto, la ejecución de los criterios de rigor metodológico, como la credibilidad, transferibilidad y confirmación, afirma la calidad de la investigación esto permite la adecuada aplicación de los principios éticos de beneficencia y no maleficencia, justicia, autonomía y confidencialidad, estos principios forman la base para la protección del sujeto en la investigación (Moscoso, 2018, p.59)

Los aspectos éticos incluyen perspectivas de protección de sujetos y realización de investigaciones basadas en estándares éticos y cuestiones éticas obviamente se vuelven más evidentes por medio de aspectos éticos importantes donde los temas incluyen los del consentimiento informado, la confidencialidad y la protección de la privacidad, y la divulgación de los resultados, debido a ello, son varios desafíos que los investigadores pueden enfrentar al aplicar el análisis de contenido a la investigación (Stein et al., 2022, p.31); por otro lado, con respecto al momento de ejecutar una investigación se debe tener en cuenta que no solo consta de aplicar una adecuada metodología, sino que se debe contemplar los principios éticos básicos y los derechos fundamentales y; por tanto, en la práctica se requiere que los investigadores tienen la responsabilidad de respetar las normas legales y morales, valorando así los aspectos relevantes de los principios (Martínez y Álvarez, 2019, p.263).

En consecuencia, los aspectos éticos de la investigación tienen como principal fin de incentivar y promover el compromiso y responsabilidad de los investigadores, el cumplimiento garantiza públicamente la protección de los derechos, la seguridad y el bienestar de los sujetos y la fiabilidad de los resultados obtenidos. Es así, que para llevar a cabo una investigación es indispensable elaborar y planificar, una secuencia de documentos como protocolos, consentimiento informado, diagramas de flujo, etc.; antes del inicio de cada indagación, cuyo diseño es crucial para obtener resultados concluyentes, cumpliendo los estándares de calidad, éticos y legales (Castro et al., 2019, p.38).

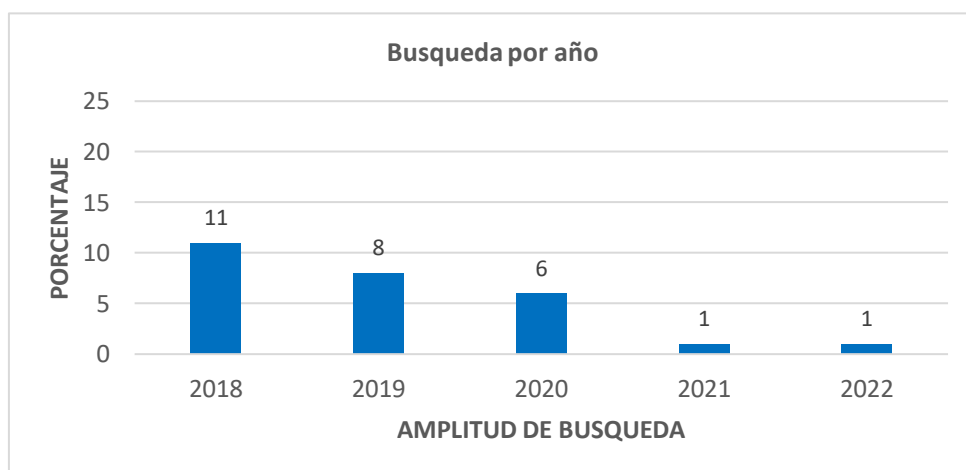
IV.RESULTADOS

Publicaciones de revistas por año.

Las revistas especializadas de indagación conforman uno de los principales canales de comunicación y difusión de los resultados investigativos, en la mayoría de los campos del conocimiento. El gran prestigio que tienen obedece a las bases de datos donde estén indexadas, a partir del cumplimiento de criterios de calidad exigidos y de su impacto en la comunidad científica (Gorina et al.,2018, p.135). De la misma forma, la relación con el período de tiempo revisado, se consideraron los artículos publicados desde el año 2018 hasta el momento de efectuada la búsqueda (Weinstein et al., 2019, p.24); en la investigación se realizó la búsqueda de los artículos desde el año 2018 hasta el 2022 lo cual se encontró un total de 25 artículos para esta investigación.

Figura 2

Búsqueda por año



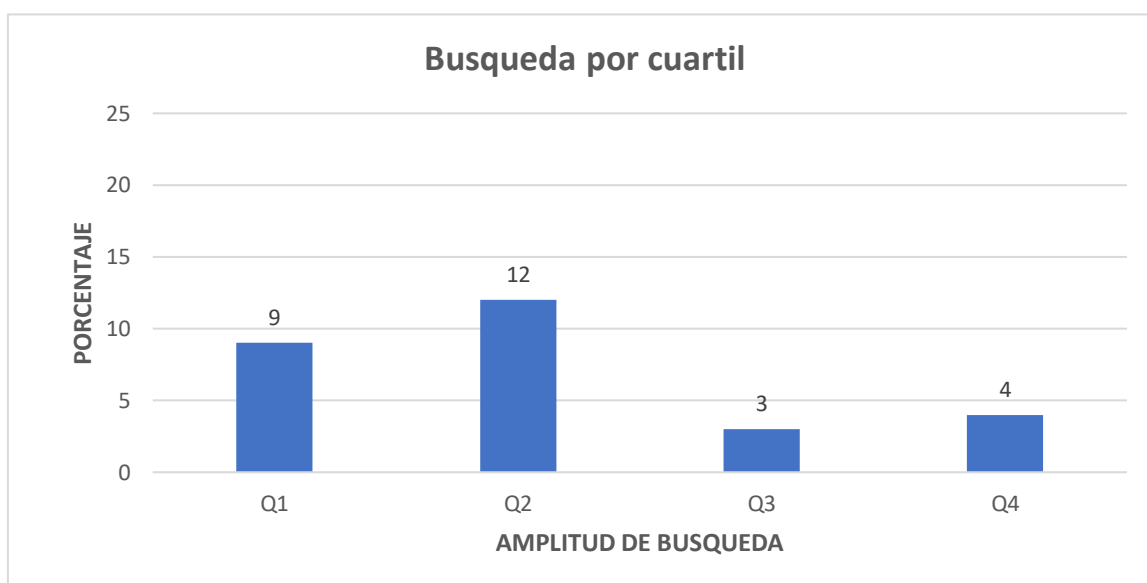
Nota. La figura 2 representa la búsqueda por año el cual manifiesta que la mayor cantidad de artículos se encuentran en el año 2020 y el año de menor aporte es el 2021 y el 2022. Fuente: Elaboración propia.

Relación de los journals por cuartil.

Las revistas científicas cuentan con indicador bibliométrico que las agrupan y categorizan en función al número de veces que sus artículos son citados y es el indicador muestra con mayor prestigio y reconocimiento. Es así que este indicador clasifica a la revista en un cuartil de su área de conocimiento: las situadas entre el 25% de revistas con mejor FI forman el primer cuartil (Q1, la mejor categoría), las que se encuentran entre el 26% y el 50% forman el segundo cuartil (Q2), si están

entre el 51% y el 75% forman el tercer cuartil (Q3), en tanto que las situadas entre el 75% y el 100% forman el cuarto cuartil (Q4) (Miró et al., 2019, p.34). En ese sentido, para evaluar la actividad de los investigadores, otorgando un valor diferente a cada base de datos; de la misma forma, las bases de datos llegan a proporcionar varios índices de citas para realizar una evaluación y clasificación de revistas de las que se deriva la evaluación de los investigadores (Sanmarco et al., 2019, p.10); por tal motivo los cuartiles utilizados en la investigación fueron el Q1, Q2, Q3 y Q4.

Figura 3



Búsqueda por cuartil

Nota. La figura 3 representa la búsqueda realizada por cuartil, lo cual expone que el mayor porcentaje representa al cuartil Q2, en segundo lugar, representa al cuartil Q2, seguidamente del cuartil Q4 y por último el año que menor aporte corresponde al cuartil Q3. Fuente: Elaboración propia.

Matriz de categorías.

En la matriz de categorías seleccionadas para desarrollar el artículo, la categorización y catalogación son circunstancias de un mismo procedimiento para instaurar unidades de información relevantes de un texto. Las unidades temáticas se encargan de agrupar a los contenidos categoriales, de la misma manera, se representan en determinados códigos según la investigación que realiza (Aguaded et al., 2020, p.176); por otra parte, el reconocimiento de las variables de estudio es sumamente significativo, sin embargo, no basta con reconocerlos es necesario conceptualizar de forma exacta qué es lo que se va estudiar y cómo se va a

entender cada término a fin de evitar confusiones (Barba, 2018, p.30); de la misma forma, la matriz de categorías permite establecer preferencias de calidad, categoría por categoría, y también permite establecer limitaciones a las confusiones. Se pueden fijar las preferencias de exactitud para la categoría y de la misma forma establecer cierto grado de mala clasificación entre las diferentes categorías (López et al., 2018, p.216); se presenta en la tabla las categorías con las subcategorías encontradas en los artículos de investigación.

Tabla 10

Matriz de categorías seleccionadas para desarrollar

Categoría	Sub categoría 1	Sub categoría 2	Sub categoría 3	Sub categoría 4	Sub categoría 5
Gestión de calidad	Acreditación (Kumar, 2018, p. 146)	Control de calidad (Chen,2018, p. 5)	Herramientas de gestión (Nguyen, 2019, p.2)	Crecimiento empresarial (Roma, 2019, p. 3)	
Flujo de valor	Diagrama de procesos (Ramírez, 2018, p. 490)	Cadena de valor Mapa de Flujo (Kumar, 2018, p. 158)	Procesos internos (Kumar, 2018, p. 138)		
Innovación	Competitividad (Orynycz, 2020, p. 23)	Cambios Organizacionales (Chen,2018, p. 7)	Recursos (Nguyen, 2019, p.13)	Desarrollo de tecnología (Roma, 2019, p. 3)	Ventajas competitivas (Ma,2018, p. 1)
Trabajo en equipo	Organización de equipo (Kumar, 2018, p. 146)	Cooperación (Orynycz, 2020, p. 20)	Compromiso (Chen,2018, p. 3)	Organización (Ma,2018, p. 3)	Habilidades y experiencias (Nguyen, 2019, p.12)

Nota: En la matriz se muestran cuatro categorías con sus respectivas sub categorías haciendo un total de cinco. Fuente: Elaboración propia.

Matriz de hallazgos.

En definitiva, es de considerarse que la parte final de cualquier proyecto de indagación tiene lugar cuando los procedimientos y hallazgos se hacen públicos en un informe, sin embargo, a veces ese trabajo abre puertas para plantear nuevas interrogantes y, desde esa perspectiva, se da a comprender en el informe, dado a ello, la conclusión es un paso más en la aproximación al conocimiento de un tipo de realidad o fenómeno (Ceballos, 2019,p.23); de la misma perspectiva, los hallazgos de investigación se plasman en cuadros y matrices donde se visualiza el análisis teórico propuesto, tomando como base las categorías de análisis: Paradigmas, enfoques y métodos de investigación se presenta y analizan dichas categorías (Franco y Solórzano, 2020, p.21)

Tabla 11*Matriz de hallazgos*

Año	Autor(es)	Título del artículo	Hallazgos
2019	Vo, B, Kongar, E. y Suárez, M.	Enfoque de evento Kaizen: un estudio de caso en la industria del embalaje.	Los hallazgos según estudios, el impacto positivo de los esfuerzos de mejora de la calidad en la fuerza laboral ya que el 100% de los encuestados estuvo de acuerdo en que las condiciones laborales mejoraron después de la participación en los eventos <i>kaizen</i> y el 50 por ciento está totalmente de acuerdo en participar en los eventos. Los efectos de los esfuerzos de la mejora continua que ocurrieron dentro de un corto período de tiempo, es decir, 30 días, 60 días o 90 días se aprovechó el impulso y la motivación del evento <i>Kaizen</i> .
2020	Janjić, et al.	Factores clave de éxito y beneficios de la implementación de Kaizen.	Los resultados señalaron que con una correlación de 0.752 y un valor de $p=0.05$, desarrolla factores claves para llevar a cabo una implementación exitosa dentro de la organización, desarrollando una comunicación entre la alta dirección, jefes y empleados, basándose en la gestión de proporcionar recursos económicos, espacio físico, tiempo para impulsar y comprometer a los colaboradores.
2018	Kumar, Dhingra, y Singh	Implementación Lean-Kaizen.	Los hallazgos según estudios, el mapa de flujo de valor, es efectiva ayudando a eliminar el desperdicio en la organización y motiva a las personas a cumplir los objetivos La mala práctica de las técnicas de <i>kaizen</i> , los gerentes indios no pueden reconocer los desperdicios dentro del sistema y los procesos porque no cuentan con el conocimiento del concepto teórico de <i>kaizen</i>
2018	Thomas, A.	Desarrollar una red de calidad integrada para sistemas de operaciones ajustadas.	Los hallazgos según estudios, la integración de VSM es un método novedoso para lograr procedimientos estándar y aumentar el rendimiento de resolución de problemas de producción, analizando el estado de producción actual y diseñando un estado de producción futuro, de modo que el desperdicio de producción se aclare al reconocer las brechas entre el VSM actual y del futuro
2018	Ma et al.	Las relaciones entre la administración de la planta y los QCC para respaldar Kaizen	Los resultados señalaron que con una correlación de 0,412 y un valor de $p= 0,001$, la mejora continua se considera unas herramientas más eficaces para mejorar los diversos procesos de la empresa, ha tenido dificultades para sostener las mejoras realizadas a largo plazo, debido a ello, los principales factores que contribuyen al sostenimiento de la aplicación de <i>kaizen</i> , es el ciclo <i>kaizen</i> que ayudará a sostener la mejora continua, que consiste en aplicar, completar, mantener y recompensar. La implementación debe basarse en factores tales como capacitaciones regulares, incentivos para motivaciones y taller en la empresa.

Año	Autor(es)	Título del artículo	Hallazgos
2018	Alvarado et al.	Kaizen, una práctica de mejora continua en las organizaciones.	Los hallazgos según estudios, la gestión en Kaizen, es la más importante dado que su estrategia organizativa (política y objetivos) y sistema de gestión abarca a todo el personal de la empresa, enfocándose en la mejora del equipo y/o círculos de calidad y la solución de problemas diarios.
2019	Nguyen	STEAM-ME: un modelo novedoso para la implementación exitosa de Kaizen y el desempeño sostenible de las pymes en Vietnam	Los hallazgos según estudios, instan a las empresas estatales y privadas a prestar más atención a la comprensión e implementación de la filosofía Kaizen en sus operaciones comerciales. Deben enviar más líderes/personal senior a los talleres de capacitación Kaizen para capturar completamente la filosofía y aprender las experiencias prácticas de compartir con sus compañeros. Esto es realmente importante para mejorar sus ventajas competitivas frente a las empresas mixtas y de propiedad extranjera para asegurar su desarrollo sostenible.
2018	Petrillo, et al.	Medición del rendimiento para la fabricación de clase mundial: un modelo para la industria automotriz italiana	Los hallazgos según estudios del trabajo en equipo, se demostró que la efectividad de la aplicación del método kaizen en la mejora continua, comienza identificando el valor y talento de la fuerza laboral existente para cumplir los objetivos planteados, siendo uno de los principales beneficios kaizen
2018	Macpherson et al.	Kaizen en Japón: transferencia de conocimiento en el lugar de trabajo	Los hallazgos según estudios, la filosofía Kaizen ayuda a mejorar el equipo de trabajo, donde existe la necesidad de pequeños cambios incrementales en ciertos aspectos, por ello, se insta a utilizar la metodología como una forma de mejorar los procesos. Los empleados orientados a los procesos buscan la mejora de sus trabajos y procesos en el lugar de trabajo y los empleados orientados a los resultados buscan ganancias y logros por encima de otros objetivos.
2018	Chiarini et al.	Producción Lean, Sistema de Producción Toyota y Filosofía Kaizen	Los hallazgos según estudios, Kaizen es la esencia de la mejora continua, es una forma de pensar que alienta y empodera a todos para identificar dónde y cómo se pueden realizar incluso pequeños cambios para beneficiar al negocio, a su equipo o a su desempeño individual
2020	Orynych, et al.	Implementación de lean Management como herramienta para la Disminución del Consumo Energético y Emisiones de CO2 en el restaurante de Comida Rápida.	Los hallazgos según estudios, permitieron acelerar todo el ciclo productivo hasta en un 23%; la creación de un mapa de flujo de valor (VSM) permitió eliminar algunas actividades que prolongaban significativamente el proceso, en algunos casos, las herramientas han reducido el tiempo de operación en casi un 70% en el puesto de trabajo; proporcionaron información sobre cómo se ve la producción hoy y cómo puede verse, y qué partes del proceso fluyen sin problemas y cuáles requieren un control de mayor nivel
2019	Roma	Mejora de la satisfacción del cliente mediante Kaizen: un estudio de caso de Imperial Tobacco Company	Los hallazgos según estudios del VSM, incrementó el rendimiento de 88.3% a 92.2%, lo cual fue un cambio significativo, en lo que se refiere a la línea de productos; las quejas sobre productos se redujeron a cero con un sistema de calificación de calidad de producto aumentado a 98,2% desde la calificación existente de 96,7 %

Año	Autor(es)	Título del artículo	Hallazgos
2018	Chen	La Rueda Kaizen: una base filosófica integrada para la mejora continua total	Los hallazgos según estudios de mejora continua, la cultura japonesa, es difícil de transferir de manera uniforme a otros países con una cultura diferente, por tal motivo, es importante la participación entre trabajadores y gerentes, para romper brechas culturales como es la resistencia de los empleados a los cambios
2019	Hyari, et al.	Las aplicaciones de los métodos Kaizen en entornos de proyectos: estudio aplicado en Jordania	Los hallazgos según estudios de trabajo en equipo, implementado prácticas de mejoras continuas (CI) como de procesos en sus proyectos; en ese sentido, el método promueve el trabajo en equipo donde se capacita e instruye no solo para desarrollar mejores procesos de mejora para la organización, sino que dichos equipos también deben ser capacitados para participar en el desarrollo de nuevas propuestas innovadoras de procesos que favorezca a la mejora continua
2018	Moh'd, Garza, JA y Kumar	Mejores prácticas de gestión de la cadena de suministro y empresas de alto rendimiento: el caso de las empresas manufactureras del Golf	Los hallazgos de la mejora continua señalaron que con una correlación de 0.716 y un valor de $p=0,003$, Kaizen debe ser considerado una preocupación principal y un requisito previo para mejorar la competitividad dentro de la empresa, enfocándose en la búsqueda de la calidad, que es la clave para el éxito a largo plazo, logrando el alto rendimiento de la organización.
2020	Omoush, Moflih y Almetrami	Evaluación de las cinco medidas de éxito de Kaizen a través de la mejora del trabajo de los empleados y sus efectos en el trabajo general y la calidad de los servicios	Los hallazgos señalaron que con una correlación de 0.751 y un valor de $p=0.005$ ($p.50$); la empresa desarrollo un sistema para reconocer y recompensar los logros de mejora de procesos con el fin de promover a todos los trabajadores y mejorar las iniciativas de calidad; la autoevaluación permite que cada plan tenga misión, objetivos y resultados del programa. La eficiencia del trabajo es el desempeño adecuado de un empleado basado en la calidad, cantidad de trabajo, oportunidad, productividad y precisión del trabajo, utilizado para cumplir con los objetivos reales
2018	Iwao, S	La Diversidad y Realidad de Kaizen en Toyota. En Competitividad Industrial y Evolución del Diseño	Los hallazgos según estudios de la innovación, mejora la eficiencia de las tareas o actividades mutuamente independientes que conducen repetidamente a un progreso incremental, las actividades innovadoras implican procesos de resolución de problemas y toma de decisiones organizativas, consistiendo en numerosas actividades de toma de decisiones/resolución de problemas implementadas principalmente por trabajadores, equipos de trabajo y líderes de equipo de trabajo.
2018	Pinto, et al.	Manufactura esbelta y Kaizen. En Fábrica Justo a tiempo	Los hallazgos según estudios de la innovación, la existencia de kaizen no disminuye la importancia y necesidad de la innovación; de hecho, la innovación debe complementarse con una mejora continua para garantizar que los beneficios de las innovaciones aumenten con el tiempo en lugar de disminuir su utilidad debido a un entorno en constante cambio.

Año	Autor(es)	Título del artículo	Hallazgos
2020	Suárez y Miguel	Introducción al número especial sobre Kaizen: una antigua estrategia de innovación operativa para las organizaciones del siglo XXI	Los hallazgos según estudios de la innovación, Implementa mejora las habilidades de resolución de problemas de los empleados, esto aumenta sus conocimientos técnicos, habilidades de gestión y desarrollar competencias para hacer frente a las tendencias.
2019	Janjić, Bogičević y Krstić,	Kaizen como una filosofía empresarial global para la mejora continua del rendimiento empresarial	La gestión de la empresa conoce las condiciones que debe cumplir para que <i>Kaizen</i> sea implementado y logrando múltiples beneficios, como el aumento de productividad, mejora de la calidad, reducción de costo, eficiencia empresarial, eliminación de residuos, mayor lealtad de los empleados y mejora las relaciones interpersonales. Las innovaciones en Kaizen, se utilizan para lograr mejores procedimientos operativos y del rendimiento de la empresa; en ese sentido, la clave está en las pequeñas innovaciones e ideas creativas de los empleados
2021	Bathaei, Awang y Ahmad, 2021	Una visión general del desempeño organizacional y la gestión de la calidad total	La aplicación de gestión de calidad, crea una cultura organizacional y un sistema que promueve la innovación. Se alienta a los gerentes y tomadores de decisiones organizacionales a brindar suficientes oportunidades y recursos para investigadores
2021	Wicaksono, PA y Rozaq, R	Aplicación de Kaizen en calidad para reducir el defecto de abolladura por unidad	Los resultados señalaron que tiene una correlación de 0.783 y un valor de $p=0,003$; La gestión de la calidad es una herramienta que ha respondido bien a los problemas de calidad, a las necesidades, expectativas del cliente, la organización y la sociedad.
2020	Georgise & Mindaye,	Implementación Kaizen en industrias del Sur Etiopía: desafíos y viabilidad	Los hallazgos según estudios VSM, cada orden de trabajo debe mapearse y los parámetros utilizados en el proceso, los flujos de materiales son determinantes, falla al considerar la variabilidad inherente de los procesos, por lo que el VSM tiende a ser estático y dependiente de la habilidad. Es aceptado por una parte de la comunidad empresarial en países de gran desarrollo, por otro lado, es completamente ignorado por aquellos que están en vías de desarrollo
2019	Guo, et al.	Integración del mapeo de flujo de valor con DMAIC para Lean-Kaizen concurrente	Los hallazgos según estudios del VSM, como una herramienta sistemática que evita la implementación esporádica de mejora, tiene algunos defectos inherentes ya que es una poderosa herramienta de diagnóstico y planificación.
2019	Zahoor, et al.	Un enfoque combinado de VSM y Kaizen para la mejora continua sostenible de procesos.	Los hallazgos según estudios de VSM, tiene la característica de identificar desperdicios, exceso de trabajo en proceso, tiempo de entrega y la mano de obra, reduciendo aún más el tiempo de entrega del producto y mejorando la seguridad en el lugar del trabajo.
2021	Hunjet, A.	Relación entre la Mejora Continua y el Desempeño de los Procesos Internos; el papel del apoyo a la gestión	Los resultados señalaron que con una correlación de 0,560 y un valor de $p=0,000$; lo cual, dedicar mucho tiempo y personas para el análisis de este método, un modelo inicial incorrecto puede dar resultados precisos por lo que es difícil diagnosticar los problemas.

Año	Autor(es)	Título del artículo	Hallazgos
2022	Garza, et al.	Implementación de eventos Kaizen en la industria manufacturera	Los hallazgos según estudios de la innovación, las desventajas de la innovación en kaizen es que no está basado en proyectos de grandes inversiones o en la adquisición de nuevas tecnologías para mejorar a una organización.
2018	Cannas et al.,	Reducción de complejidad y eventos kaizen para balancear líneas de ensamble manual: una aplicación en campo	Los hallazgos según estudios de mejora continua, ayuda a mejorar el equipo de trabajo, donde existe la necesidad de pequeños cambios incrementales en ciertos aspectos, por ello, se insta a utilizar la metodología como una forma de mejorar los procesos. Las organizaciones pueden lograr un alto desempeño diseñando la calidad de los bienes y servicios, durante el proceso se desarrolló métodos para evitar la pérdida de productos, los cuales fueron las herramientas de control, uso adecuado de la información de calidad como la retroalimentación y el modelado de los clientes
2019	Janjić, Bogićević y Krstić,	Kaizen como una filosofía empresarial global para la mejora continua del rendimiento empresarial	La gestión de la empresa conoce las condiciones que debe cumplir para que <i>Kaizen</i> sea implementado y logrando múltiples beneficios, como el aumento de productividad, mejora de la calidad, reducción de costo, eficiencia empresarial, eliminación de residuos, mayor lealtad de los empleados y mejora las relaciones interpersonales. Las innovaciones en Kaizen, se utilizan para lograr mejores procedimientos operativos y del rendimiento de la empresa; en ese sentido, la clave está en las pequeñas innovaciones e ideas creativas de los empleados
2021	Bathaei, Awang y Ahmad, 2021	Una visión general del desempeño organizacional y la gestión de la calidad total	La aplicación de gestión de calidad, crea una cultura organizacional y un sistema que promueve la innovación. Se alienta a los gerentes y tomadores de decisiones organizacionales a brindar suficientes oportunidades y recursos para investigadores
2021	Wicaksono, PA y Rozaq, R	Aplicación de Kaizen en calidad para reducir el defecto de abolladura por unidad	Los resultados señalaron que tiene una correlación de 0.783 y un valor de $p=0,003$; La gestión de la calidad es una herramienta que ha respondido bien a los problemas de calidad, a las necesidades, expectativas del cliente, la organización y la sociedad.
2020	Georgise & Mindaye,	Implementación Kaizen en industrias del Sur Etiopía: desafíos y viabilidad	Los hallazgos según estudios VSM, cada orden de trabajo debe mapearse y los parámetros utilizados en el proceso, los flujos de materiales son determinantes, falla al considerar la variabilidad inherente de los procesos, por lo que el VSM tiende a ser estático y dependiente de la habilidad. Es aceptado por una parte de la comunidad empresarial en países de gran desarrollo, por otro lado, es completamente ignorado por aquellos que están en vías de desarrollo
2019	Guo, et al.	Integración del mapeo de flujo de valor con DMAIC para Lean-Kaizen concurrente	Los hallazgos según estudios del VSM, como una herramienta sistemática que evita la implementación esporádica de mejora, tiene algunos defectos inherentes ya que es una poderosa herramienta de diagnóstico y planificación.

Año	Autor(es)	Título del artículo	Hallazgos
2019	Zahoor, et al.	Un enfoque combinado de VSM y Kaizen para la mejora continua sostenible de procesos.	Los hallazgos según estudios de VSM, tiene la característica de identificar desperdicios, exceso de trabajo en proceso, tiempo de entrega y la mano de obra, reduciendo aún más el tiempo de entrega del producto y mejorando la seguridad en el lugar del trabajo.
2021	Hunjet, A.	Relación entre la Mejora Continua y el Desempeño de los Procesos Internos; el papel del apoyo a la gestión	Los resultados señalaron que con una correlación de 0,560 y un valor de $p=0,000$; lo cual, dedicar mucho tiempo y personas para el análisis de este método, un modelo inicial incorrecto puede dar resultados precisos por lo que es difícil diagnosticar los problemas.
2022	Garza, et al.	Implementación de eventos Kaizen en la industria manufacturera	Los hallazgos según estudios de la innovación, las desventajas de la innovación en kaizen es que no está basado en proyectos de grandes inversiones o en la adquisición de nuevas tecnologías para mejorar a una organización.
2018	Cannas et al.,	Reducción de complejidad y eventos kaizen para balancear líneas de ensamble manual: una aplicación en campo	Los hallazgos según estudios de mejora continua, ayuda a mejorar el equipo de trabajo, donde existe la necesidad de pequeños cambios incrementales en ciertos aspectos, por ello, se insta a utilizar la metodología como una forma de mejorar los procesos. Las organizaciones pueden lograr un alto desempeño diseñando la calidad de los bienes y servicios, durante el proceso se desarrolló métodos para evitar la pérdida de productos, los cuales fueron las herramientas de control, uso adecuado de la información de calidad como la retroalimentación y el modelado de los clientes

Nota: Se muestran los hallazgos del total de artículos seleccionado para el trabajo. Fuente: Elaboración propia.

V. DISCUSIÓN

Ob.1 Interpretar los efectos del método *kaizen* en la mejora continua en los procesos empresariales.

Desde la óptica del estudio, el método *Kaizen* debe ser considerado una preocupación principal y un requisito previo para mejorar la competitividad dentro de la empresa, enfocándose en la búsqueda de la calidad, que es la clave para el éxito a largo plazo, logrando el alto rendimiento de la organización (Mohd et al., 2018); de la misma manera, *kaizen* es considerado como la esencia de la mejora continua ya que es una forma de pensar que alienta y empodera a todos para identificar dónde y cómo se pueden realizar incluso pequeños cambios para beneficiar al negocio, a su equipo o a su desempeño individual, con el fin de ejecutar una mejora continua (Chiarini et al., 2018).

En ese contexto, el método *kaizen* desarrolla factores claves para llevar a cabo una implementación exitosa dentro de la organización, desarrollando una comunicación entre la alta dirección, jefes y empleados, basándose en la gestión de proporcionar recursos económicos, espacio físico, tiempo para impulsar y comprometer a los colaboradores con los lineamientos y procedimientos que deben ser cumplidos, con el fin de crear una cultura de la mejora continua (Janjić et al., 2020); de tal manera usar la filosofía *kaizen* ayuda a mejorar el equipo de trabajo, donde existe la necesidad de pequeños cambios incrementales en ciertos aspectos, por ello, se insta a utilizar la metodología como una forma de mejorar los procesos (Macpherson et al., 2018); por otro lado, se considera una de las herramientas más efectivo para mejorar los diversos procesos de la empresa, no obstante, ha tenido dificultades para sostener las mejoras realizadas a largo plazo, debido a ello, los principales factores que contribuyen al sostenimiento de la aplicación de *kaizen*, es el ciclo *kaizen* que ayudará a sostener la mejora continua, que consiste en aplicar, completar, mantener y recompensar (Ma et al., 2018).

Los hallazgos muestran que los resultados indican que *kaizen*, por un lado, es aceptado por una parte de la comunidad empresarial en países de gran desarrollo, por otro lado, es completamente ignorado por aquellos que están en vías de desarrollo, debido a ello aumenta la necesidad de fortalecer, aclarar la base teórica y aplicar el método *kaizen* y su relación con la mejora continua (Georgise y Mindaye, 2020); asimismo, el *kaizen* está arraigado en la cultura japonesa; por lo tanto, es

difícil de transferir de manera uniforme a otros países con una cultura diferente, por tal motivo, es importante la participación entre trabajadores y gerentes, para romper brechas culturales como es la resistencia de los empleados a los cambios que se propone o desarrollan en la organización (Chen, 2018).

Finalmente, el efecto instan a las empresas estatales y privadas a prestar más atención a la comprensión e implementación de la filosofía *kaizen* en sus operaciones, donde se debe practicar la metodología por medio de talleres de capacitación para capturar completamente la filosofía y practicarla, mejorando sus ventajas competitivas frente a las empresas y asegurar su desarrollo sostenible acorde a la tendencia actual (Nguyen, 2019); en ese sentido, *kaizen* se considera como un objetivo a alcanzar, en términos de mejora continua del desempeño de la empresa, incluidos económicos y financieros; todos los esfuerzos de una empresa se aplican a mejorar el resultado final en un cierto período y contiene el desafío a largo plazo, en efecto, es un camino que está relacionado con el trabajo diario, considerándose como un esfuerzo del día a día (Chiarini et al., 2018).

Ob.1a Interpretar el impacto de la gestión de calidad en el método *kaizen* para la mejora continua en los procesos empresariales.

La gestión de la calidad es una herramienta que responde bien a los problemas, necesidades, expectativas del cliente y la organización, por lo cual es una estrategia que mejora el aprendizaje y aumenta la ventaja competitiva de las organizaciones, ya que existen relaciones significativas positivas entre la implementación de la gestión de la calidad, el enfoque en el cliente y la colaboración con los proveedores; el impacto para impulsar su competitividad, es la capacidad de un producto o servicio para satisfacer las expectativas del cliente (Wicaksono y Rozaq, 2020); de la misma forma, es importante dado que su estrategia organizativa (política y objetivos) y sistema de gestión abarca a todo el personal de la empresa, enfocándose en la mejora del equipo y/o círculos de calidad y la solución de problemas diarios (Alvarado et al., 218); por lo tanto, crea una cultura organizacional y un sistema que promueve la innovación, alentando a los gerentes a brindar suficientes oportunidades y recursos para los investigadores o al personal que proponga una idea innovadora (Bathaei et al., 2021).

La gestión de la empresa conoce las condiciones que debe cumplir para que *kaizen* sea implementado y logrando múltiples beneficios, como el aumento de

productividad, mejora de la calidad, reducción de costos, eficiencia empresarial, desarrollo de recursos humanos, condiciones de trabajo, eliminación de residuos, mayor lealtad de los empleados y mejora las relaciones interpersonales (Janjić et al., 2019); por consiguiente, las organizaciones pueden llegar a lograr un alto desempeño diseñando la calidad de los bienes y servicios, durante el proceso se desarrolló métodos para evitar la pérdida de productos, los cuales fueron las herramientas de control, uso adecuado de la información de calidad como la retroalimentación y el modelado de los clientes, para implementar estas estrategias, las organizaciones deben estar orientadas al cliente y mantener sus competencias (Cannas et al., 2018).

Se destaca el impacto positivo de los esfuerzos de mejora de la calidad en la fuerza laboral, ya que el 100% de los encuestados estuvo de acuerdo en que las condiciones laborales mejoraron después de la participación en los eventos *kaizen* y el 50 por ciento está totalmente de acuerdo en participar en los eventos ya que contribuyó a su crecimiento personal y desarrollo profesional, aumentando la eficiencia y productividad del trabajo, también produjeron impactos positivos en las condiciones del lugar de trabajo, el crecimiento personal y el desarrollo profesional (Vo et al., 2019); por otra parte, debido a la mala práctica de las técnicas de *kaizen*, los gerentes indios no pueden reconocer los desperdicios dentro del sistema y los procesos porque no cuentan con el conocimiento del concepto teórico de *kaizen*, observándose la falta de exposición de la práctica durante el estudio en indias e incluso una buena comprensión del concepto de herramientas, técnicas y motivación de los empleados para identificar y eliminar los desperdicios se encuentran débiles (Kumar et al., 2018).

Ob. 1b Interpretar el impacto de la innovación en el método *kaizen* para la mejora continua en los procesos empresariales.

Las innovaciones en *kaizen*; mejora la eficiencia de las tareas o actividades mutuamente independientes que conducen repetidamente a un progreso incremental, por lo cual, las actividades innovadoras implican un procesos de resolución de problemas y toma de decisiones organizativas, consistiendo en numerosas actividades para ser implementadas principalmente por los trabajadores, equipos de trabajo y líderes de equipo (Iwao, 2018); de la misma manera, se utilizan para lograr mejores procedimientos operativos y del rendimiento

de la empresa; en ese sentido, la clave está en las pequeñas innovaciones e ideas creativas de los empleados que expresan en su puesto de trabajo acerca de la organización (Janjic et al., 2019).

Se revelo el impacto de la innovación en la empresa desarrollo un sistema para reconocer y recompensar los logros de mejora de procesos con el fin de promover a todos los trabajadores y mejorar las iniciativas de calidad (Omoush et al., 2020); de igual forma, la implementación debe basarse en factores tales como capacitaciones regulares, incentivos para motivaciones y taller en la empresa. Las organizaciones que implementan mejoras a largo plazo deben depender menos de recursos o hechos físicos o medibles (Ma et al., 2018); de la misma manera, consiste en mejorar los procesos con poca inversión, generando cambios y sostenibilidad en el tiempo; sin embargo, este es la base importante de un proyecto futuro que es implementar una reingeniería al proceso de producción y distribución, como estrategia a largo plazo (Sotelo, 2020).

Una de las desventajas del impacto es que no está basado en proyectos de grandes inversiones o en la adquisición de nuevas tecnologías para mejorar a una organización, sino que se basa en mejor con ideas nuevas de los colaboradores con la finalidad de realizarlas en un corto plazo (Garza et al., 2020); de la misma forma, debe complementarse con una mejora continua para garantizar que los beneficios de las innovaciones aumenten con el tiempo, cada vez que se introduce una innovación, sin *kaizen* se deteriorará gradualmente y cuando se introduzca otra innovación, el punto de partida será más bajo que el punto alcanzado en la innovación anterior (Pinto et al., 2018).

Los pequeños cambios permitieron acelerar todo el ciclo productivo hasta en un 23%, identificando actividades que prolongaban el proceso lo cual se modificó la brecha de tiempo perdido, en algunos se redujo el tiempo de operación en casi un 70% en el puesto de trabajo (Orynycz et al., 2020); de la misma forma, cuando se implementa mejora las habilidades de resolución de problemas de los empleados, esto aumenta sus conocimientos técnicos, habilidades de gestión y desarrollar competencias para hacer frente a las tendencias (Suárez y Miguel, 2020).

Ob.1c Interpretar el impacto del mapa de flujo de valor en el método *kaizen* para la mejora continua en los procesos empresariales.

La técnica *Kaizen*, es efectiva ayudando a eliminar el desperdicio en la organización y motiva a las personas a cumplir los objetivos. Esta herramienta reduce los niveles de inventario, desperdicio del sistema, minimiza los recursos y mejora el sistema de rendimiento de la organización (Kumar et al., 2018); asimismo, la aplicación del VSM (mapa de flujo de valor) tiene la característica de identificar desperdicios, exceso de trabajo en proceso, tiempo de entrega y la mano de obra, reduciendo aún más el tiempo de entrega del producto y mejorando la seguridad en el lugar del trabajo (Zahoor et al., 2019); por lo cual, la integración de VSM es un método novedoso para lograr procedimientos estándar y aumentar el rendimiento de resolución de problemas de producción, analizando el estado de producción actual y diseñando un estado de producción futuro, de modo que el desperdicio de producción se aclare al reconocer las brechas entre el VSM (mapa de flujo de valor) actual y del futuro (Thomas, 2018).

Asimismo, las desventajas son dedicar mucho tiempo y personas para el análisis de este método, un modelo inicial incorrecto puede dar resultados precisos por lo que es difícil diagnosticar los problemas, este método es adecuado para la simulación de procesos de máquinas, pero no para la simulación de personas, es más difícil de implementar por parte de las empresas (Hunjet, 2021); Mapa de flujo de valor como una herramienta sistemática que evita la implementación esporádica de mejora, tiene algunos defectos inherentes ya que es una poderosa herramienta de diagnóstico y planificación, pero no propone soluciones factibles, de la misma forma, los problemas identificados son estáticos, las relaciones entre ellos son confusos e indisciplinados durante los procedimientos de mejora (Guo et al., 2019); de la misma forma, cada orden de trabajo debe mapearse y los parámetros utilizados en el proceso, los flujos de materiales son determinantes, falla al considerar la variabilidad inherente de los procesos, por lo que el VSM tiende a ser estático y dependiente de la habilidad (Georgise y Mindaye, 2020)

Los estudios indican que permitió acelerar el ciclo productivo hasta en un 23%, por lo que se dio a la creación de un mapa de flujo de valor que permitió eliminar actividades que prolongaban significativamente el proceso, en algunos casos, las herramientas han reducido el tiempo de operación en casi un 70% en el puesto de

trabajo (Orynycz et al., 2020); por otro lado, el rendimiento se incrementó de 88.3% a 92.2%, lo cual evidencio un cambio significativo en la línea de productos, porque las quejas sobre productos se redujeron a 0% con un sistema de calificación de calidad de producto aumentado a 98,2 desde la calificación existente de 96,7%, mejorando la consistencia del producto en el proceso de fabricación (Roma, 2019).

Ob.1d Interpretar el impacto del trabajo en equipo en el método *kaizen* para la mejora continua en los procesos empresariales.

Kaizen desarrolla el trabajo en equipo implementado prácticas de mejoras continuas como de procesos en sus proyectos; en ese sentido, el método promueve el trabajo en equipo donde se capacita e instruye no solo para desarrollar mejores procesos de mejora para la organización, sino que dichos equipos también deben ser capacitados para participar en el desarrollo de nuevas propuestas innovadoras de procesos que favorezca a la mejora continua (Hyari et al., 2019); en esta línea, la eficiencia del trabajo es el desempeño adecuado de un empleado basado en la calidad, cantidad de trabajo, oportunidad, productividad y precisión del trabajo, utilizado para cumplir con los objetivos reales, mientras que los programas de enriquecimiento del bienestar laboral son aquellos que incluyen la reforma organizacional, involucran recursos significativos que afectan a la empresa en su conjunto y están orientados a largo plazo (Omoush et al., 2020).

Asimismo, se demostró que los efectos de los esfuerzos de la mejora continua que ocurrieron dentro de un corto período de tiempo, es decir, 30 días, 60 días o 90 días se aprovechó el impulso y la motivación del evento *kaizen*, se formaron nuevos equipos que comenzaron a realizar cambios significativos, los empleados, impresionados por el resultado, se esforzaron por mantener vivo el evento aplicando métodos *kaizen* a diario, prosperando la cultura corporativa y mayor empoderamiento de los empleados (Vo et al., 2019).

Los empleados orientados a los procesos buscan la mejora de sus trabajos y procesos en el lugar de trabajo y los empleados orientados a los resultados buscan ganancias y logros por encima de otros objetivos. Siguiendo estas dimensiones, este estudio encontró que los encuestados de ambos grupos generacionales reconocieron igualmente que la actividad *kaizen* en el lugar de trabajo se utilizó para lograr resultados en el lugar de trabajo (52,8 por ciento) y para realizar tareas diarias (47,2 por ciento). Además, mientras que los participantes de la generación

uno reconocieron a *kaizen* para lograr resultados y realizar tareas diarias, los participantes de la generación dos pusieron mayor énfasis en un 60,7 por ciento (Macpherson et al., 2018); en conclusión, se demostró que la efectividad de la aplicación del método *kaizen* en la mejora continua, comienza identificando el valor y talento de la fuerza laboral existente para cumplir los objetivos planteados, siendo uno de los principales beneficios de *kaizen* (Petrillo, et al., 2018).

CONCLUSIONES

1. Diversos autores coinciden que los efectos del método *kaizen* en la mejora continua de los procesos empresariales es el desarrollo y ejecución de la ventaja competitiva por medio del aprendizaje continuo, mejorando de forma gradual en los procesos organizacionales (Mohd et al., 2018). En ese sentido, la implementación de *kaizen* involucra a todo el personal de la organización donde se logra el alto rendimiento; el resultado alienta y empodera a todos para identificar dónde y cómo se pueden realizar incluso pequeños cambios para beneficiar al negocio, equipo y desempeño individual enfocándose en la búsqueda de la calidad, que es la clave para el éxito a largo plazo (Chiarini et al., 2018).
2. Otros autores coinciden que el impacto de la gestión de calidad en el método *kaizen* es el desarrollo de una estrategia que mejora el aprendizaje y aumenta la ventaja competitiva de las organizaciones, debido a que responde bien a los problemas, necesidades, expectativas del cliente y la organización, por lo cual, el sistema de gestión abarca a todo el personal de la empresa, el enfoque es la mejora del equipo y la solución de problemas diarios (Alvarado et al., 218); por lo tanto, se obtiene una cultura organizacional y un sistema que promueve la innovación, dirigida por los gerentes para brindar suficientes oportunidades (Bathaei et al., 2021).
3. Algunos autores mencionan que el impacto de la innovación en el método *kaizen* es lograr mejores procedimientos operativos y rendimiento de la empresa; en ese sentido, la clave está en las pequeñas innovaciones e ideas creativas de los empleados (Janjic et al., 2019). Por otro lado, se evidencia el impacto en la mejora de los procesos con poca inversión, generando cambios y sostenibilidad en el tiempo; sin embargo, este es la base importante de un proyecto futuro que es implementar una reingeniería al proceso de producción y distribución, como estrategia a largo plazo (Sotelo, 2020).
4. Otros autores mencionan que el impacto del mapa de flujo de valor está en reducción los niveles de inventario, desperdicio del sistema, minimiza los recursos y mejora el sistema de rendimiento de la organización (Kumar et al., 2018); asimismo, la aplicación del VSM (mapa de flujo de valor) tiene

como característica principal identificar los desperdicios, exceso de trabajo en proceso, tiempo de entrega y la mano de obra, reduciendo aún más el tiempo de entrega del producto y mejorando la seguridad en el lugar del trabajo (Zahoor et al., 2019); por lo cual, es un método novedoso para lograr procedimientos estándar donde se aumente el rendimiento de resolución de problemas de producción y diseñando un estado de producción futuro (Thomas, 2018).

5. Otros autores mencionan que el impacto en el trabajo en equipo es la eficiencia en el desempeño adecuado de un empleado basándose en la calidad de trabajo, oportunidad, productividad y precisión del trabajo, utilizado para cumplir con los objetivos reales (Omoush et al., 2020); asimismo, el trabajo en equipo impacta en los empleados y los orientan a mejorar la ejecución de los procesos donde buscan la mejora de sus trabajos y procesos orientados a los resultados donde generan mayores ganancias y logros por encima de otros objetivos (Petrillo et al., 2018)

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que el método *kaizen* debe aplicarse dentro de las organizaciones como una herramienta de mejora continua para lograr el alto rendimiento y debe ser ejecutado de la mano de los colaboradores que serán los encargados de llevar a cabo el desarrollo, para ello se requiere realizar una capacitación donde se les enseñe el funcionamiento y manejo de este método.
2. Se recomienda que es de suma importancia aplicar la gestión de calidad del método *kaizen* para desarrollar una estrategia para mejorar el aprendizaje y aumentar la ventaja competitiva de las organizaciones y así responder bien a los problemas, necesidades enfocadas en las expectativas del cliente y la organización, por lo cual, el enfoque principal debe ser la mejora del equipo y la solución de problemas diarios para obtener una cultura organizacional que promueva la innovación.
3. Se recomienda la aplicación de la innovación del método *kaizen* para lograr mejores procedimientos operativos y aumentar el rendimiento de la empresa por medio pequeñas innovaciones e ideas creativas realizadas por los colaboradores de la empresa con el fin de generar cambios y sostenibilidad en el tiempo.
4. Se recomienda que el mapa de flujo de valor debe considerarse en el desarrollo de la empresa debido a que permite la reducción los niveles de inventario, identifica los desperdicios, exceso de trabajo en proceso, tiempo de entrega y la mano de obra, mejorando la seguridad en el lugar del trabajo por lo cual, es un método novedoso para lograr la resolución de problemas de producción y diseñando un estado de producción futuro.
6. Se recomienda que para que el trabajo en equipo genere impacto en el desempeño adecuado del empleado se tienen que tomar en cuenta la participación e involucrar en los procesos a cada colaborador para obtener la productividad y precisión del trabajo; asimismo, los orientaran a mejorar la ejecución de los procesos donde buscan la mejora de sus trabajos y procesos orientados a los resultados donde generan mayores ganancias y logros por encima de otro objetivo.

REFERENCIAS

- Abu Saa, A., Al-Emran, M., & Shaalan, K. (2019). Factors affecting students' performance in higher education: a systematic review of predictive data mining techniques. *Technology, Knowledge and Learning*, 24(4), 567-598.
- Aguaded-Ramírez, E. M., Pistón-Rodríguez, M. D., Pegalajar-Moral, M., & Olmedo-Moreno, E. M. El sistema de categorías como herramienta para comprender las historias de vida de los menores extranjeros no acompañados. *Revista espacios*. 41(41), 173-183
- Alvarado -Ramírez, K. M., Pumisacho-Álvaro, V. H., Miguel-Davila, J. Á., & Suárez Barraza, M. F. (2018). Kaizen, a continuous improvement practice in organizations. *The TQM Journal*, 30(4), 255–268.
- Aspers, P. y Corte, U. (2019). Qué es cualitativo en la investigación cualitativa. *Sociología cualitativa*, 42 (2), 139-160.
- Attar, M. (2021). Implementation of Lean-Kaizen in Saudi Arabian Higher Education Sector. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)*, 10(11), 118-26.
- Bathaei, A., Awang, SR y Ahmad, T. (2021). Una visión general del desempeño organizacional y la gestión de la calidad total. *Journal of Review en ciencia e ingeniería* , 2021 , 1-7.
- Bedoya, V. H. F. (2020). Tipos de justificación en la investigación científica. *Espíritu emprendedor TES*, 4(3), 65-76.
- Bortolotti, T., Boscarri, S., Danese, P., Medina Suni, H.A., Rich, N. and Romano, P. (2018), "The social benefits of kaizen initiatives in healthcare: an empirical study", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 38 No. 2, pp. 554-578.
- Cannas, VG, Pero, M., Pozzi, R. y Rossi, T. (2018). Reducción de complejidad y eventos kaizen para balancear líneas de ensamble manual: una aplicación en campo. *Revista internacional de investigación de producción* , 56 (11), 3914-3931
- Carhuancho Capcha, S. P. (2019). *El trabajo en equipo y el desarrollo organizacional en la corte superior de justicia de Junín*, 2018. Escuela de posgrado: Universidad peruana de ciencias e informática. Perú.

- Castro, M., Játiva, E., García, N., Otzen, T., Manterola, C., Castro, M., ... & MANTEROLA, C. (2019). Aspectos éticos propios de los diseños más utilizados en investigación clínica. *J. health med. sci.*,(Chile), 5(3), 183-193.
- Catalano, D., Holloway, L. y Mpofu, E. (2018). Intervenciones de salud mental para padres cuidadores de niños con trastorno del espectro autista: pautas de práctica de una revisión sistemática de síntesis interpretativa crítica (CIS). *Revista internacional de investigación ambiental y salud pública*, 15 (2), 341.
- Chaimani, A., Caldwell, DM, Li, T., Higgins, JP y Salanti, G. (2018). Se requieren consideraciones adicionales al preparar un protocolo para una revisión sistemática con múltiples intervenciones. *Revista de epidemiología clínica*, 1, 83, 65-74.
- Chan, C. O., & Tay, H. L. (2018). Combining lean tools application in kaizen: a field study on the printing industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(1), 45-65.
- Chen, H. C. (2018). The kaizen wheel – an integrated philosophical foundation for total continuous improvement. *TQM Journal*, 30(4), 409-424
- Chiarini, A., Baccarani, C., & Mascherpa, V. (2018). Lean production, toyota production system and kaizen philosophy: A conceptual analysis from the perspective of zen buddhism. *TQM Journal*, 30(4), 425-438.
- Fernández, A. S. (2019). La enseñanza de las ciencias sociales a partir de problemas sociales o temas controvertidos: estado de la cuestión y resultados de una investigación. *El futuro del pasado: Revista electrónica de historia*, 1(10), 57-79.
- Fernandez-Chinguel, J. E., Zafra-Tanaka, J. H., Goicochea-Lugo, S., Peralta, C. I., & Taype-Rondan, A. (2019). Aspectos básicos sobre la lectura de revisiones sistemáticas y la interpretación de meta-análisis. *Acta Médica Peruana*, 36(2), 157-169.
- Fernández-Sánchez, H., King, K., Enríquez-Hernández, C. B. (2020). Revisiones sistemáticas exploratorias como metodología para la síntesis del conocimiento científico. *Enfermería universitaria*, 17(1), 87-94.

- Franco, J. V. A., Arancibia, M., Simancas-Racines, D., & Madrid, E. (2018). Syntheses of biomedical information: narrative *reviews*, *systematic reviews* and *emerging formats*. *Medwave*, 18(07).1-11
- Fuster Guillen, D. E. (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. *Propósitos y representaciones*, 7(1), 201-229.
- Garza-Reyes, JA, Christopoulos, C., Kumar, A., Luthra, S., González-Aleu, F., Kumar, V., & Villarreal, B. (2022). Implementación de eventos Kaizen en la industria manufacturera: una investigación sobre los factores de gestión. *Planificación y control de la producción* , 33 (5), 427-449.
- Georgise, FB y Mindaye, AT (2020). Implementación de Kaizen en industrias del sur de Etiopía: desafíos y viabilidad. *Ingeniería cogente* , 7 (1), 1823157
- González, R. O., & Ricalde, D. C. (2021). Aproximaciones a una metodología mixta. *NovaRua: Revista Universitaria de Administración*, 13(22), 65-84.
- Grosu, V., Hrubliak, O., Anisie, L., & Ratsa, A. (2019). Managerial accounting solutions: Lean six sigma application in the woodworking industry. *A practical aspect. Economic Annals-XXI*, 176(3-4), 118-130.
- Guo, W., Jiang, P., Xu, L. y Peng, G. (2019). Integración del mapeo de flujo de valor con DMAIC para Lean-Kaizen concurrente: un estudio de caso en una línea de ensamblaje de aire acondicionado. *Avances en ingeniería mecánica*, 11 (2)
- Hasan, Z., & Hossain, M. S. (2018). Improvement of effectiveness by applying pdca cycle or kaizen: an experimental study on engineering students. *Journal of Scientific Research*, 10(2), 159-173.
- Hunjet, A. (2021). Relación entre la Mejora Continua y el Desempeño de los Procesos Internos; el papel del apoyo a la gestión. *Tehnički vjesnik* , 28 (6), 2109-2114.
- Hyari, KA, Abu Zaid, MK, Arabeyyat, OS, Al-Qwasmeh, L. y Haffar, M. (2019). Las aplicaciones de los métodos Kaizen en entornos de proyectos: estudio aplicado en Jordania. *The TQM Journal*, 31 (5), 831–849.
- Ibáñez, J. S., & Juarros, V. I. M. (2019). Metasíntesis cualitativa sobre colaboración científica e identidad digital académica en redes sociales. *Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 22(2), 97-117
- Ibarra-Corona, M. A., & Escudero-Nahón, A. (2021). Metasíntesis sobre la aplicación de principios de Ingeniería de Software en el desarrollo de

- plataformas de tecnología educativa. *Revista Interuniversitaria de Investigación en Tecnología Educativa*, 1(1) 62-75.
- Iwao, S. (2018). La Diversidad y Realidad de Kaizen en Toyota. En *Competitividad Industrial y Evolución del Diseño* (pp. 271-298). Springer, Tokio.
- Janjić, V., Bogićević, J. y Krstić, B. (2019). Kaizen como una filosofía empresarial global para la mejora continua del rendimiento empresarial. *ekonomika*, 65 (2), 13-25.
- Janjić, V., Todorović, M., & Jovanović, D. (2020). Key success factors and benefits of Kaizen implementation. *Engineering Management Journal*, 32(2), 98-106
- Jiménez Sierra, D., Ortiz Padilla, M., Monsalve Perdomo, M., & Gómez García, M. (2020). "Felicidad" asociada al bienestar laboral: categorización de variables. *Revista Venezolana de gerencia*, 25(90), 462-476.
- Kumar, S., Dhingra, A., & Singh, B. (2018). Lean-Kaizen implementation: A roadmap for identifying continuous improvement opportunities in Indian small and medium sized enterprises. *Journal of Engineering, Design and Technology*. 16(1), 143-160.
- Lecuona, I. D. (2019). Evaluación de los aspectos metodológicos, éticos, legales y sociales de proyectos de investigación en salud con datos masivos (big data). *Gaceta Sanitaria*, 32(1) 576-578.
- Linares-Espinós, E., Hernández, V., Domínguez-Escrig, J. L., Fernández-Pello, S., Hevia, V., Mayor, J., ... & Ribal, M. J. (2018). Metodología de una revisión sistemática. *Actas Urológicas Españolas*, 42(8), 499-506.
- López, F. J. A., Avi, J. R., & Fernández, M. V. A. (2018). Control estricto de matrices de confusión por medio de distribuciones multinomiales. *Geofocus: Revista Internacional de Ciencia y Tecnología de la Información Geográfica*, 1 (21), 215-226.
- Lozada Peralvo, K. C. (2020). *El acogimiento familiar como medida de protección a los niños nacidos en centros de rehabilitación social*. Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Ecuador
- Lozada, O. & Dominguez, k. (2021). *Guía para elaboración de la tesis - enfoque cualitativo*. Perú. Universidad Norbert Wiener.

- Ma, J., Jiao, F., Lau, CK y Lin, Z. (2018). Las relaciones entre la administración de la planta y los QCC para respaldar Kaizen. *Revista internacional de gestión de calidad y confiabilidad*, 35(9), 1941-1955
- Macpherson, WG, Lockhart, JC, Kavan, H. e laquinto, AL (2018). Kaizen en Japón: transferencia de conocimiento en el lugar de trabajo. *Revista de estrategia empresarial*, 39(3), 40–45.
- Madden, C., Lydon, S., Curran, C., Murphy, A. W., & O'Connor, P. (2018). Potential value of patient record review to assess and improve patient safety in general practice: a systematic review. *European Journal of General Practice*, 24(1), 192-201.
- Maguire, BJ y Guérin, PJ (2020). Un protocolo de revisión sistemática viva para los registros de ensayos clínicos COVID-19. *Bienvenidos, investigación abierta*, 5 (1), 1-9
- Martín, S. R., & Martín, S. R. (2018). Metasíntesis, nueva perspectiva de análisis de una crítica intelectual de la investigación sociosanitaria. Enfermería en cardiología: *Revista científica e informativa de la Asociación Española de Enfermería en Cardiología*, 1(75), 19-23.
- Martínez, I.y Álvarez, R. M. (2019). Importancia de los comités de Ética en la Investigación en Medicina de Familia. *Atención Primaria*, 51(5), 263–265.
- Miri-Lavassani, K., & Movahedi, B. (2018). Achieving higher supply chain performance via business process orientation. *Business Process Management Journal*, 24(3), 671–694.
- Moh'd r, AS, Garza-Reyes, JA y Kumar, V. (2018). Mejores prácticas de gestión de la cadena de suministro y empresas de alto rendimiento: el caso de las empresas manufactureras del Golfo. *Revista Internacional de Gestión de la Productividad y el Desempeño*, 67(9), 1482-1509
- Moreno, B., Muñoz, M., Cuellar, J., Domancic, S., & Villanueva, J. (2018). Revisiones sistemáticas: definición y nociones básicas. *Revista Clínica de Periodoncia, Implantología y Rehabilitación Oral*, 11(3), 184–186.
- Moscoso Loaiza, L. F., & Díaz Heredia, L. P. (2018). Aspectos éticos en la investigación cualitativa con niños. *Revista latinoamericana de bioética*, 18(1), 51-67

- Navarrete Sima, M. (2021). *Estilos de aprendizaje y la resolución de problemas de cantidad en estudiantes de secundaria de la institución educativa puerto belen-b de Iparia, coronel portillo, Región Ucayali 2020*. Para obtener el título profesional de licenciado. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Perú.
- Netra, S., Sørensen, P., & Hansen, C. (2020). Protocol for systematic literature review: Public managers' type of education and performance of public organisations. *International Journal of Quality & Reliability Management* ,1-23
- Nguyen, TL (2019). Impactos estadísticos de la interacción entre la mentalidad y el compromiso en el éxito de Kaizen: caso empírico entre las PYME en Vietnam. *Revista Internacional de Ciencias Avanzadas y Aplicadas* , 6 (5), 11-17.
- Omotayo, T. S., Kulatunga, U., & Bjeirmi, B. (2018). Critical success factors for Kaizen implementation in the Nigerian construction industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1816-1836
- Omoush, M., Moflih, M. y Almetrami, R. (2020). Evaluación de las cinco medidas de éxito de Kaizen a través de la mejora del trabajo de los empleados y sus efectos en el trabajo general y la calidad de los servicios: estudio empírico de las compañías de seguros en Jordania. *Revista Internacional de Gestión y Marketing* , 10 (4), 43.
- Orynycz, O., Tucki, K., & Prystasz, M. (2020). Implementation of lean management as a tool for decrease of energy consumption and CO2 emissions in the fast food restaurant. *Energies*, 13(5), 1184-2000.
- Peterson, A. D., & Chin, J. F. (2019). A Collaborative Scheme with vendor in Kaizen. *IOP Conference series: Materials science and engineering*, 1(1), 530-540
- Pinto, JLQ, Matías, JCO, Pimentel, C., Azevedo, SG, & Govindan, K. (2018). Manufactura esbelta y Kaizen. En *Fábrica Justo a tiempo* (págs. 5-24). Springer, Cham.
- Prieto, M. S., & Rumbo-Prieto, J. M. (2018). La revisión sistemática: pluralidad de enfoques y metodologías. *Enfermería Clínica*, 28(6), 387-393.
- Rahman, A. (2021). Sources and categories of well-being: a systematic review and research agenda. *Journal of Service Theory and Practice*. 31,(1), p.1-33.

- Ramírez, K. A., Álvaro, V. P. (2018). Prácticas de mejora continua, con enfoque Kaizen, en empresas del Distrito Metropolitano de Quito: Un estudio exploratorio. *Intangible Capital*, 13(2), 479-497
- Roma, M. D. (2019). Enhancing customer satisfaction using kaizen: A case study of imperial tobacco company (ITC). *Journal of advances in management research*, 16(3), 277-293
- Rossini, M., Audino, F., Costa, F., Cifone, F. D., Kundu, K., & Portioli-Staudacher, A. (2019). Extending lean frontiers: a kaizen case study in an Italian MTO manufacturing company. *The international journal of advanced manufacturing technology*, 104(5), 1869-1888.
- Rusdiana, I. W., & Soediantono, D. (2022). Kaizen and Implementation Suggestion in the Defense Industry: A Literature Review. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 3(3), 35-52.
- Sanmarco, J., José Vázquez, M., & Fariña, F. (2019). Comparación de los índices de citas y clasificación de revistas del Journal Citation Reports y Scopus en el campo de la Psicología. *Revista Iberoamericana de Psicología y Salud*, 10(2).
- Shijima, H., Nishikido, K., Teshima, M., Nishikawa, S., & Gawad, E. A. (2019). Introducing the “5S-KAIZEN-TQM” approach into public hospitals in Egypt. *International journal of health care quality assurance*, 33(1), 89–109.
- Silva-Peña, I., & Paz-Maldonado, E. (2019). Una reflexión acerca de la indagación narrativa autobiográfica en formadores/as de docentes para la justicia social. *Perspectiva educacional*, 58(2), 169-189.
- Sotelo (2020). Optimización del transporte y almacenamiento interno de productos perecederos mediante un sistema de mejora continua - kaizen. *Internacional LACCEI de Ingeniería, Educación y Tecnología*, (566).
- Stein, D. J., Herman, A., Kaminer, D., Rataemane, S., Seedat, S., Kessler, R. C., & Williams, D. (2022). Ethical aspects of research on psychological trauma. *Dialogues in clinical neuroscience*.
- Suárez-Barraza, M. F. (2020). Implementación del “Kaizen-Innovación de Procesos-Jidoka” para hacer frente al COVID-19: un caso de estudio en un hospital público. *Ingeniería Industrial*, (039), 75-96.
- Suárez-Barraza, MF, & Miguel-Dávila, JA (2020). Kaizen-Kata, un enfoque de resolución de problemas para el servicio público de salud en México. Un

- estudio de casos múltiples. *Revista Internacional de Investigación Ambiental y Salud Pública* , 17 (9), 3297
- Thomas, A. (2018). Developing an integrated quality network for lean operations systems. *Business process management journal*. 24(6), 1367-1380.
- Urrútia, G., & Bonfill, X. (2021). Declaración PRISMA: una propuesta para mejorar la publicación de revisiones sistemáticas y metaanálisis. *Medicina clínica*, 135(11), 507-511.
- Vasiliev, V. A., Aleksandrova, S. V., Aleksandrov, M. N., & Velmakina, Y. V. (2020). Possibilities for the integration of quality management tools and methods with digital technologies. *Russian metallurgy (Metally)*, 2020(13), 1649-1652.
- Vo, B., Kongar, E. y Suárez Barraza, MF (2019). Enfoque del evento Kaizen: un caso de estudio en la industria del embalaje. *Revista internacional de productividad y gestión del desempeño*, 68 (7), 1343-1372.
- von Thiele Schwarz, U., Nielsen, K. M., Stenfors-Hayes, T., & Hasson, H. (2018). Using kaizen to improve employee well-being: Results from two organizational intervention studies. *Human relations*, 70(8), 966-993.
- Wei, G, Pingyu, J, Lei, X., & Guangzhou, P. (2019). Integration of value stream mapping with DMAIC for concurrent Lean-Kaizen: A case study on an air-conditioner assembly line. *Advances in mechanical engineering*, 11(2), 1-17
- Wicaksono, PA y Rozaq, R. (2020). Aplicación de Kaizen en calidad para reducir el defecto de abolladura por unidad. En *Serie de conferencias IOP: Ciencia e ingeniería de materiales*, 722, (1,) 012041
- Zahoor, S., Abdul-Kader, W., Ijaz, H., Khan, AQ, Saeed, Z. y Muzaffar, S. (2019). Un enfoque combinado de VSM y Kaizen para la mejora continua sostenible de procesos. *Revista Internacional de Ingeniería Industrial* , 1 (2), 125-137
- Zúñiga, E. T. M. (2020). Implementación de sap business one Utilizando la metodología kaizen en las mypes en el sector automotriz. *Neumann business review*, 6(1), 54

ANEXOS

Anexo 1

Total, artículo en inglés

Cod.	Autores	Año	Título
A1	Vo, B., Kongar, E. y Suárez Barraza, MF	2019	Kaizen event approach: a case study case study in the packaging industry.
A2	Rossini, M., Audino, F., Costa, F., Cifone, F. D., Kundu, K., & Portioli-Staudacher, A.	2019	Extending lean frontiers: a kaizen case study in an Italian MTO manufacturing company
A3	Janjić, V., Todorović, M., & Jovanović, D.	2020	Key Success Factors and Benefits of Kaizen Implementation
A4	Rusdiana, I. W., & Soediantono, D.	2022	Kaizen and Implementation Suggestion in the Defense Industry
A5	Kumar, S., Dhingra, A., & Singh, B.	2018	Lean-Kaizen Implementation: A Roadmap to Identify Continuous Improvement Opportunities in Small and Medium Indian Enterprises.
A6	Attar, M.	2021	Implementation of Lean-Kaizen in Saudi Arabian Higher Education Sector.
A7	Thomas, A	2018	Develop an integrated quality network for lean operations systems.
A8	Bortolotti, T., Boscari, S., Danese, P., Suni, H. A. M., Rich, N., & Romano,	2018	The social benefits of kaizen initiatives in healthcare: an empirical study.
A9	Ma, J., Jiao, F., Lau, C. K., & Lin, Z.	2018	The relationships between the workshop management and the QCCs to support Kaizen
A10	Barraza, M. F. S., González, F. G. R., & Dávila, J. A. M.	2018	Barraza, M. F. S., González, F. G. R., & Dávila, J. A. M. (2018). Introduction to the special issue on Kaizen: an ancient operation innovation strategy for organizations of the XXI century.
A11	Alvarado-Ramírez, K. M., Pumisacho-Álvaro, V. H., Miguel-Davila, J. Á., & Barraza, M. F. S	2018	Kaizen, a continuous improvement practice in organizations: a comparative study in companies from Mexico and Ecuador
A12	Talley, M. H., Ogle, N., Wingo, N., Roche, C., & Willig, J.	2019	Kaizen: interactive gaming for diabetes patient education
A13	Nguyen.	2019	Performance Measurement for World-Class Manufacturing- A Model for the Italian Automotive Industry.
A14	Palacios Guillem, M., Pérez Bernabeu, E., & Gisbert Soler, V.	2019	Nueva metodología desarrollada para la integración de lean manufacturing, kaizen e ISO 31000: 2009 basados en la ISO 9001: 2015
A15	Petrillo, Felice y Zomarelli A. L.	2019	Kaizen in Japan: Knowledge Transfer in the Workplace.
A16	Ishijima, H., Nishikido, K., Teshima, M., Nishikawa, S., & Gawad, E. A.	2019	Introducing the "5S-KAIZEN-TQM" approach into public hospitals in Egypt
A17	Mascherperson V.	2019	Lean Production, Toyota Production System, and Kaizen Philosophy: A Conceptual Analysis from the Perspective of Zen Buddhism.
A18	Omotayo, T. S., Kulatunga, U., & Bjeirmi, B.	2018	Critical success factors for Kaizen implementation in the Nigerian construction industry.

A19	Chiarini, Baccarani, C., & M.	2019	Implementation of Lean Management as a Tool to Reduce Energy Consumption and CO2 Emissions in the Fast Food Restaurant.
A20	Arriola Oliveros, B., Denis Granja, A., & Rodriguez Dionisio, S	2018	An initial evaluation of a method for adopting kaizen events in the construction sector.
A21	Orynycz et al.,	2020	Improving Customer Satisfaction Through Kaizen: An Imperial Tobacco Company (ITC) Case Study.
A22	Chan, C. O., & Tay, H. L	2018	Combining lean tools application in kaizen: a field study on the printing industry
A23	Roma	2019	The kaizen wheel: an integrated philosophical basis for total continuous improvement.
A24	Ferreira, D. M. C., & Saurin, T. A.	2019	A complexity theory perspective of kaizen: a study in healthcare
A25	Chen, H. C	2018	The applications of Kaizen methods in project settings: applied study in Jordan
A26	Bortolotti, T., Boscari, S., Danese, P., Suni, H. A. M., Rich, N., & Romano, P	2018	The social benefits of kaizen initiatives in healthcare: an empirical study.
A27	Hyari, Zaid, Arabeyyat, Qwasmeh y Haffar	2019	The applications of Kaizen methods in project settings: applied study in Jordan.
A28	Moh'd, Garza, JA y Kumar	2018	Best supply chain management practices and high performance companies: the case of Golf manufacturing companies
A29	Omoush, Moflih y Almetrami	2020	Evaluating the five success measures of Kaizen through employee work improvement and its effects on overall work and service quality: Empirical study of insurance companies in Jordan
A30	Iwao, S.	2018	The Diversity and Reality of Kaizen in Toyota. In Industrial Competitiveness and Design Evolution.
A31	Pinto, Matías, Pimentel, Azevedo y Govindan	2018	Lean manufacturing and Kaizen. In Factory Just in time
A32	Suárez y Miguel	2020	Kaizen-Kata, a problem solving approach for the public health service in Mexico
A33	Janjić, Bogićević y Krstić	2019	Kaizen as a global business philosophy for continuous improvement of business performance
A34	Bathaei, Awang y Ahmad	2021	An overview of organizational performance and total quality management
A35	Wicaksono, PA y Rozaq, R.	2020	Application of Kaizen in quality to reduce the dent defect per unit
A36	Georgise & Mindaye	2020	Kaizen implementation in industries of South Ethiopia: challenges and feasibility
A37	Guo, Jiang, Xu y Peng	2019	Integrating Value Stream Mapping with DMAIC for Concurrent Lean-Kaizen: A Case Study on an Air Conditioning Assembly Line.
A38	Zahoor, Abdul, Ijaz, et al.,	2019	A combined approach of VSM and Kaizen for continuous sustainable improvement of processes.
A39	Hunjet, A.	2021	Relationship between Continuous Improvement and Performance of Internal Processes; the role of management support
A40	Garza, Christopoulos, Kumar, Luthra,	2022	Implementation of Kaizen events in the manufacturing industry: an investigation on management factors

	González, Kumar & Villarreal		
A41	Cannas et al.,	2018	Complexity reduction and kaizen events to balance manual assembly lines: a field application
A42	Kelesbayev et al.,	2020	An application for the reduction of worthless activities by the Kaizen costing method in the Kentau Transformation Plant.
A43	Dhingra, A. K., Kumar, S., & Singh, B.	2019	Cost reduction and quality improvement through the Lean-Kaizen concept using a value stream map in Indian manufacturing companies.
A44	Carnerud, D., Jaca, C., & Bäckström	2018	Kaizen and continuous improvement: trends and patterns for 30 years..
A45	Suárez-Barraza, M.F., Miguel-Dávila, J.A. and Morales- Contreras, M.F.	2021	Application of the Kaizen-Kata methodology to improve the processes of operational problems. A case study in a service organization.
A46	Vasiliev, V. A., Aleksandrova, S. V.	2020	Possibilities of integrating quality management tools and methods with digital technologies.
A47	Ramirez et al.,	2018	Kaizen, a practice of continuous improvement in organizations.
A48	Mascherperson V.	2018	Lean Production, Toyota Production System, and Kaizen Philosophy: A Conceptual Analysis from the Perspective of Zen Buddhism.
A49	Roma	2019	
A50	Petrillo, et al.	2019	Performance measurement for world-class manufacturing: a model for the Italian automotive industry

Anexo 2

Artículo seleccionado en español

Cod.	Autor y año	Título
A1	Vo, B., Kongar, E. y Suárez Barraza, MF. (2019)	Enfoque de evento Kaizen: un estudio de caso en la industria del embalaje.
A2	Janjić, et al., (2020)	Factores clave de éxito y beneficios de la implementación de Kaizen
A3	Kumar, S., Dhingra, A., & Singh, (2018)	Implementación Lean-Kaizen.
A4	Thomas, A. (2018)	Desarrollar una red de calidad integrada para sistemas de operaciones ajustadas.
A5	Ma, J., Lin, Z., & Lau, C. K. (2018)	Las relaciones entre la administración de la planta y los QCC para respaldar Kaizen
A6	Alvarado et al., (2018)	Kaizen, una práctica de mejora continua en las organizaciones.
A7	Nguyen, (2019)	STEAM-ME: un modelo novedoso para la implementación exitosa de Kaizen y el desempeño sostenible de las pymes en Vietnam.
A8	Macpherson et al., (2018)	Kaizen en Japón: transferencia de conocimiento en el lugar de trabajo.
A9	Chiarini, et al., (2018)	Producción Lean, Sistema de Producción Toyota y Filosofía Kaizen.
A10	Orynych et al., (2020)	Implementación de Lean Management como Herramienta para la Disminución del Consumo Energético y Emisiones de CO2 en el Restaurante de Comida Rápida.
A11	Roma (2019)	Mejora de la satisfacción del cliente mediante Kaizen: un estudio de caso de Imperial Tobacco Company (ITC).
A12	Chen (2018)	La Rueda Kaizen: una base filosófica integrada para la mejora continua total.
A13	Hyari et al., (2019)	Las aplicaciones de los métodos Kaizen en entornos de proyectos: estudio aplicado en Jordania.
A14	Moh'd, Garza, JA y Kumar, (2018)	Mejores prácticas de gestión de la cadena de suministro y empresas de alto rendimiento: el caso de las empresas manufactureras del Golf
A15	Omoush, Moflih y Almetrami (2020)	Evaluación de las cinco medidas de éxito de Kaizen a través de la mejora del trabajo de los empleados y sus efectos en el trabajo general y la calidad de los servicios: estudio empírico de las compañías de seguros en Jordania
A16	Iwao, S. (2018)	La Diversidad y Realidad de Kaizen en Toyota. En Competitividad Industrial y Evolución del Diseño.
A17	Pinto, Matías, Pimentel, Azevedo y Govindan (2018)	Manufactura esbelta y Kaizen. En Fábrica Justo a tiempo
A18	Suárez y Miguel, 2020	Kaizen-Kata, un enfoque de resolución de problemas para el servicio público de salud en México
A19	Janjić, Bogićević y Krstić, (2019)	Kaizen como una filosofía empresarial global para la mejora continua del rendimiento empresarial
A20	Bathaei, Awang y Ahmad, (2021).	Una visión general del desempeño organizacional y la gestión de la calidad total

A21	Wicaksono, PA y Rozaq, R. (2020)	Aplicación de Kaizen en calidad para reducir el defecto de abolladura por unidad
A22	Georgise & Mindaye, (2020)	Implementación Kaizen en industrias del Sur Etiopía: desafíos y viabilidad
A23	Guo, Jiang, Xu y Peng, (2019)	Integración del mapeo de flujo de valor con DMAIC para Lean-Kaizen concurrente: un estudio de caso en una línea de ensamblaje de aire acondicionado.
A24	Zahoor, Abdul, Ijaz, et al., 2019.	Un enfoque combinado de VSM y Kaizen para la mejora continua sostenible de procesos.
A25	Hunjet, A. (2021)	Relación entre la Mejora Continua y el Desempeño de los Procesos Internos; el papel del apoyo a la gestión
A26	Garza, Christopoulos, Kumar, Luthra, González, Kumar & Villarreal, (2022)	Implementación de eventos Kaizen en la industria manufacturera: una investigación sobre los factores de gestión
A27	Cannas et al., (2018)	Reducción de complejidad y eventos kaizen para balancear líneas de ensamble manual: una aplicación en campo
A28	Petrillo, et al. (2019)	Medición del rendimiento para la fabricación de clase mundial: un modelo para la industria automotriz italiana

Anexo 3

Matriz de hallazgos

Artículo	Hallazgo
Enfoque impacto	
Artículo 1: Enfoque de evento Kaizen: un estudio de caso en la industria del embalaje.	Hallazgo: <ul style="list-style-type: none">• Demostraron los efectos de los esfuerzos de la mejora continua que ocurrieron dentro de un corto período de tiempo, es decir, 30 días, 60 días o 90 días; Aprovechando el impulso y la motivación del evento Kaizen, se formaron nuevos equipos que comenzaron a realizar cambios significativos. Los empleados, impresionados por el resultado, se esforzaron por mantener vivo el evento aplicando métodos Kaizen a diario. (p.1365)• Este estudio es compatible con la literatura existente y destacan el impacto positivo de los esfuerzos de mejora de la calidad en la fuerza laboral, el 100 por ciento de los encuestados estuvo de acuerdo en que las condiciones laborales mejoraron después de la participación en los eventos Kaizen; el 50 por ciento de los encuestados está totalmente de acuerdo en que participar en eventos Kaizen contribuyó a su crecimiento personal y desarrollo profesional. (p.1365)• En este estudio de caso, el 60 por ciento de los empleados está totalmente de acuerdo con el papel de los métodos como Gemba o Waste walk para controlar y administrar mejor los entornos de producción y herramientas de Kaizen, SMED, procedimiento operativo estándar, 5 S y visual; han sido bien estudiadas y sirven de manera similar propósitos de mejorar la eficiencia y reducir los costos del negocio para ayudarlos a resolver sus problemas operativos diarios (p.1365)
Autores: Vo, B., Kongar, E. y Suárez Barraza, MF. (2019)	
Muestra: Una industria de embalaje	
Categoría: Mapa de flujo de valor, mejora de calidad, crecimiento personal y desarrollo profesional	
	Limitaciones: <p>Limitación de esta investigación es que el estudio de caso presentado se enfoca en algunos eventos Kaizen realizados en un sitio particular dentro de América del Norte. La validez externa de los hallazgos habría sido más amplia si los eventos Kaizen hubieran involucrado múltiples sitios en todo el mundo, así como otras organizaciones. Sería interesante distribuir el cuestionario en la misma organización en los EE. UU. y en todo el mundo. Una comparación analítica de estos resultados para observar las correlaciones agregaría un valor significativo a los hallazgos (p.1366)</p>
	Implicación: <ul style="list-style-type: none">• Esta investigación informó sobre el impacto de un evento Kaizen en el rendimiento operativo y la participación de los empleados y demostró claramente el efecto significativo potencial de los eventos Kaizen en los objetivos comerciales. Estas implicaciones son importantes no solo para los profesionales de los negocios sino también para los educadores que buscan estudiar los beneficios cuantitativos y cualitativos de Kaizen en las empresas (p.1365)
Artículo 2: Factores clave de éxito y beneficios de la implementación de Kaizen.	Hallazgo: <ul style="list-style-type: none">• Los resultados señalaron que con una correlación de 0.752 y un valor de $p=0.05$, Los factores clave para iniciar y evaluar cambios es el desarrollando una comunicación entre la alta dirección, jefes y empleados, basándose en la gestión de proporcionar recursos económicos, espacio físico, tiempo para impulsar y comprometer a los colaboradores (p.7)
Autores: Janjić, et al., (2020)	

<p>Muestra: 98 empresas de un país en transición (poscomunista) y en desarrollo.</p> <p>Categoría: gestión, mejora continua, rendimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los beneficios más importantes de la implementación de kaizen son el empoderamiento y desarrollo de los empleados y mejora del rendimiento de la empresa (p.7) <p>Limitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es el tamaño de la muestra. Para hacer conclusión general, un gran número de empresas deberían ser incluidos, con un aumento en el número de variables, incluyendo artículos sobre clientes, productos y proveedores. Además, además de la dirección, también se debería interrogar a los trabajadores. La subjetividad de los encuestados se puede afirmar como una limitación. Teniendo en cuenta que el grupo objetivo eran los gerentes, es posible que los encuestados dieran respuestas socialmente deseables. respuestas para presentar mejor la empresa en la que trabaja (p.8)
	<p>Implicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En general, este estudio implica que la identificación de los factores clave y el análisis del contexto son necesarios antes de tomar una decisión sobre la implementación kaizen porque pueden (a) apoyar y ayudar a los tomadores de decisiones a implementar más fácil y efectivamente kaizen, (b) sirven para prevenir problemas y evitar costos relacionados con decisiones equivocadas, (c) reducir la probabilidad de fracaso, y (d) permitir una gestión general y de ingeniería más eficiente de las empresas no solo en las economías en desarrollo sino en general. (p.8) • Implica que el éxito de la implementación de kaizen depende predominantemente de factores humanos y brinda pautas para crear programas de capacitación. Programas de formación para ambos. los gerentes y trabajadores deben tomar en cuenta lo siguiente: participación de los trabajadores, la importancia de las ideas de los trabajadores, la resolución de problemas, el trabajo en equipo, la cooperación y la creación de asociaciones entre gerentes y trabajadores. Programas de formación para directivos, debe centrarse en la gestión de los recursos humanos, la gestión del cambio, las habilidades de comunicación y el intercambio de información. Educación y la formación debe entenderse como un proceso, y no como un acto puntual, como el propio kaizen, deben ser continuos (p.8)
<p>Artículo 3: Hallazgo: Implementación Lean-Kaizen.</p> <p>Autores: Kumar, S., Dhingra, A., & Singh, (2018)</p> <p>Muestra: pequeñas y medianas empresas indias</p> <p>Categoría: mapa de flujo de valor, lean kaizen, innovación, enfoque de gestión</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Antes y después de la implementación del mapa de flujo de valor, los datos obtenidos se analizaron y eliminaron el tiempo de reelaboración, el nivel de inventario reducido, el tiempo de entrega, el Ciclo de tiempo reducidos, la productividad mejorada y la calidad del producto se presentan como hallazgos. Lean-Kaizen brinda una mejor oportunidad para que cada individuo de la industria participe en el logro de los objetivos de la organización para lograr un progreso continuo en la productividad y la calidad del producto (p.155) • Para llegar a eliminar los desperdicios de la organización, las prácticas de implementación lean con eventos Kaizen en situaciones reales, las situaciones de tiempo de las pymes se encuentran raras. Este método se puede aplicar a todo tipo de productos, procedimientos y procesos para lograr mejoras en el sistema, proceso o procedimiento y reducción en el tiempo de capacitación de los empleados de la empresa para optimizar muchos beneficios lean. (155) • Debido a la mala práctica de las técnicas Lean manufacturing y Kaizen, los gerentes indios no pueden reconocer los desperdicios

dentro del sistema y el proceso; el concepto teórico de lean y Kaizen está en la punta de los dedos de los empleados y gerentes, pero se observa la falta de exposición práctica durante el estudio en las pymes indias; e incluso una buena comprensión del concepto de herramientas y técnicas, la disposición y motivación de los empleados para identificar y eliminar los desperdicios se encuentran débiles.(156)

- Soluciones para estos problemas identificados pueden ser la concienciación de los empleados, el enfoque de la gestión y la motivación de los empleados para adoptar herramientas y técnicas lean mediante la organización de pequeñas actividades de mejora que faciliten el trabajo o las condiciones de trabajo, mejoren el volumen de producción o la calidad del producto y sean más saludables para el procedimiento o el sistema. y capacitación para identificar y eliminar los desperdicios en toda la organización mediante la comprensión y las prácticas adecuadas del concepto lean (p.156)
- Las herramientas y técnicas Lean como Justo a tiempo, reducción de configuración, 5S, Mantenimiento Productivo Total (TPM) reportan beneficios significativos; sin embargo, es obvio que existe la necesidad de comprender todo el sistema para lograr los máximos beneficios. (p.156)

Artículo 4:

Desarrollar una red de calidad integrada para sistemas de operaciones ajustadas.

Autores: Thomas, A. (2018)

Muestra: una muestra intencional que consistió en 15 lean profesionales de diferentes dominios.

Categoría: sistemas de calidad, gestión, flujo de valor,

Hallazgo

- Este estudio sugiere que los sistemas de calidad en un entorno competitivo complejo deben considerar un enfoque iterativo integrado. Un desarrollo iterativo de herramientas de calidad sea para múltiples fases produce un sistema de calidad integrado. Dichos sistemas emplean la combinación y extensión de herramientas de calidad ajustada a múltiples fases del sistema de transformación para sintetizar un sistema de calidad ágil y versátil (p.6)
- La integración de VSM es un método novedoso para lograr procedimientos estándar y aumentar el rendimiento de resolución de problemas de producción, analizando el estado de producción actual y diseñando un estado de producción futuro, de modo que el desperdicio de producción se aclare al reconocer las brechas entre el VSM actual y del futuro
- El estudio revela que, aunque las herramientas específicas son más adecuadas para etapas operativas específicas, pueden combinarse para diseñar un marco integrado que dé como resultado el aprovechamiento de múltiples resultados continuos. Una red integrada garantiza la continuidad y consistencia de los beneficios lean en todas las etapas de las operaciones resistentes. (p.6)
- Una limitación de este estudio es que la investigación del marco integrado se basa únicamente en la técnica de cuadrícula de repertorio; debe complementarse con otros métodos. En segundo lugar, el marco propuesto no considera la complejidad añadida por las partes interesadas internas y externas a medida que interactúan con el sistema integrado en diferentes puntos con referencia a las fases del sistema (p.3)

Limitación:

- El estudio identifica algunas limitaciones cuando implementamos sistemas operativos lean dentro de sectores selectivos distintos de la fabricación. Estas limitaciones se han observado en sectores especiales como la educación superior, la construcción, la sanidad, las plantas petroleras o químicas, el acero y otros sectores orientados a procesos. (p.3)
-

Implicaciones prácticas:

- Una de las ventajas de este método es su generalidad, en lugar de entregar un sistema monolítico en la culminación de un largo proceso de transformación, confiamos en sprints de calidad más pequeños que se implementan secuencialmente en cada etapa o fase del sistema de transformación. El fenómeno de la agrupación incremental de series temporales de sprints de calidad para diferentes fases da como resultado una verdadera integración de extremo a extremo para un sistema de transformación (p.6).

Implicaciones sociales:

- Este estudio ayuda a investigar las construcciones personales que los usuarios y gerentes emplean para interpretar y seleccionar herramientas o metodologías de calidad para las diferentes fases del sistema transformacional lean(p.6)

Artículo 5: Las relaciones entre la administración de la planta y los QCC para respaldar Kaizen

Autores: Ma, J., Lin, Z., & Lau, C. K. (2018)

Muestra: 28 industrias expertos de empresas conjuntas chino-japonesas.

Categoría: vsm, motivación, liderazgo, kaizen

Hallazgo:

- Los resultados señalaron que con una correlación de 0,412 y un valor de $p= 0,001$ Se considera a la mejora continua como unas herramientas más eficaces para mejorar los diversos procesos de la empresa, ha tenido dificultades para sostener las mejoras realizadas a largo plazo, debido a ello, los principales factores que contribuyen al sostenimiento de la aplicación de kaizen, es el ciclo kaizen que ayudará a sostener la mejora continua, que consiste en aplicar, completar, mantener y recompensar (p.25)
- Los factores para Kaizen en China son el Software (reglas esenciales, rutinas, procedimientos, políticas y arreglos institucionales) y Personal, la implementación de mejoras debe basarse en factores tales como capacitaciones regulares, incentivos para motivaciones y taller en la empresa. Las organizaciones que implementan mejoras a largo plazo deben depender menos de Hardware (recursos o hechos duros físicos y medibles) por lo cual Kaizen es el método apropiado para apoyar a largo plazo y orientado a procesos de mejora. (p.26)
- Este estudio identificó los habilitadores claves para una implementación exitosa de Kaizen basada en entrevistas con gerentes de planta y expertos en mejoras.
- **Los habilitadores del factor hardware**, incluye facilitadores para traer grandes mejoras en el piso de producción y las instalaciones de producción, mejorando el rendimiento para cumplir con los requisitos más altos, involucrando una variedad de desarrollos y mejoras organizacionales como implementar soluciones que requieren inversión en nueva tecnología, nuevas instalaciones de producción y la contratación externa consultores lean.
- **Los habilitadores del factor software**, indican las reglas y rutinas de la empresa los facilitadores que abarcan el piso de producción, procedimientos, políticas y arreglos institucionales para la implementación de mejoras, considerado uno de las áreas más importantes dentro de una organización por lo cual requiere procedimientos y políticas
- **Los habilitadores del factor Personal** se refieren a los empleados en todos los niveles, Los altos directivos, mandos intermedios, gerentes de línea, personal de planta y el personal de no producción

Limitación:

- La muestra de este estudio se limita a chino japoneses empresas en Guangzhou, China. Este estudio solo identifica los habilitadores claves de mejora basados en entrevistas con gerentes de planta y expertos en mejoras. (p.27)
-

Implicaciones

- Las prácticas también son triples: (a) la mejora implementaciones deben basarse en factores tales como capacitación regular, incentivos para motivaciones y gestión de planta; (b) los métodos de mejora son transferibles y las operaciones estándar pueden tener solo efectos pequeños en la recopilación de ideas de mejora; y C) Kaizen es el método apropiado para soportar mejoras a largo plazo y orientadas a procesos. (p.27)

Artículo 6:

Kaizen, una práctica de mejora continua en las organizaciones.

Autores: Alvarado et al., (2018)

Muestra: 1 Empresa de Ecuador y México

Categoría: gestión de calidad, mejora continua, trabajo en equipo, kaizen

Hallazgo:

- Las empresas de ambos países identifican el uso de diversas técnicas y/o herramientas para la mejora continua. Los resultados de la evidencia empírica muestran cómo el impacto de la aplicación de las técnicas ha sido beneficioso en términos económicos y humanos. Así, el estudio exploratorio ha permitido identificar los impulsores e inhibidores en el mantenimiento de la mejora continua (p.6).
- La gestión en kaizen, es la más importante dado que su estrategia organizativa (política y objetivos) y sistema de gestión abarca a todo el personal de la empresa, enfocándose en la mejora del equipo y/o círculos de calidad y la solución de problemas diarios (p.6)
- Se observó que, en las empresas ecuatorianas, un alto porcentaje de los ejecutivos aún desconocen en un 54% que estos esfuerzos de mejora continua pueden categorizarse como Kaizen, evidenciando una baja comprensión de la terminología Kaizen. Básicamente, los directivos de las empresas mencionan la aplicación del ciclo PDCA en las actividades diarias de mejora continua. Por otro lado, los ejecutivos de las empresas de la México creen que realizan actividades de mejora continua, y que la combinación de enfoques o programas se refleja en la mejora de la calidad de los procesos y en los sistemas de gestión (p.6).

Limitaciones:

- Este trabajo presenta algunas limitaciones, como el pequeño número de casos de estudio y áreas de estudio seleccionadas, lo que a su vez limita la generalización de la teoría. A pesar de ello, la investigación contribuye a la literatura existente a través de un trabajo empírico sobre las prácticas y beneficios y barreras para el mantenimiento de la mejora continua (p.11).

Implicaciones prácticas:

- Este documento busca proporcionar información analítica. El estudio es de gran interés para investigadores, gestores, consultores y profesionales vinculados a proyectos de mejora continua que deseen incorporar prácticas de mejora continua que sean sostenibles en el tiempo. Un nuevo comportamiento gerencial es la base de la mejora continua, donde la formación y desarrollo del recurso humano incrementa el compromiso para lograr cambios organizacionales (p.11).

Beneficios:

- La productividad aumentó un 32 por ciento en SP/México y un 21 por ciento en MDQ/Ecuador, mientras que las cifras de ventas aumentaron un 11 y un 30 por ciento, respectivamente. (p.4)
 - La reducción de costos y tiempos de producción (20 por ciento en SP/México y 27 por ciento en MDQ/Ecuador). Los gerentes de las empresas ecuatorianas percibieron una minimización de procesos, mientras que los gerentes de las empresas mexicanas enfatizaron la eliminación de la muda o desperdicio organizacional (p.4).
-

Artículo 7: STEAM-ME: un modelo novedoso para la implementación exitosa de Kaizen y el desempeño sostenible de las pymes en Vietnam.

Autores: Nguyen, (2019)

Muestra: PYMES en Vietnam

Categoría: gestión, flujo de valor, calidad, innovación, ventaja competitiva

Hallazgo:

- Instan a las empresas estatales y privadas a prestar más atención a la comprensión e implementación de la filosofía Kaizen en sus operaciones comerciales. Deben enviar más líderes/personal senior a los talleres de capacitación Kaizen para capturar completamente la filosofía y aprender las experiencias prácticas de compartir con sus compañeros. Esto es realmente importante para mejorar sus ventajas competitivas frente a las empresas mixtas y de propiedad extranjera para asegurar su desarrollo sostenible en la tendencia actual de integración regional e internacional; por lo cual, el estudio confirma una correlación de 0.887 y un valor de $p=0.001$ (p.16)

Implicaciones gerenciales.

- La literatura existente muestra claramente que la implementación exitosa de Kaizen es una misión larga y compleja que debe integrarse en la gestión estratégica en lugar de ser considerada como un proyecto particular. Las percepciones de las relaciones mutuas entre los siete factores que afectan propuestos en la novela STEAM-ME.El modelo ayuda en gran medida a las organizaciones empresariales, especialmente a las PYMES, a crear estrategias adecuadas para su mejora continua y desempeño sostenible (p.15).
- En primer lugar, para cultivar de manera efectiva la mentalidad de crecimiento dentro de las organizaciones, los altos ejecutivos y los gerentes de departamento deben ser los primeros en refrescar su mentalidad tomando talleres de capacitación Kaizen para que capten completamente la filosofía Kaizen, así como los beneficios potenciales que obtendrán una vez que Kaizen se implemente con éxito (p.16).
- En segundo lugar, con mentalidad positiva, participarán activamente en procesos de mejora y se propondrán soluciones más innovadoras para mejorar. Por lo tanto, las PYMES deben tener enfoques de motivación adecuados para fomentar su compromiso y aumentar su rendimiento general (P.16)
- En tercer lugar, las PYMES deben tener las herramientas y medidas adecuadas para monitorear y evaluar incesantemente su desempeño real y compararlo con los resultados esperados para tomar acciones correctivas si es necesario. Es importante destacar que las herramientas y medidas deben incorporar tres pilares críticos para el desempeño sostenible: personas, planeta y ganancias (p.16)

Artículo 8: Kaizen en Japón: transferencia de conocimiento en el lugar de trabajo.

Autores: Macpherson et al., (2018)

Muestra: Kaizen en las empresas de Japón.

Categoría: gestión, calidad, trabajo en equipo, ventaja competitiva.

Hallazgo:

- A medida que los empleados avanzan en sus carreras y, en muchos casos, en la escala jerárquica de la organización, los puestos que ocupan cambian, al igual que su enfoque de sus trabajos y sus organizaciones. Observamos un cambio en la forma en que los empleados reconocen su enfoque de kaizen de una forma orientada al proceso a una forma orientada a los resultados. Este cambio ocurre con mayor frecuencia a mediados o finales de la carrera, cuando los empleados alcanzan los 45-50 años de edad, en un punto de inflexión de 47 años. (p.43).
 - El cambio de empleado administrado a gerente se convierte en el vehículo para la sustentabilidad organizacional a medida que el conocimiento y la comprensión del lugar de trabajo se transfieren de una generación a la siguiente. Esto, a su vez, crea relaciones de junior y senior, estudiante y maestro, y discípulo y mentor dentro de los límites de la organización, fortaleciendo aún más las relaciones dentro de la organización. Si bien este fenómeno se identificó a través de los procesos de la filosofía y la práctica kaizen de gestión de calidad japonesa, la comprensión no está necesariamente vinculada a un contexto japonés, pero es uno que puede
-

incorporarse a los regímenes de gestión de organizaciones no japonesas en su búsqueda de ventaja competitiva sostenible y excelencia empresarial a largo plazo (p.43)

- Se descubrió que los empleados transfirieron su comprensión de kaizen entre las dos formas. A esta edad, los empleados fueron identificados para pasar de ser estudiantes a maestros; seguidor a líder; y discípulo de sensei. Este estudio identificó cómo el kaizen cambia de una generación a otra; cuando kaizen cambia a través del cambio en la responsabilidad de los empleados; y cambios en la comprensión y la práctica que crea una excelencia empresarial sostenida (p.43).
- Crea relaciones de junior y senior, estudiante y maestro, y discípulo y mentor dentro de los límites de la organización, fortaleciendo aún más las relaciones dentro de la organización. Si bien este fenómeno se identificó a través de los procesos de la filosofía y la práctica kaizen de gestión de calidad japonesa, la comprensión no está necesariamente vinculada a un contexto japonés, pero es uno que puede incorporarse a los regímenes de gestión de organizaciones no japonesas en su búsqueda de ventaja competitiva sostenible y excelencia empresarial a largo plazo (p.43).

Artículo 9: Producción Lean, Sistema de Producción Toyota y Filosofía Kaizen.

Autores: Chiarini, et al., (2018)

Muestra: Sistema de Producción Toyota

Categoría: Lean-TPS, VSM, Autonomía / Jidoka, Justo a tiempo, Mejora continua, Respeto por la gente, Gestión de la calidad

Hallazgo:

- Kaizen es la esencia de la mejora continua. Es una forma de pensar que alienta y empodera a todos para identificar dónde y cómo se pueden realizar incluso pequeños cambios para beneficiar al negocio, a su equipo o a su desempeño individual (p.6)
- En las organizaciones occidentales, Kaizen se ha considerado con frecuencia un objetivo a alcanzar, en particular, en términos de mejora continua del desempeño de la empresa, incluidos los económicos y financieros. Por lo general, todos los esfuerzos de una empresa se aplican a mejorar el resultado final al final de un cierto período y los gerentes se enfocan solo en cifras e indicadores. Sin embargo, la Tabla I indica que el principio Toyota de mejora continua contiene el desafío del largo plazo y el propio Kaizen. Este último, según Imai (1986), no es una meta medible a alcanzar, sino un camino que está íntimamente relacionado con el trabajo diario. Por lo tanto, Kaizen puede considerarse un esfuerzo del día a día con un fin en sí mismo y no está enfocado a alcanzar una meta precisa (p.7)

Limitaciones de la investigación:

- El análisis y los resultados se basan principalmente en la literatura que se encontró, revisó y categorizó, junto con el conocimiento de los autores sobre la filosofía Zen. Los resultados pueden diferir dependiendo de la literatura revisada y categorizada (p.11).

implicaciones prácticas:

- Los resultados de esta investigación dan que pensar a los profesionales en términos de lecciones aprendidas de la cultura japonesa, los principios de Toyota y el estilo de gestión para evitar fallas en la implementación de Lean (p.11).

Artículo 10: Implementación de Lean Management como Herramienta para la Disminución del Consumo Energético y Emisiones de CO2 en el Restaurante de Comida Rápida.

Autores: Orynycz et al., (2020)

Hallazgo:

- Es posible aplicar muchas herramientas de Lean Management en el punto de venta examinado. Permiten acelerar todo el ciclo productivo hasta en un 23%. La creación de un mapa de flujo de valor (VSM) permitió eliminar algunas actividades que prolongaban significativamente el proceso. En algunos casos, las herramientas Lean han reducido el tiempo de operación en casi un 70% en el puesto de trabajo (p.22).
- El sistema de producción utilizado por la organización tiene una serie de características de Lean Management. Se aplica la producción en curso. Esto permite reducir pérdidas y desperdicios de materia

<p>Muestra: Restaurante de Comida Rápida</p> <p>Categoría: flujo de valor, Lean Management, Kaizen y 5S</p>	<p>prima. El sistema aplicado en la zona de cocina es un sistema de aspiración. Esto significa que el material se alimenta más sin volver a otras estaciones. Como dice la filosofía Kaizen, todo va mejorando. El manuscrito prueba el sentido de esta filosofía. Antes de llevar a cabo la investigación, el sistema ya parecía estar bien. Sin embargo, resultó que podría ser aún mejor (p.22).</p> <ul style="list-style-type: none"> • La herramienta 5S está directamente relacionada con la cuestión de garantizar un trabajo eficaz y, por lo tanto, productos de mejor calidad. Esta es una de las bases del concepto Lean Management, además de Kaizen. La idea de 5S es eliminar elementos innecesarios que son una fuente de desperdicio en el flujo de materiales.
<p>Artículo 11: Mejora de la satisfacción del cliente mediante Kaizen: un estudio de caso de Imperial Tobacco Company (ITC).</p> <p>Autores: Roma (2019)</p> <p>Muestra: Compañía Imperial de Tabaco.</p> <p>Categoría: Sistema orientado al proceso, Mejora continua, innovación, Orientación a las personas:</p>	<p>Hallazgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demuestra la fuerza de Kaizen para aumentar la productividad y reducir las quejas de los clientes. El concepto de Kaizen no es un fenómeno nuevo; sin embargo, la combinación de herramientas y técnicas puede crear una diferencia en términos de resultados. Los objetivos múltiples para reducir las quejas de los clientes junto con una mayor consistencia del producto, un alto PQRS y una mayor productividad fueron el objetivo central de la organización (p.14). • Se encontró que el rendimiento se incrementó de 88.3 a 92.2 por ciento, lo cual fue un cambio significativo, en lo que se refiere a la línea de productos. Las quejas sobre productos se redujeron a cero con un sistema de calificación de calidad de producto aumentado a 98,2 desde la calificación existente de 96,7. También se mejoró la consistencia del producto como una aplicación de Lean en el proceso de fabricación. (p.14) • Las metodologías Kaizen se dividen en cinco principios: creación de valor para el cliente; mapear la cadena de valor para hacer un levantamiento de oportunidades para mejorar; creando flujo; participación de todas las personas y mejora continua. • Las industrias indias han estado sufriendo problemas de calidad, plazos de entrega más largos, métodos de trabajo antiguos, etc. El estudio de caso representa las formas de contrarrestar estos problemas. La necesidad de cómo implementar Kaizen en la industria de fabricación de galletas de la India se ha discutido en el estudio de caso. <p>Limitaciones de la investigación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Este estudio de caso está restringido al sector manufacturero, especialmente en el campo de la empresa de galletas (p.14). <p>Implicaciones prácticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El documento debe ayudar a los profesionales y consultores que desean encontrar una mejor manera de implementar Kaizen en las industrias de pequeña escala de la India. La academia también puede usar este estudio de caso para una mejor comprensión de la diferencia entre los aspectos teóricos y de aplicación del concepto (p.14).
<p>Artículo 12: La Rueda Kaizen: una base filosófica integrada para la mejora continua total.</p> <p>Autores: Chen (2018)</p>	<p>Hallazgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se crea un marco, llamado the <i>kaizen</i> Wheel, para representar la base filosófica integrada para Kaizen. Muestra el panorama general y la estrecha unión de las seis filosofías para facilitar Kaizen. • También sugiere que kaizen puede servir como un nuevo paradigma filosófico para la unificación de la acción y el conocimiento, finalmente la filosofía refleja fundamentalmente el poder de la mente humana y proporciona pautas para los pensamientos y comportamientos de una persona, y refleja cómo visualiza el mundo externo y el ser interno (p.14)

<p>Muestra: Rueda de kaizen (las filosofías)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La cultura japonesa, es difícil de transferir de manera uniforme a otros países con una cultura diferente, por tal motivo, es importante la participación entre trabajadores y gerentes, para romper brechas culturales como es la resistencia de los empleados a los cambios (p.15)
<p>Categoría: Filosofía Orientada a Procesos, Rueda Kaizen</p>	<p>Limitaciones de la investigación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aunque los contenidos empíricos están integrados implícitamente en cada una de las seis filosofías, la principal contribución del artículo es proporcionar un marco conceptual para la integración de las filosofías Kaizen. Dado que este es un documento conceptual, más investigaciones y más estudios empíricos ayudarán a facilitar la comprensión y las prácticas de Kaizen (p.14)
	<p>Implicaciones prácticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Rueda Kaizen proporciona una imagen general de las filosofías Kaizen. Es un mecanismo útil para que los profesionales revisen sus propios valores a fin de proporcionar pautas no solo para sus pensamientos y comportamientos con respecto a las actividades de Kaizen, sino también para el diseño y la implementación de los programas de Kaizen (p.14)
<p>Artículo 13: Las aplicaciones de los métodos Kaizen en entornos de proyectos: estudio aplicado en Jordania.</p>	<p>Hallazgo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los resultados de esta investigación señalan que Kaizen como un enfoque de CI se considera un factor clave que contribuye a la supervivencia de la empresa. la implementación del enfoque Kaizen se considera un sistema eficiente y confiable que ayuda a superar todos los problemas principales en el proyecto de reparación de caravanas (p.845)
<p>Autores: Hyari et al., (2019)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementado prácticas de mejoras continuas (CI) como de procesos en sus proyectos; en ese sentido, el método promueve el trabajo en equipo donde se capacita e instruye no solo para desarrollar mejores procesos de mejora para la organización, sino que dichos equipos también deben ser capacitados para participar en el desarrollo de nuevas propuestas innovadoras de procesos que favorezca a la mejora continua(p.846)
<p>Muestra: Caravanas cerca de la frontera entre Jordania y Siria en el campamento de Zaatari.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cada trabajador ahora tiene la oportunidad de ayudar a alcanzar los objetivos del proyecto para lograr un progreso continuo en la calidad del producto de manera más rentable. También proporciona soporte empírico de que la implementación de Kaizen en el proyecto de reparación de caravanas contribuye al desempeño y supervivencia de dicho proyecto. Kaizen hizo muchos ahorros en términos de dinero y tiempo. La eliminación de residuos se puede lograr con varias herramientas (p.845)
<p>Categoría: Kaizen, mejora continua, Diagrama de causa y efecto, Diagrama de Pareto, control de calidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En un país como Jordania, la gente no es consciente de Kaizen. Se puede dar una formación adecuada a los empleados. El proyecto tiene que gastar dinero en los programas de formación, sensibilización y empoderamiento de los empleados. Se necesita un sistema para ayudar a aprender de los errores y, por lo tanto, buscar mejoras. (p.85)
	<p>Limitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los hallazgos de este estudio ayudarán a los responsables de la formulación de políticas y a los gerentes a elaborar políticas adecuadas y efectivas que ayudarán a esas empresas a superar las demandas de los clientes y competidores para ofrecer productos económicos y de alta calidad en menos tiempo mediante la aplicación del enfoque kaizen. Esto, a su vez, dará lugar a una mejora de la calidad, la eficiencia y la productividad de la manera más rentable. Sin embargo, estos resultados no deben generalizarse ya que solo se limitan al contexto del proyecto de reparación de caravanas (p.846).

Implicación

- Esta investigación tiene implicaciones valiosas para el tomador de decisiones jordano para motivar a las empresas a embarcarse en un programa Kaizen para mejorar su desempeño, lo que, de manera secuencial, mejorará la economía jordana. Esto se puede lograr mediante la creación de instituciones de calidad para motivar la educación, la formación, la calificación y el desarrollo profesional de los empleados que trabajan en diferentes sectores (p.846).

Artículo 14:

Mejores prácticas de gestión de la cadena de suministro y empresas de alto rendimiento: el caso de las empresas manufactureras del Golf

Autores: Moh'd, Garza, JA y Kumar, (2018)

Muestra: Empresas manufactureras medianas y grandes del Golfo

Categoría: gestión de la cadena de suministro, VSM, Enfoque en el Cliente, Producción ajustada, Gestión de calidad

Hallazgo:

- Kaizen debe ser considerado una preocupación principal y un requisito previo para mejorar la competitividad dentro de la empresa, enfocándose en la búsqueda de la calidad, que es la clave para el éxito a largo plazo, logrando el alto rendimiento de la organización se evidencia el efecto del método kaizen en la mejora continua en los procesos empresariales ($r= 0.716$ y un valor de $p=0,003$)

Implicaciones prácticas:

- El estudio proporciona una contribución útil al campo de las mejores prácticas de gestión de la cadena de suministro, ya que proporciona mejores conocimientos para la toma de decisiones y una base de evaluación comparativa para los altos directivos, los responsables de la formulación de políticas y los académicos. Es probable que resulte en un mayor rendimiento general de sus empresas.

Artículo

15:

Hallazgo:

Evaluación de las cinco medidas de éxito de Kaizen a través de la mejora del trabajo de los empleados y sus efectos en el trabajo general y la calidad de los servicios: estudio empírico de las compañías de seguros en Jordania

Autores: Omoush, Moflih y Almetrami (2020)

Muestra: los ejecutivos, gerentes de departamento y empleados de las compañías de seguros en Amman, Jordania

- la empresa desarrolla un sistema para reconocer y recompensar los logros de mejora de procesos con el fin de promover a todos los trabajadores y mejorar las iniciativas de calidad, confirma una correlación de 0.751 y un valor de $p=0.005$ (p.50)
 - La autoevaluación permite que cada plan tenga misión, objetivos y resultados del programa. Debe contar con un plan preliminar de desarrollo para cumplir con las metas del programa. Fundamentalmente, la autoevaluación estimula la excelencia en la industria al exigir un análisis frecuente y sistemático de procesos y resultados. Enfatiza las fortalezas y oportunidades de cambio y promueve la mejora de la calidad (p.50)
 - Kaizen implementa la mejora del trabajo de los empleados con un efecto positivo en el trabajo general y la calidad del servicio de las compañías de compañías de seguros en Jordania (p.50)
-

Categoría:
Educación y
entrenamiento,
Proceso interno,
Factores culturales,
Evaluación y
reconocimiento

Artículo 16: La
Diversidad y
Realidad de Kaizen
en Toyota. En
Competitividad
Industrial y Evolución
del Diseño.

Autores: Iwao, S.
(2018)

Muestra:
capacidades/habilida
des dinámicas de
Toyota y otras
empresas
manufactureras en
Japón.

Categoría: control de
calidad, kaizen,
mejora de calidad,
equipo de trabajo,
automatización de
procesos, innovación
gestión, mejora
continua.

Hallazgo:

- Los resultado señalaron que con una correlación 0.909 y un valor de $p < 0,05$; Mejora la eficiencia de las tareas o actividades mutuamente independientes que conducen repetidamente a un progreso incremental, las actividades innovadoras implican procesos de resolución de problemas y toma de decisiones organizativas, consistiendo en numerosas actividades de toma de decisiones/resolución de problemas implementadas principalmente por trabajadores, equipos de trabajo y líderes de equipo de trabajo (p.296).
- Un conjunto de innovaciones de proceso pequeñas, mutuamente independientes e incrementales realizadas repetidamente por trabajadores/operadores y sus líderes (p.296)
- Los resultados indican que las actividades innovadoras implican un procesos de resolución de problemas y toma de decisiones organizativas, consistiendo en numerosas actividades para ser implementadas principalmente por los trabajadores, equipos de trabajo y líderes de equipo

Implicaciones:

- La naturaleza de las fábricas japonesas sobrevivientes en la competencia global: un análisis empírico de las fábricas eléctricas y electrónicas”, que analiza varias empresas en varias industrias, complementa adecuadamente

Artículo 17: Manufactura esbelta
y Kaizen. En Fábrica
Justo a tiempo

Autores: Pinto,
Matías, Pimentel,
Azevedo y Govindan
(2018)

Muestra:
manufactura esbelta
en empresas

Categoría:
manufactura esbelta,
kaizen, innovación,
eventos kaizen.

Hallazgo:

- kaizen e innovación. Kaizen alcanza altos niveles de rendimiento sin costos o con costos marginales, a diferencia de la innovación, que requiere una gran inversión. Además, kaizen enfatiza la mejora continua en comparación con la innovación, que es una mejora única. Sin embargo, kaizen implica un esfuerzo y compromiso continuo en todos los niveles de gestión. Por lo tanto, Kaizen requiere un compromiso sustancial de tiempo y esfuerzo por parte de la gerencia. Invertir en kaizen significa invertir en las personas (p.18)
- Sin embargo, la existencia de kaizen no disminuye la importancia y necesidad de la innovación. De hecho, la innovación debe complementarse con una mejora continua para garantizar que los beneficios de las innovaciones aumenten con el tiempo en lugar de disminuir su utilidad debido a un entorno en constante cambio (p.18)
- Por lo tanto, Kaizen apuntará a la mejora hasta la próxima innovación para evitar una caída en el nuevo estándar. De hecho, cada vez que se introduce una innovación, sin kaizen se deteriorará gradualmente y cuando se introduzca otra innovación, el punto de partida será más bajo que el punto alcanzado en la innovación anterior (p.19).

Artículo 18: Kaizen-
Kata, un enfoque de
resolución de
problemas para el

Hallazgo:

- Buscábamos contribuciones que reflejaran diferentes perspectivas y enfoques metodológicos que exploraran las aplicaciones de Kaizen como una estrategia de innovación operativa para las organizaciones en el contexto del siglo XXI. Todos los sectores son
-

<p>servicio público de salud en México Autores: Suárez y Miguel, 2020 Muestra: hospitales públicos de México Categoría: innovación operativa, gestión de calidad, procesos de fabricación</p>	<p>bienvenidos, desde la manufactura hasta los servicios, ya sean públicos o privados. Se fomentan contribuciones empíricas, así como trabajos teóricos y conceptuales que aborden la filosofía Kaizen y su aplicación como estrategia de innovación operativa en el actual entorno global del siglo XXI (p.252)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementa mejora las habilidades de resolución de problemas de los empleados, esto aumenta sus conocimientos técnicos, habilidades de gestión y desarrollar competencias para hacer frente a las tendencias (p.253)
<p>Artículo 19: Kaizen como una filosofía empresarial global para la mejora continua del rendimiento empresarial</p> <p>Autores: Janjić, Bogićević y Krstić, (2019)</p> <p>Muestra: empresas en el siglo XXI.</p> <p>Categoría: equipo Kaizen, Cultura organizacional, mejora continua, innovación</p>	<p>Limitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Limitaciones de la investigación: La principal limitación de la investigación es que solo se presentan tres casos de estudio por lo que no es posible generalizar sus resultados <p>Hallazgo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kaizen y las innovaciones se utilizan para lograr mejores procedimientos operativos y rendimiento, la clave está en las pequeñas innovaciones e ideas creativas de los empleados cuyos resultados suelen ser sutiles y apenas visibles a corto plazo (p.22) • Kaizen es una técnica de gestión japonesa que se centra en las mejoras a través de varios pequeños movimientos, pasos e ideas para aumentar la productividad laboral, la eficiencia empresarial, la calidad de los productos y servicios y otros resultados operativos y financieros (p.20) • Los beneficios, como el aumento de productividad, mejora de la calidad, reducción de costo, eficiencia empresarial, desarrollo de recursos humanos, condiciones de trabajo, eliminación de residuos, mayor lealtad de los empleados y mejora las relaciones interpersonales(p.20) • Los hallazgos muestran que existe una correlación positiva entre la aplicación de Kaizen y la cultura en relación con el desempeño de las empresas en Vietnam, y se propone adaptar de manera efectiva y flexible la práctica Kaizen a la cultura local para mejorar el desempeño y lograr una ventaja competitiva (p.21)
<p>Artículo 20: Una visión general del desempeño organizacional y la gestión de la calidad total</p> <p>Autores: Bathaei, Awang y Ahmad, (2021).</p> <p>Muestra:</p> <p>Categoría: gestión de calidad, innovación, desempeño</p>	<p>Hallazgo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La gestión de la calidad como gestión global avanzada es una de las filosofías de gestión más exitosas que ha respondido bien a los problemas de calidad y a las necesidades y expectativas del cliente, la organización y la sociedad. "La gestión de la calidad no es más trabajo, es un trabajo hábil (p.5) • La aplicación de gestión de calidad, crea una cultura organizacional y un sistema que promueve la innovación. Se alienta a los gerentes y tomadores de decisiones organizacionales a brindar suficientes oportunidades y recursos para investigadores y expertos en el campo de la gestión del desempeño en las organizaciones, para permitir primero la relación estructural definida entre los diversos elementos del modelo al considerar el conjunto de factores contingentes de las organizaciones relevantes (p.5) • La innovación y la calidad no se pueden lograr al mismo tiempo Porque las empresas en general primero se ocupan del concepto de gestión de la calidad dentro de la estructura de la empresa y luego se vuelcan a la innovación. (p.4)

organizacional,
kaizen

Artículo 21:

Aplicación de Kaizen en calidad para reducir el defecto de abolladura por unidad

Autores: Wicaksono, PA y Rozaq, R. (2020)

Muestra:

Categoría: gestión de calidad, prácticas comerciales, productividad

Hallazgo:

- Una forma de mejora continua es en el campo de la calidad del producto. La mejora continua de la calidad es la clave para el éxito a largo plazo y el alto rendimiento de la Organización (p.5)
- La gestión de la calidad es una herramienta que ha respondido bien a los problemas de calidad, a las necesidades, expectativas del cliente, la organización y la sociedad, por lo cual es una estrategia que puede mejorar el aprendizaje y aumenta la ventaja competitiva de las organizaciones, ya que existen relaciones significativas positivas entre la implementación de la gestión de la calidad, el enfoque en el cliente y la colaboración con los proveedores, estas prácticas conducen a mejoras significativas en la combinación de participación de mercado y desempeño financiero; asimismo, confirma una correlación de 0.783 y un valor de $p=0,003$
- La mejora continua de la calidad es la clave para el éxito a largo plazo y el alto rendimiento de la organización [las herramientas importantes para obtener mejoras en cualquier campo, es decir, producción, proceso, calidad y mantenimiento en la industria manufacturera (p.6)
- La mejora de la productividad y la calidad se combinan a propósito para obtener una ventaja competitiva para la mayoría de los gerentes de las industrias manufactureras [15]. Un aumento en la calidad no solo reduce los costos, sino que también mejora la productividad al eliminar cualquier reproceso e inspecciones innecesarias (p.6)

Artículo 22:

Implementación Kaizen en industrias del Sur Etiopía: desafíos y viabilidad

Autores: Georgise & Mindaye, (2020)

Muestra: MIPYMES en todas las regiones de Etiopía.

Categorías: técnicas de gestión, a mejorar la productividad, kaizen

Hallazgos:

- Los hallazgos del estudio revelaron que Kaizen es aceptable y adecuado entre las organizaciones. El estudio también encontró que los ejecutivos de las empresas carecen de atención y apoyo al trabajo en equipo Kaizen (p.19)
- Al inicio de Kaizen comienza mostrando un nivel de orden y claridad del área de trabajo utilizando los siguientes cinco pasos (5S), como resultado del débil entrenamiento de conciencia mostrado por las empresas, también hubo un rezago en la implementación del sistema de gestión Kaizen. Hubo inconsistencia en el uso del porcentaje de las herramientas y técnicas de Kaizen durante el período de implementación (p.20)
- Para lograr una mejora continua de la calidad y la productividad, una empresa debe centrarse en el compromiso y la comprensión de sus empleados. Con base en este supuesto, el estudio evaluó los sentimientos de los empleados durante el proceso de implementación de Kaizen (p.20)
- Cada orden de trabajo debe mapearse y los parámetros utilizados en el proceso, los flujos de materiales son determinantes, falla al considerar la variabilidad inherente de los procesos, por lo que el VSM tiende a ser estático y dependiente de la habilidad (p.20)

Limitaciones:

- El presente estudio tuvo algunas limitaciones. En primer lugar, dado que el estudio se limitó a S/N/N/R/R/S/, las conclusiones de este estudio no se pueden generalizar a todas las PYME de todo el país. En segundo lugar, este informe presenta los resultados preliminares de la implementación en curso de KAIZEN que se centró principalmente en 5S-KAIZEN. Por lo tanto, otros elementos de KAIZEN como Justo a Tiempo, Círculo de Control de Calidad,
-

Artículo 23:
Integración del mapeo de flujo de valor con DMAIC para Lean-Kaizen concurrente: un estudio de caso en una línea de ensamblaje de aire acondicionado.

Autores: Guo, Jiang, Xu y Peng, (2019)

Muestra: línea de ensamblaje de aire acondicionado

Categoría: Mapeo de flujo de valor, producción Lean, Lean-Kaizene

Hallazgo:

- VSM es un método genérico y versátil que se puede ampliar para tareas de resolución de problemas bastante extensas y proporciona una forma de resolver problemas, puede identificar de forma fácil y precisa los PP, pero no ofrece una idea para abordarlos, y DMAIC ofrece una estructura para la resolución de problemas, pero carece de identificación de PP (p.16)
- como una herramienta sistemática que evita la implementación esporádica de mejora, tiene algunos defectos inherentes ya que es una poderosa herramienta de diagnóstico y planificación, pero no propone soluciones factibles, de la misma forma, los problemas identificados son estáticos, las relaciones entre ellos son confusos e indisciplinaados durante los procedimientos de mejora
- 8p.16)
- s un método de gestión Lean visualizado para analizar el estado de producción actual y diseñar un estado de producción futuro mediante el VSM actual y el VSM futuro, respectivamente, de modo que el desperdicio de producción se aclare al reconocer las brechas entre el VSM actual y el futuro (p.16)

Artículo 24:
Un enfoque combinado de VSM y Kaizen para la mejora continua sostenible de procesos.

Autores: Zahoor, Abdul, Ijaz, et al., 2019.

Muestra: Negocio de la impresión flexográfica.

Categoría: VSM, 5S, mejora continua

Hallazgo:

- VSM es un método novedoso para lograr procedimientos estándar y aumentar el rendimiento de resolución de problemas de producción, analizando el estado de producción actual y diseñando un estado de producción futuro, de modo que el desperdicio de producción se aclare al reconocer las brechas entre el VSM actual y el VSM futuro utilización efectiva de VSM para identificar los cuellos de botella en el proceso de ensamblaje de una unidad de fabricación automotriz. (p. 11)
- tiene la característica de identificar desperdicios, exceso de trabajo en proceso, tiempo de entrega y la mano de obra, reduciendo aún más el tiempo de entrega del producto y mejorando la seguridad en el lugar del trabajo (p. 11)
- Utilizaron la técnica 5S para organizar un espacio de trabajo mal diseñado, lo que consecuentemente trajo una mejora del 62% en la eficiencia de la línea de montaje. De manera similar, mejoraron la línea de producción de una industria de fabricación de color después de diferenciar el "valor agregado y las actividades "sin valor agregado" a través de VSM. Además, los eventos "sin valor agregado" se eliminaron mediante el uso de 5S y Kanban, lo que condujo a la reducción del tiempo de entrega de producción de 8,5 días a 6 días. (p. 11)

Artículo 25: Relación entre la Mejora Continua y el Desempeño de los Procesos Internos; el papel del apoyo a la gestión

Autores: Hunjet, A. (2021)

Muestra:

Hallazgos:

- Los resultados señalaron que con una correlación de 0,560 y un valor de $p=0,000$; lo cual, Dedicar mucho tiempo y personas para el análisis de este método, un modelo inicial incorrecto puede dar resultados precisos por lo que es difícil diagnosticar los problemas, este método es adecuado para la simulación de procesos de máquinas, pero no para la simulación de personas, es más difícil de implementar por parte de las empresas
 - El sistema Kaizen demostró que se puede mejorar un proceso con poca inversión, generar cambio y ser sostenible en el tiempo, sin embargo, este proyecto podría ser la base importante de un proyecto futuro que es implementar una reingeniería al proceso de
-

<p>113 empresas croatas que cuentan con el certificado ISO 9001</p> <p>Categorías: Mejora continua, aprendizaje organizacional, vsm</p>	<p>abastecimiento de carga entre producción y distribución. Esto como estrategia a largo plazo que tiene la compañía.</p> <p>Limitaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para las compañías de manufactura y en especial el sector de alimentos es importante que exista una predisposición del personal de planta, el liderazgo de la jefatura y gerencia para que exista el compromiso de optimizar sus procesos y esto genere una cultura organizacional. Al analizar únicamente empresas que cuentan con el certificado ISO 9001. En un futuro sería interesante analizar el impacto de la IC en empresas sin certificación y hacer comparaciones
<p>Artículo 26: Implementación de eventos Kaizen en la industria manufacturera: una investigación sobre los factores de gestión</p> <p>Autores: Garza, Christopoulos, Kumar, Luthra, González, Kumar & Villarreal, (2022)</p> <p>Muestra: 175 organizaciones manufactureras</p> <p>Categoría: eventos kaizen, Lean Manufacturing, mejora continua</p>	<p>Hallazgo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los resultados señalaron que con una correlación de 0.428 y un valor de $p=0.01$; la innovación en kaizen es que no está basado en proyectos de grandes inversiones o en la adquisición de nuevas tecnologías para mejorar a una organización (p.16) • Este estudio ha investigado la implementación de KE en diferentes etapas para identificar y evaluar los impulsores, barreras en la reimplementación; los factores críticos de éxito y las barreras en la implementación; y evaluar las razones en la etapa posterior a la implementación que conducen a los KE no exitosos y los que obligan a las empresas a dejar de ejecutarlos (p.15) • Reducción de residuos' y el 'Aumento de la productividad' se identificaron como los impulsores más significativos que llevaron a las organizaciones a implementar KE seguidos de la 'Mejora de la calidad (p.15) <p>Limitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • esta investigación se encuentra entre los muy pocos estudios que han realizado de forma exhaustiva, sistemática y exploró cuantitativamente los aspectos de gestión de este mecanismo y su despliegue. Así, el objetivo de este estudio fue investigar varios aspectos gerenciales que tienen un efecto en la implementación de KE. Con la ayuda de los aportes de los expertos (p.16) • La implementación de KE. Con la ayuda de los aportes de los expertos el estudio se restringió a los Sector de manufactura. Por lo tanto, se necesita más investigación para Considere otras industrias, ya que la implementación y el mantenimiento de las características gerenciales de los KE pueden ser diferentes (p.16)
<p>Artículo 27: Reducción de complejidad y eventos kaizen para balancear líneas de ensamble manual: una aplicación en campo</p> <p>Autores: Cannas et al., (2018)</p> <p>Muestra: línea de montaje (ALB)</p>	<p>Hallazgo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La metodología respalda la reducción de la complejidad de la vida real en términos de productos terminados, materiales y variedad de piezas, ayudando a la aplicación de modelos de balanceo, asegurando el balanceo de línea correcto para lograr una mejora en el desempeño y ayudando a los profesionales a mantener este desempeño a lo largo del tiempo (p.16) • Metodología propuesta proporciona dos ventajas adicionales. Con referencia a la fase de 'reducción de la complejidad' en particular, la identificación de grupos permite la explotación del resultado de la actividad de estandarización realizada durante el kaizen para todos los artículos finales constituidos por partes pertenecientes a los mismos grupos de los analizados (p.16) • La metodología propuesta también mejora el rendimiento de la planta desde una perspectiva de planificación de la producción. La definición de macrociclos destaca qué artículos finales requieren las mismas tareas y tiempos para ensamblarse, así como la misma configuración de línea. El montaje posterior de artículos finales

Categoría: manufactura esbelta, kaizen, trabajo en equipo

pertenecientes a un mismo macrociclo reduce el esfuerzo de montaje en línea para la confitería del siguiente artículo final (p.16)

Limitaciones:

- El presente trabajo adolece de limitaciones que deben abordarse en futuras investigaciones. En primer lugar, se aplica la metodología propuesta a un caso de estudio único. La investigación futura deberá probar la metodología propuesta considerando un mayor número de casos, específicamente desde una perspectiva intersectorial, para evaluar el desempeño de la metodología en el caso de empresas que manejan diferentes productos (por ejemplo, en tamaño y peso) o que involucran más y diferentes necesarios para completar las tareas de montaje y/o actividades de manipulación.

Título: Medición del rendimiento para la fabricación de clase mundial: un modelo para la industria automotriz italiana

Autores: Petrillo, et al.

Muestra: Industrias de Italia

Categoría: *World Class Manufacturing, trabajo en equipo, Ventaja competitiva, Innovación y tecnología*

Hallazgos

- se demostró que la efectividad de la aplicación del método kaizen en la mejora continua, comienza identificando el valor y talento de la fuerza laboral existente para cumplir los objetivos planteados, siendo uno de los principales beneficios kaizen (p.5)
 - apoyo de la alta dirección, información de calidad, gestión de procesos, diseño de productos, la gestión de la fuerza de trabajo, la participación de los proveedores y la participación de los clientes (p.5)
-



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, ILLA SIHUINCHA GODOFREDO PASTOR, docente de la FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES de la escuela profesional de ADMINISTRACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA ESTE, asesor de Tesis titulada: "El método Kaizen en la mejora continua de los procesos empresariales. Revisión sistemática", cuyos autores son GALLARDO MEZA HEIDY STEPHANY, VALLADOLID CAPCHA YORDAN FELIPE, constato que la investigación cumple con el índice de similitud establecido, y verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 15 de Julio del 2022

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
ILLA SIHUINCHA GODOFREDO PASTOR DNI: 10596867 ORCID 0000-0002-2532-3194	Firmado digitalmente por: GILLAS el 23-07-2022 22:26:42

Código documento Trilce: TRI - 0346010