



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSTGRADO**

**TESIS**

**PROPUESTA DEL MODELO DE PENSAMIENTO ESBELTO  
BASADO EN LAS ESFERAS CONCÉNTRICAS DEL KAIZEN, COMO  
MEJORA CONTINUA EN LA DIRECCIÓN REGIONAL AGRARIA  
AMAZONAS 2016**

**PARA OBTENER EL GRADO DE:  
DOCTOR EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

**LINEA DE INVESTIGACION  
Gestión Estratégica del Talento Humano**

**AUTOR:**

Mg. POLO ESCOBAR, BENJAMIN ROLDAN

**ASESORA:**

Dra. ZULY CRISTINA, MOLINA CARRASCO

**CHICLAYO – PERU**

**2017**

## Página del Jurado

---

PRESIDENTE

---

SECRETARIA

---

VOCAL

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Benjamin Roldan Polo Escobar, egresado del Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad de la Universidad César Vallejo SAC, Chiclayo, identificado con DNI N° 08895412.

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor de la tesis titulada: **PROPUESTA DEL MODELO DE PENSAMIENTO ESBELTO BASADO EN LAS ESFERAS CONCÉNTRICAS DEL KAIZEN, COMO MEJORA CONTINUA EN LA DIRECCIÓN REGIONAL AGRARIA AMAZONAS 2016**. La misma que presento para optar el grad de: Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad:
2. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
4. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Pimentel, 26 de Noviembre de 2017

Firma

Nombres y apellidos: Benjamin Roldan Polo Escobar  
DNI: 08895412

Dedicatoria

Es un momento muy especial para tributar con todo mi afecto y amor esta Tesis Doctoral a mi hija Kathia Alexandra, a mi hijo Renzo Enrique y a mi querida esposa Katty, Así como mis Padres Roldan y Mirna porque sin ellos no hubiera tenido la fuerza, la motivación e inspiración para poder llevar a buen término este prolongado camino del conocimiento. Reconozco a ustedes su paciencia, comprensión y amor, el cual me permite brindarles la satisfacción de este logro tan importante para ustedes mi linda familia.

Benjamín Roldan

## **Agradecimiento**

Quiero reconocer a mis compañeros doctorandos con los cuales compartimos momentos muy especiales a lo largo de este proceso de aprendizaje del conocimiento científico, así como a la asesora de tesis Dra. Zuly Cristina, Molina Carrasco por su guía constante desde el inicio del proyecto, revisión y consolidación de la última etapa del presente trabajo de investigación y con su valiosa colaboración en la revisión de la tesis doctoral, a la Mg. Katty Moreano Ballasco y Mg. José Luis Daza Arévalo.

Benjamín Roldan

**Presentación**

En la búsqueda de mejorar la atención al usuario en las oficinas de la Dirección Regional Agraria Amazonas, así como mejorarla con la inserción de herramienta que permitan una conversión en bien de la atención de los usuarios, actores ligados al sector agrario y convertirlas en puntos clave de poder realzar los diferentes aspectos comerciales en toda su cadena productiva.

Los aspectos de innovación se basan en la mejora de sus técnicas sustentadas en la metodología de Kaizen con el propósito de desarrollar actividades que permitan encontrar la satisfacción de sus usuarios y de los trabajadores.

El presente trabajo de investigación partió de un diagnóstico el cual ha permitido revelar la identificación de posibles falencias y en consecuencia proponer alternativas para reorientarlo; a partir de perspectivas de mejora y cuyo impacto tendrá la aplicación de las estrategias de Kaizen en la Dirección regional Agraria Amazonas que permita fortificar las unidades y/o áreas y que hagan bien sus actividades teniendo en cuenta las necesidades de los usuarios, actores locales quienes constituyen un número bastante significativo en la región, con una comunicación abierta y con un sistema de información trabajando de una forma más ágil, oportuna, eficaz y convincente.

## **Resumen**

La presente investigación orientada al análisis de la gestión administrativa cuyo objetivo tiene como finalidad proponer un “Modelo de Pensamiento esbelto basado en las esferas concéntricas del Kaizen como mejora continua en la Dirección Regional Agraria Amazonas”. Entre la integridad de la propuesta se hallan aspectos enfocados al perfeccionamiento incesante y maleabilidad que a través del tiempo han conseguido posicionar a grandes empresas. En el presente escrito se analizó el caso particular de la Institución: Dirección Regional Agraria Amazonas cuyo enfoque es el sector agrario que se encuentra en un proceso de alcanzar nuevas perspectivas dentro del mercado nacional e internacional aprovechando los principios de Kaizen.

Sus principales conclusiones consisten que la administración se lleva a cabo de manera empírica ya que no tienen una cultura de planificación bien definida existe un escaso establecimiento de indicadores de medición en sus diferentes áreas las cuales limitan mejorar las perspectivas organizacionales. Para lo cual se hace la propuesta de un modelo para mejorar la gestión administrativa en la Dirección Regional Agraria Amazonas, que permita gestionar adecuadamente la organización, sus indicadores y su cultura organizacional.

La propuesta del Modelo de Pensamiento esbelto basado en las esferas concéntricas del Kaizen en la institución cuenta con los fundamentos teóricos que permite que la plataforma de mejora continua se encuentra dentro de un método idóneo de combinar la eficiencia, flexibilidad y calidad, ya que asocia todas estas particularidades en una nueva visión de estructura organizacional, cultura organizacional y capacitación que permita la motivación decidida del personal.

Palabras claves: Kaizen, Mejora continua.

## **Abstract**

The present investigation oriented to the analysis of the administrative management whose objective has like aim to propose a "Model of slender Thought based on the concentric spheres of the Kaizen like continuous improvement in the Agrarian Regional Direction Amazonas". Among the integrity of the proposal are aspects focused on incessant improvement and malleability that over time have managed to position large companies. In the present article we analyzed the particular case of the Institution: Amazonas Agrarian Regional Direction whose focus is the agrarian sector that is in a process of reaching new perspectives within the national and international market, taking advantage of the Kaizen principles.

Its main conclusions are that the administration is carried out empirically since they do not have a well-defined planning culture. There is a scarce establishment of measurement indicators in their different areas which limit the improvement of organizational perspectives. For which the proposal of a model is made to improve the administrative management in the Amazonas Regional Agrarian Directorate, which allows to properly manage the organization, its indicators and its organizational culture.

The proposal of the Slender Thought Model based on the concentric spheres of Kaizen in the institution has the theoretical foundations that allow the platform for continuous improvement is within an ideal method of combining efficiency, flexibility and quality, since it associates all these particularities in a new vision of organizational structure, organizational culture and training that allows the determined motivation of the personnel.

Keywords: Kaizen, Continuous improvement.

## Índice

Página del Jurado.....	ii
------------------------	----



Declaratoria de Autenticidad .....	iii
Dedicatoria .....	iv
Agradecimiento.....	v
Presentación.....	vi
Resumen.....	vii
Abstract.....	viii
Índice.....	ix
Introducción.....	xiii

## **CAPÍTULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

1.1. Planteamiento del problema.....	15
1.2. A nivel Internacional.....	17
1.3. A nivel Nacional.....	18
1.4. A nivel Regional.....	20
1.5. Formulación del Problema.....	20
1.6. Justificación.....	21
1.7. Limitaciones.....	22
1.8. Objetivos.....	22
1.8.1. General.....	22
1.8.2. Específicos.....	22

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes.....	25
2.2. Marco Teórico.....	29
2.3. Análisis del Kaizen.....	30
2.3.1. El <i>Kaizen</i> en su orientación japonesa.....	31
2.3.2. El <i>Kaizen</i> en su orientación occidental.....	33
2.2.3. Tres diferentes esferas concéntricas del <i>Kaizen</i> .....	34
2.4. Una aproximación del <i>Kaizen</i> según sus tres esferas concéntricas.....	
2.5. La Mejora Continua.....	39

2.5.1. 1ra dimensión: Mejora continua de Procesos - enfoque incremental.....	41
2.5.2. 2da dimensión: La Mejora Continua de Procesos con enfoque de rediseño de procesos.....	41
2.5.3. 3ra dimensión: La Reingeniería de los Procesos del Negocio.....	45
2.6. Marco Conceptual.....	47
	57

### **CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO**

3.1. Tipo de Estudio.....	
3.2. Diseño de Estudio.....	62
3.3. Hipótesis.....	62
3.4. Variables.....	63
3.4.1. Definición conceptual.....	63
3.4.2. Operacionalización de las variables.....	63
3.4.3. Indicadores.....	64
3.5. Población y Muestra.....	65
3.5.1. Población.....	65
3.5.2. Muestra.....	65
3.6. Método de investigación.....	65
3.7. Técnicas y procedimientos de recolección de datos.....	66
3.8. Métodos de análisis de datos.....	66
	67

### **CAPÍTULO IV**

4.1. Análisis de Resultados.....	69
4.2. Discusión de resultados.....	85
4.3. Organización del modelo y fundamentación.....	86
4.4. Conclusiones y Sugerencias.....	102
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	104
ANEXOS	120

### **Índice tablas**

Tabla 2.1. Enfoques del <i>Kaizen</i> en su vertiente japonesa.....	32
Tabla 2.2. Enfoques del <i>Kaizen</i> en su vertiente occidental.....	34
Tabla 2.3. Tabla 3 dimensiones de mejora continua.....	49
Tabla 3.1 Población de trabajadores de la DRA- Amazonas.....	66
Tabla 4.1 El liderazgo en la DRA Amazonas.....	70
Tabla 4.2 El desarrollo de las personas en la DRA Amazonas.....	71
Tabla 4.3. El interés por el cliente Externo en la DRA Amazonas.....	72
Tabla 4.4. La gestión y Mejora de los procesos en la DRA Amazonas.....	73
Tabla 4.5. A los resultados en la DRA Amazonas.....	74
Tabla 4.6. Contenidos.....	92

Figura 2.1 Esfera concéntrica del tipo 1: el <i>Kaizen</i> como filosofía gerencial....	36
Figura 2.2. Esfera concéntrica del tipo 2: el <i>Kaizen</i> como un elemento del TQM.....	38
Figura 2.3. Esfera concéntrica del tipo 3: el <i>Kaizen</i> como principio teórico de metodologías y técnicas de mejoramiento.....	39
Figura 2.4. Análisis cruzado de las tres esferas concéntricas del <i>Kaizen</i> .....	41
Figura 2.5. Síntesis Teórica gráfica.....	57
Figura 4.1. El liderazgo en la DRA Amazonas.....	70
Figura 4.2. El desarrollo de las personas en la DRA Amazonas.....	71
Figura 4.3. El interés por el cliente Externo en la DRA Amazonas.....	72
Figura 4.4. La gestión y Mejora de los procesos en la DRA Amazonas.....	73
Figura 4.5. A los resultados en la DRA Amazonas.....	74
Figura 4.6. Mejora continua.....	74
Figura 4.5. Aporte.....	74
Figura 4.6 Planteamiento del modelo de Pensamiento Esbelto.....	75
Figura 4.7. Representación gráfica del modelo de Pensamiento Esbelto	81

## Introducción

El compromiso de esta investigación tiene como objetivo Proponer un modelo de pensamiento esbelto basado en las esferas concéntricas del Kaizen, como mejora continua en la Dirección regional agraria Amazonas, que permita introducir dentro de la gestión actividades con la finalidad de reducir las dificultades en su desarrollo acostumbrado, a través de la cooperación y responsabilidad de los colaboradores de dicha institución como grupo de perfeccionamiento, con el uso de herramientas que haga visible un cambio en los procesos de servicio que se brinda.

En ese sentido el trabajo de investigación tiene como propósito realizar un análisis situacional y a partir de ello fundamentar el modelo que se ha venido formalizando en este proceso de exploración, que se basa su implementación en una filosofía de mejora continua que no solo intenta que la institución innove sus actividades y que mejoren su técnicas de trabajo en bien de sus usuarios, de la misma manera que valoren sus capacidades y conocimientos de los colaboradores, y que los funcionarios apoyen a buscar nuevas estrategias como solución a las dificultades que se le presentan la institución.

La Dirección regional agraria Amazonas tiene más de 25 años dedicada a brindar servicios ligados a la producción agropecuaria, ubicada al nororiente del Perú con un potencial agro turístico. Actualmente la institución dentro de organigrama cuenta con cinco áreas: Administrativa, de Asesoría jurídica, de Competitividad Agraria, de Estudios Económicos y Estadísticos, de Saneamiento de la propiedad Rural y de Hidráulica y medio ambiente.

Este estudio busca mejorar los procedimientos lentos e ineficaces en la institución con la finalidad de aumentar su satisfacción laboral y por ende mejorar los procedimientos que funcionen de manera eficiente teniendo al personal de la institución como un soporte para lo cual se hace necesario identificar sus capacidades para dar viabilidad a sus funciones y de esta manera promover procedimientos innovadores a los distintos problemas que se generan en cada una de las áreas siento todo esto un gran soporte a la propuesta en esta primera etapa del proyecto planteado.

**CAPÍTULO I**  
**PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## 1.1. Planteamiento del Problema

La introducción de estrategias, como mejora en las instituciones pública según sus lineamientos de trabajo permite contemplar manuales, metodologías y elementos claves dentro de sus actividades comerciales, gerenciales y organizacionales previendo su adecuación dentro de la modernización de la gestión pública, que tiene como fin la innovación, La planificación, atención de los diferentes técnicas de las actividades de sus áreas respectivas, bajo una cultura organizacional con valores. En una gestión por procesos se debe permitir un acrecentamiento de la competitividad en los diferentes servicios que brinda y a los antiguos modelos estructurales, esta nueva perspectiva beneficiara en el aumento del rendimiento y la capacidad de la institución siendo más eficaz y mejorando la calidad del servicio brinda al usuario.

El problema que se analiza la presente tesis doctoral es proponer un modelo de pensamiento esbelto basado en las esferas concéntricas del Kaizen, como mejora continua en la Dirección Regional Agraria Amazonas y las personas. Que permita a la Dirección realizar mejoras de sus procesos con herramientas de control, seguimiento y monitoreo con un buen ambiente de trabajo, que a su vez permita influir en el desempeño de los colaboradores.

En los modelos actuales de dirección de las organizaciones, se encuentra la gestión estratégica, que presupone la importancia y participación de cada uno de las áreas de la institución, con la finalidad de alcanzar sus objetivos; la característica principal de toda empresa es que debe estar al menos parcialmente integrada, y las estrategias que se tracen deben responder a la misión y visión de cada organización.

“Uno de los problemas más importantes que tiene muchas empresas es que no disponen de una herramienta que les permita alcanzar los objetivos previstos porque no tienen una estrategia planteada a nivel formal o porque si la tienen tampoco disponen de un sistema de medición que les permita conocer si están cumpliendo los objetivos previstos en ella” (Muñiz, Luis, Monfort Enric., 2005).

Según el experto como Ram Charan expuso con claridad, resaltando que: “en el 70% de fracasos, el inconveniente existente no es una mala habilidad, sino una práctica deficiente” (Grupo ODE, 2007).

Varios estudios más de Kaplan y Norton (2000), mencionan que: “Hurgan en la misma herida y concluyen que: el 90% de las organizaciones no ejecuta con éxito su estrategia” (Kaplan & Norton, 2000).

A partir de la realización de un diagnóstico situacional permita potenciar gradualmente sus fortalezas, atenuar las debilidades y adoptar una correcta actitud estratégica. En tanto que la construcción de un sistema de gestión estratégica de información proporcionara toda la información necesaria y a tiempo real que ermita una mejor toma de decisiones.

En ese sentido las organizaciones para poder ejecutar sus actividades, dentro de un proceso de innovación, necesitan tener un eficiente sistema de gestión estratégica de información, para ser caracterizadas como organizaciones proactivas, bajo un entorno científico, productivo, tecnológico y financiero.

Actualmente, muchas organizaciones, instituciones y/o empresas son cada vez más conscientes de ir avizorando el futuro que les permita mejorar sus planteamientos estratégicos y evitar algunas limitaciones que pueden interferir en el buen accionar de sus objetivos a partir de sus estrategias empresariales, un creciente número de organizaciones, instituciones y/o empresas así mismo como la Dirección Regional Agraria Amazonas admiten que sus retos en este mundo globalizado serán más importantes y determinantes en su crecimiento, esta anuencia se extiende a partir de la visión que lo caracteriza como organización. A la espera que los servicios que brindan sean sostenibles en el futuro y esté ligado a nuevas perspectivas de desarrollo en base a una gestión por resultados, proyectos productivos y a trabajo de investigación ya que mientras no se hagan intentos por estudiarlo y aplicarlos seguirá siendo algo incierto dentro del accionar como institución.



## 1.2. A nivel internacional

Según el planteamiento de (Aoki, 2008) concluye:

La factibilidad de transferir el Kaizen a otras instituciones que refieren una cultura diferente a la japonesa, siempre y cuando persiguen implementar en sus organizaciones los contenidos esenciales del Kaizen, a partir de la iniciativa de los trabajadores por buscar mejoras; la comunicación, la disciplina de los propios empleados y la estandarización de la labor con el objetivo de prescindir la Muda (Aoki, 2008).

Según (Suárez-Barraza y Rodríguez González, 2013) en su investigación “El Kaizen en el sector público. El caso del Instituto de la Mujer” México, concluyen:

Las instituciones públicas de México y del orbe viven los mayores desafíos de su gestión a inicios de este nuevo siglo XXI. Donde se encuentran los ciudadanos más exigentes, crisis económica y financiera mundial, entre otras. Existe la necesidad de que los gobiernos revisen sus prácticas gerenciales, siendo este un tema crucial para las organizaciones. El propósito de este artículo fue explorar, indagar y mejorar sus procesos a partir de la aplicación del Kaizen, en un entorno público como lo es una dependencia dedicado a la gestión del género, en particular de las mujeres. Encontrando mejoras significativas eliminando las actividades que no le agregaban valor al proceso y que no le permitían brindar un servicio de calidad a los clientes (Suárez Barraza, F.; Rodríguez González. Francisco G., 2013).

Según (Suárez Barraza y Miguel Dávila, 2012) en su investigación “El Kaizen y la mejora continua en una organización deportiva”, concluye:

La perspectiva del fútbol viene experimentando en los últimos años un crecimiento entre el 10 y el 15% dependiendo de su mercado. Sin embargo, se vaticina una desaceleración en los años venideros como resultado de la crisis económica y financiera en el ámbito global del 2008. Por lo tanto, algunas de estas instituciones deportivas dedicadas al fútbol en México han comenzado a trabajar en modelos de gestión orientados a la mejora continua (Kaizen en su término en japonés), la gestión de calidad y la planificación estratégica, a través de un método cualitativo. Logró alcanzar un acercamiento gerencial del Kaizen puede ayudar a una organización deportiva a mejorar su sistema de gestión y, por lo tanto, obtener

mejores resultados deportivos. Un esquema teórico de la gestión de la mejora continua es el resultado final de esta investigación (Suárez Barraza & Miguel Dávila, 2012).

Según (Navarro Arvizu, 2014) en su escudriñamiento “Modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil” realizado en Obregón- Sonora, concluye:

A partir de su pregunta ¿Cómo mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil para que se eleve la calidad de los servicios que ésta ofrece? instaurando como objetivo el diseño de un modelo de gestión como mejora del desempeño y que impacte al mismo tiempo en el desempeño de la organización con la finalidad de elevar la calidad de los servicios ofrecidos (Navarro Arvizu, 2014).

Obteniendo como resultado a la problemática planteada, un modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil, compuesto por cuatro fases que van desde la definición de objetivos hasta el reconocimiento al desempeño logrado por los trabajadores. Además, se estableció el proceso que debe de seguirse para implantar el modelo diseñado de forma exitosa en la organización, así como unas medidas de control para asegurar dicho éxito. El modelo diseñado, puede ser replicado en cualquier otra organización de este mismo giro, ya que los elementos que intervienen en el modelo pueden adaptarse a cualquier puesto, variando solamente el tiempo empleado en la implementación, identificación clara de los puestos de esa organización y la asignación de los roles esenciales que desempeñaran en la implementación del modelo (Navarro Arvizu, 2014).

### **1.3. A nivel nacional.**

Según (Sotelo Hernández & Torres Valle, 2013) en su trabajo de investigación “Sistema de Mejora Continua en el área de Producción-Empresa Hermoplas. Usando La Metodología PHVA” de la USMP, concluyen que:

Mediante el diagnostico se determinó las causas directas que afectan la productividad de la empresa y se analizaron sus ratios de productividad, además

de efectuar el costeo ABC para analizar los productos que más utilidad generan a la empresa (Sotelo Hernández & Torres Valle, 2013). Así mismo: Se estableció utilizar la metodología PHVA, la implementación de las 5S y con la herramienta AMFE se logró establecer los promedios de riesgo de fallas de las maquinas. Implementándose una nueva distribución de planta. La productividad mejoró en un 10% y de acuerdo al análisis financiero se determinó que la implementación del proyecto es viable y que, aun considerando un escenario pesimista, el proyecto mejorará la productividad de la empresa y permitirá incrementar su rentabilidad (Sotelo Hernández & Torres Valle, 2013).

Según (Pino Jordán, 2008) en su investigación “La Relación entre el Sector Industrial y el Tamaño de Empresa con las Prácticas de la Calidad Total y el Desempeño Organizacional”, realizada en la Universidad Cesar Vallejo, concluye: Que, la cultura en el sector industrial y el tamaño de la organización, afectan la relación las prácticas de la calidad total y el desempeño organizacional, realizada en siete ciudades del Perú. Siendo una Investigación cuantitativa, analizándose las prácticas de compromiso gerencial, enfoque en el cliente, administración de la calidad del proveedor, entrenamiento al trabajador, otorgamiento de poder al trabajador, involucramiento del trabajador, uso y análisis de la información, y diseño del producto; encontrándose una relación significativa con el desempeño operacional, entre el uso de estas prácticas y el desempeño varía entre las empresas productoras de servicios y las productoras de bienes; así como entre las empresas pequeñas, medianas, y grandes (Pino Jordán, 2008).

Además se encontró que: “Las prácticas de otorgamiento de poder al trabajador e involucramiento presentaron la menor correlación con el desempeño operacional, a diferencia de lo que se ha encontrado en países culturalmente distintos al Perú. Esto sugiere que la cultura nacional podría ser uno de los factores relacionados con la efectividad del uso de estas prácticas. No existen publicaciones que hayan analizado a la vez la relación del sector industrial y el tamaño de la organización con la efectividad del uso de las prácticas de la calidad total” (Pino Jordán, 2008).

Según (Diez Canseco Barreda y Mejía Figueroa, 2016) en su investigación “Diseño de una Mejora Continua en el Área de Operaciones de la Empresa Courier Enlace Correos S.A., Utilizando la Metodología PHVA” de la EPII USMP-Perú, concluye: La empresa dedicada a prestar servicios de distribución local y nacional de correspondencia de todo tipo, muestra un bajo nivel de productividad y eficiencia en el proceso operativo. Mediante la aplicación de la metodología PHVA, estandarización de procesos y un balance de línea se lograría incrementar la productividad en 1.4% mejorando el flujo de producción y optimizando el uso de recursos. Se hace uso también de la herramienta 5s que permitió mejorar la forma de trabajo, minimizar costos y tiempos, propiciando la motivación de los trabajadores (Diez Canseco Barreda & Mejía Figueroa, 2016).

#### **1.4. A nivel regional**

Respecto a investigaciones relacionadas al tema propuesto a la fecha no se conocen publicaciones con temas similares aplicados a alguna organización y a partir de ello reside la particularidad del presente trabajo.

#### **1.5. Formulación del problema**

Se observa en la Dirección Regional Amazonas una deficiente gestión administrativa información, no puede haber mejoramientos dentro de una institución donde no hay modelos estandarizados. Tan pronto como se innova un mejoramiento dentro de los procesos gerenciales se convierte en un estándar con una nueva visión para más mejoramientos. Para ello debe mejorar su productividad en sus diferentes áreas, mediante la propuesta como un perfeccionamiento perenne, en tal sentido se formula la siguiente pregunta:

¿Qué característica tendrá la propuesta de un Modelo de Pensamiento esbelto basado en las esferas concéntricas del Kaizen, como mejora continua en la Dirección regional agraria Amazonas 2016?

## 1.6. Justificación

**a) Científica.** - Nuestro trabajo de investigación que se ha transformado en una propuesta de utilidad en el investigador se sustenta científicamente con teorías relacionadas al Kaizen. Según Montabon (2005) indica que: “en las áreas de servicio la aplicación de la tercera perspectiva del *Kaizen*, permite enaltecer las investigaciones estableciendo una distinción entre manufactura y servicio” (Montabon, 2005).

Según Suarez B. & Ramis-Pujol (2008) en esta análoga línea “distingue la apertura de una línea de investigación de *Kaizen* relacionada en el sector público y que muchos autores han emprendido su estudio y aplicación” (Suárez-Barraza M. & P., 2008).

**b) Práctica.** - La distinción de las instituciones innovadoras se encuentra cada vez más con la oportunidad de constituir a todo el recurso humano en sus planes organizacionales, considerando sus objetivos y actividades con características propias. La importancia de Proponer un pensamiento esbelto según las tres esferas concéntricas del Kaizen permite realizar un esbozo con herramientas sustentadas dentro de la Gestión Estratégica para la generación de Información, este proceso radica en que los resultados que se obtengan nos van a exponer una mejor toma de decisiones, al concluir se espera que el actual trabajo contribuirá de manera significativa a mejorar y e integrar diversos aspectos como las necesidades de los usuarios, flujos de información que permita a los decisores una adecuada toma de decisiones estratégicas en la Dirección Regional Agraria Amazonas a partir de las tres esferas concéntricas del Kaizen.

**c) Metodológica.** -Diversas instituciones según (Ulmer, 1987) y (HopKins, 1983) indican que:

“Inicio de una nueva etapa de conocimiento que los trabajadores no se retienen únicamente por el salario, el develamiento de los factores que median en su grado de satisfacción promueve a ser un elemento de interés. Por ello, las investigaciones de la satisfacción laboral en las compañías debe de realizarse permanentemente y

“La humanización del trabajo que potencialmente puede presentar una información que contribuye a la satisfacción de los empleados” (Ulmer, 1987) y (Hopkins, 1983).

**d) Legal.** - Se fundamentada a partir de la “Ley de Modernización de la Gestión del Estado”, que busca:

Mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos, teniendo como objetivo, poner al Estado al servicio de la ciudadanía, con canales de participación ciudadana, descentralizado, transparente en su gestión y con servidores públicos calificados y adecuadamente remunerado (Ley N°27658: Marco de Modernización de la Gestión del Estado, 2002).

## **1.7. Limitaciones**

Uno de los restrictivos encontrados dentro en el presente trabajo es la insuficiente información respecto al texto identificado sobre Pensamiento esbelto basado en las esferas concéntricas del Kaizen. Así mismo existe una carencia de Modelos de gestión pública, que permita ser una herramienta generadora de nuevos procesos estructurales que sirva como pauta en mejorar las actividades de una institución.

## **1.8. Objetivos**

### **1.8.1. General**

Proponer un Modelo de Pensamiento esbelto basado en las esferas concéntricas del Kaizen, como mejora continua en la Dirección regional agraria Amazonas 2016.

### **1.8.2. Específicos**

**OE1.** Elaborar un diagnóstico que permita identificar el nivel de mejora continua en la Dirección Regional Agraria Amazonas e Identificar su estructura organizacional

- OE2.** Identificar y analizar los fundamentos teóricos que sustentan la propuesta del Modelo de Pensamiento esbelto basado en las esferas concéntricas del Kaizen como mejora continua en la Dirección regional Agraria Amazonas
  
- OE3.** Diseñar el Modelo de Pensamiento esbelto basado en las esferas concéntricas del Kaizen como mejora continua en la Dirección regional Agraria Amazonas
  
- OE4.** Validar el Modelo de Pensamiento esbelto basado en las esferas concéntricas del Kaizen como mejora continua en la DRA-A utilizando la Técnica DELPHI.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**



## 2.1. Antecedentes

Según (Barberá R., 2012) en su tesis doctoral “Propuesta de un modelo de cartera para la valoración de proyectos de mejora asociados a acciones Kaizen - Blitz”, Universidad politécnica de Valencia, concluye:

El modelo de cartera se fundamenta en el desarrollado por Arthur D. Little para la cartera de I+D, por ser el que presenta un mayor grado de analogía respecto al problema abordado. Considerando un horizonte a 3 o 5 años, estructurado en dos etapas y siguiendo la nomenclatura del modelo de Boston Consulting Group, permite clasificar los proyectos y determinar los que poseen el potencial necesario para financiar su puesta en marcha, considerando seis líneas de objetivos: rentabilidad, calidad, entrega, seguridad, ergonomía y medio ambiente. Con el objeto de poder ser aplicado en diferentes organizaciones, el modelo se ha parametrizado para ajustarlo a sus características y objetivos aplicado a una pyme del sector metalmecánico” (Barbera Ribera, 2012).

Con el objeto de facilitar el trabajo de los grupos de mejora: “se diseñó un formulario que facilitaría la realización del estudio económico de los proyectos, de forma que el grupo disponga de una estimación provisional del ahorro efectivo evitando con ello posibles decepciones. Este formulario evoluciono a través de los diferentes grupos, y sigue evolucionando actualmente, siempre con un doble objetivo: el primero consiste en hacer más sencillo el estudio de la viabilidad económica del proyecto dirigiendo al grupo para realizarlo correctamente”. el segundo término, “proveer la información básica necesaria para realizar su valoración y proporcionar la información de entrada al modelo de cartera. El desarrollo se ha basado en una metodología cualitativa-evaluativa sobre la base con 23 acciones kaizen-blitz, de cuatro días, en las que desarrollaron 63 proyectos totalmente documentados por parte de los grupos de mejora. Los resultados del modelo se contrastan con las decisiones realmente tomadas y se realiza un completo estudio de las características de los proyectos en cada una de las plantas” (Barbera Ribera, 2012).

Según (Paipa G., Jaca G. y Mateo D., 2013) en su trabajo de investigación Doctoral “Diseño y validación de un nuevo programa para impulsar la mejora continua desde el enfoque científico de las 5ss”. Realizado en la Universidad de Navarra, concluye:

La economía global definida por la intensidad del cambio tecnológico y el surgimiento de competidores, se ha convertido en drásticos cambios en la competitividad y una tendencia a estructurar la producción en torno a cadenas mundiales de valor. Del cual se puede aseverar que cualquier entidad involucrada en esta dinámica, ha tenido que pasar por un proceso de mejora continua. Por ejemplo Toyota, en Japón, fue pionera en enseñar al mundo cómo alcanzar niveles de competitividad y calidad excepcionales, con su indudable factor de éxito, las personas, quienes han dado lo mejor de sí y han puesto al servicio de la empresa los principios y valores que les han transmitido de generación en generación, gracias a sus aspectos culturales” (Paipa G., L.; Jaca G., C.; Mateo D., R., 2013). Además han perfeccionado un nuevo esquema que concentra los “principios” que innovan parte de la metodología “5Ss” desde un punto de vista científico.

Según Mateo Martínez, Rafael (2016) en su investigación doctoral “Propuesta y validación de un modelo integrador de implantación del Mantenimiento Productivo Total (TPM). Aplicación en una empresa industrial”, realizada en la universidad Politécnica de Valencia, concluye:

La implantación del Mantenimiento productivo total (TPM) y a través del análisis de las publicaciones existentes: Elabora un modelo TPM cuyo objetivo fundamental tal propuesta según sus necesidades, define la participación de los colaboradores dentro de una innovación continua. Así mismo, infiere algunas dificultades dentro de la implantación del TPM, puede reducirse mediante el uso de dos cuestionarios propuestos, uno de aproximación al modelo de implantación y otro a los facilitadores del TPM, que ayuden a suplir las carencias de los modelos y metodologías de desarrollo existentes y sirvan como complemento que oriente al personal de planta, encargado de implantar el TPM, en el buen camino. A través de un análisis transversal. Se valida los cuestionarios siendo utilizados en la empresa, concluyéndose que el uso de estos cuestionarios en ningún momento perjudica el desarrollo de las metodologías de aplicación, sino que las refuerza, sirviendo de ayuda para centrar la visión y el esfuerzo de la implantación, ayudando a reforzar aspectos relevantes que dirijan su desarrollo por el buen camino. Además muestra como la potenciación de los facilitadores, y debido a su relación de jerarquías, ayuda al sostenimiento de los resultados en el tiempo, así como a reducir la

necesidad de revitalizaciones periódicas del proceso de implantación del TPM” (Mateo Martínez, Rafael, 2016).

Según los autores Rivera Mojica, Rivera Mojica, Lizeth; García Alcaráz, y Siller Orozco (2012) en su trabajo de investigación “Factores Críticos de Éxito para la Implementación de Kaizen” presentado en el congreso Internacional de Investigación realizado en México Indican que:

Las organizaciones empresariales luchan por mantenerse en el mercado competitivo globalizado, siendo necesario adaptarse a diversos cambios y aspectos. La filosofía Kaizen es una herramienta ampliamente utilizada en las empresas, con el objetivo de reducir los tiempos de procesos y aumentar los beneficios económicos entre otros. Sin embargo, se desconocen los Factores Críticos de Éxito (FCE) para su implementación, que contribuye al éxito de la implementación de Kaizen. El no considerar ciertos factores como el compromiso, la motivación, el liderazgo, etc. Puede ser la diferencia entre el éxito o fracaso en la implementación de un proyecto de mejora continua (Rivera Mojica, Rivera Mojica, García Alcaráz, & Siller Orozco, 2012).

Según Bohórquez Díaz (2015) en su investigación “Gestión estratégica empresarial para mejorar las condiciones organizacionales y administrativas basadas en los principios de la Metodología Lean” U.M. Nueva Granada, concluye:

Que, la Metodología Lean; es un sistema de producción capaz de combinar eficiencia, flexibilidad y calidad, pues reúne todas estas características en un enfoque de organización y motivación constante del personal. La presentación conceptual tuvo como propósito transmitir la filosofía Lean que se despliega a través de la aplicación sistemática y habitual de un extenso conjunto de técnicas que han demostrado su efectividad a la hora de desechar aquellas actividades sin valor añadido cuya eliminación es clave para la competitividad de las empresas. Es importante destacar que el secreto no está en la nomenclatura de la filosofía sino en la actitud, persistente en el tiempo, de aplicar e implementar acciones de mejora continua, con el pleno apoyo de la dirección y de los empleados, adaptadas a las circunstancias específicas de cada empresa (Bohórquez Díaz, 2015).

Según Sifuentes Inostroza (2014) en su investigación “Modelo de gestión participativa de la productividad para mejorar el desempeño del personal administrativo de la U.N. Trujillo”, concluye que:

El modelo tiene las características de ser participativo y cuantitativo, siendo los trabajadores que participan en el diseño y aplicación del modelo que comienza con la propuesta de indicadores en los factores que son importantes para el cumplimiento de la misión de su unidad organizacional. Y se construyen gráficas que relacionan los posibles valores de los indicadores con porcentajes de eficacia en el desempeño del trabajo. Se pudo comprobar mejoras en el desempeño, gracias a la motivación que otorga el conocimiento de los resultados del trabajo, la autoevaluación y la aplicación de iniciativas de mejora (Sifuentes I., 2014).

Según Verástegui Ogno (2012) en su investigación “Modelo de gestión integral técnico/empresarial matricial, para impulsar el crecimiento y desarrollo sostenido de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI” se tiene conclusiones:

El diagnóstico facto-perceptible; se hizo con una muestra de 125 alumnos, 21 docentes y 11 administrativos. Se ha ejecutado en forma consistente la propuesta teórica/científica y operativa para lo cual se ha formulado un diseño de una sola casilla. El análisis de los resultados obtenidos presenta un aspecto situacional poco aceptable referido a la calidad del servicio educativo (procesos académicos y administrativos) sustentados en la observación y un estudio de opinión que contiene sugerencias y aportes de los principales involucrados. La fase referida a la discusión de resultados, ha permitido evidenciar y concluir que quienes conducen la política institucional (Promotora), por la falta de visión empresarial y de capacitación en el tema de la gestión administrativa y académica en la UCT, la actuación de estos dos estamentos evidencia una clara desarticulación, generando incompreensión y algunas situaciones de conflictos (Verástegui Ogno, 2017).

Así mismo: Esta realidad ha comprometido indudablemente su crecimiento estructural, orgánico y sostenido; y como tal, no le ha permitido generar una real y verdadera dimensión organizacional y de gestión, la misma que se ha realizado en correlación con la propuesta orientada a superar los procesos deficientes, utilizando como herramienta estratégica la reingeniería (Mejora continua). Es así como se infirió el modelo planificado como el más adecuado y pertinente, concluyéndose en

la necesidad de elaborar una propuesta de modelo educacional de gestión integral técnico/empresarial matricial, que contribuya a la solución de la problemática institucional. Finalmente el instrumento pertinente para la evaluación integral y sostenida de resultados, es el Balancead Scorcard (Verástegui Ogno, 2017).

Según Mendiburu Rojas (2014) en su trabajo de investigación “Propuesta metodológica de seguimiento y evaluación a estudios de pre inversión, para mejorar su eficiencia en la Región la Libertad, 2014” concluye que:

Es importante satisfacer las necesidades de la población haciendo uso adecuado de los recursos del estado, para lo cual se partió de un análisis de estudios de inversión pública de los sectores Educación y Salud. Los resultados muestran que un gran porcentaje de los estudios de pre inversión declarados viables necesitan ser revisados y llevados al cumplimiento de los contenidos mínimos establecidos en la metodología, mientras que un pequeño porcentaje sugiere que debe realizarse un replanteamiento que guarde relación con los objetivos planteados por la dinámica metodológica. Se concluyó que es necesario que dichos estudios de pre inversión pasen por una evaluación de consistencia, para que puedan ser financiadas o ejecutadas en el ámbito regional (Mendiburu Rojas, 2014).

## **2.2. Marco Teórico**

### **¿Qué es el Kaizen?**

Según (Imai M. , 1989) precisa como: "Mejoramiento continuo que involucra a todo gerente y trabajador por igual"

“la palabra *Kaizen* es una derivación de dos ideogramas japonesas que significan: *KAI* = Cambio, *ZEN* = Bueno (para mejorar)” (Farley, 1999).

Según (Newitt D. , 1996) precisa “*Mejora Continua o Principio de Mejora Continua*” (Lillrank, 1995), (Kano, 1989).

En tal sentido el axioma del *Kaizen* se basa, “como un elemento organizacional en la que la participación de los colaboradores impacta claramente en la mejora de los procesos de trabajo” (Senge, 1990); (Elgar & Smith, 1994).

Según Bessant (2003) precisa “la movilización y la participación de los colaboradores, genera un medio a fin, puedan contribuir al desarrollo de la compañía”. En términos sencillos, “trabajando con las manos, pero utilizando el cerebro para pensar” (Bessant, 2003).

“El *Kaizen* es visto como una fuerza ética (que se encuentra en uno mismo), idóneo en solucionar problemas y de provocar cambios de manera consciente” (Styrhe, 2001).

“El *Kaizen* es visto como una filosofía de vida, consiguiendo abarcar los ámbitos personales, familiares, sociales y vertiente del trabajo” (Imai M. , 1986).

Según los autores de esta investigación (Brunet y S. New, 2003) definen al *Kaizen* como: "Componente perspicaz de acciones continuas, donde las personas involucradas juegan un rol explícito, y asegurar impactos en las metas organizacionales" (Brunet & S. New, 2003).

“Es una filosofía de gestión que genera cambios o pequeñas mejoras de innovación incremental, que permite reducir despilfarros y por consecuencia mejorar el rendimiento del trabajo” (Suárez-Barraza M. F., 2007).

### **2.3. Análisis del Kaizen**

Referido a dos tipos de conocimientos “Los que investigan al *Kaizen* en su orientación japonesa, según la proposición de Imai (1986) y aquéllos que se refieren al *Kaizen*, en su definición occidental, como *Mejora Continua* (MC)” (Suárez-Barraza & Dávila, 2008).

### 2.3.1. Aproximaciones del *Kaizen* en su orientación japonesa

“Las investigaciones acerca del *Kaizen*, en su orientación japonesa, siguen siendo aisladas, por no decir, nulas” (Strategic-Direction, 2004). Un ejemplo clásico en la literatura refiere a “*Kaizen* y su posible origen en los valores generados en la empresa Toyota Motor Company” (Nemoto, 1987).

Según (Ohno, 1978) precursor en Toyota de la Técnica de Producción de la mejora continua o *Kaizen* se entendía como que "la mejora tiene dos vertientes principales: es eterna e infinita" (Ohno, 1978).

“El *Kaizen* no es un bosquejo de mejora aislado, sino que es calificado en dicha organización como un componente filosófico de su modelo de negocio -El Toyota Way 2001” (Osono, N. Shimizu, & H. Takeuchi, 2008).

“Numerosas compañías japonesas siguen la predilección de Toyota Motor Company por tener en su modelo de negocios al *Kaizen*” (Shimbum, 2007).

Aunque (Imai, 1986, 1989) indica “el *Kaizen* puede ser delimitado en al menos tres tipos o formas: el *Kaizen management*, el *Kaizen grupal*, y el *Kaizen individual*” (Imai M. , 1986) y (Imai M. , 1989).

Asimismo, (Imai 1986, 1997) facilita una serie de conceptos con el fin de implementar el *Kaizen*:

- a) “Innovar y mejorar queda a criterio de la alta gerencia, mientras que las mejoras incrementales en los mandos intermedios y los trabajadores” (Imai M. , 1986).
- b) “Resalta *los procesos y los resultados*” (Imai M. , 1986), (Imai M. , 1997);
- c) “*Incide en los ciclos de mejora: Planificar, hacer, verificar y actuar (PDCA) y de estandarización: estándar, hacer, verificar, acción (SDCA) implicando a todos los colaboradores de la organización*” (Imai M. , 1986), (Imai M. , 1997);
- d) “*Primero la calidad*” (Imai M. , 1986), (Imai M. , 1997);
- e) “*Hablar con datos* (control estadístico)” (Imai M. , 1986), (Imai M. , 1997) y
- f) “*Considera siempre que el proceso siguiente es el cliente*” (Imai M. , 1986).

Un resumen de las investigaciones analizadas que siguen la vertiente japonesa se presenta en la Tabla 1.

Tabla 2.1. Enfoques del *Kaizen* en su vertiente japonesa

Autor (es)	Enfoque del Estudio/ Nivel de análisis	Principales Conclusiones de la Investigación	Técnicas y Herramientas del <i>Kaizen</i> utilizadas
Aoki (2008)	Empírico centrado en el macro proceso de construcción de capacidades de	Compuesto por cinco niveles evolutivos que van del nivel precursor, de estructura, estratégico, pro-activo, hasta alcanzar el nivel de aprendizaje organizacional	Estandarización - Eliminación del <i>muda</i> - Técnicas de comunicación - Generación de disciplina - Gestión inter-funcional ( <i>crossfunctional management</i> )
Brunet y New (2003)	Empírico con profundidad longitudinal en 11 empresas japonesas	Se debe mantener las ideas o principios rectores del <i>Kaizen</i> a pesar de la gran variedad de prácticas, técnicas y herramientas que se utilizan en las organizaciones.	- Despliegue de Políticas (Hoshin Kanri) - Concepto de <i>Zero Defects</i> - Pequeños grupos de mejora - Sistema de sugerencias
(Berger, Continuous Improvement and Kaizen: Standardizations and Organizational Designs, 1997)	Conceptual orientado a Principios Rectores	Compuesto por tres principios rectores: 1) el <i>Kaizen</i> orientado a los procesos; 2) el <i>Kaizen</i> orientado al mantenimiento y la mejora de los estándares; 3) el <i>Kaizen</i> orientado a los individuos	- Equipos de Mejora clasificados en los siguientes apartados: a) Círculos de Calidad b) Equipos orgánicos de MC c) Equipos de fuerza de tarea d) Equipos de amplio enfoque de la MC
Malloch (1997)	Empírico. Caso de estudio en la empresa UK Dieselco (multinacional que ensambla motores diesel)	La implementación del <i>Kaizen</i> requiere una aproximación racional estratégica por parte de los gerentes, para evitar confusiones entre conceptos, técnicas y herramientas por parte de los trabajadores. Pero además añade, que la implementación del <i>Kaizen</i> bajo el propio entendimiento de los empleados, ayudó a Dieselco a conseguir los objetivos de gestión planteados	- Equipos de mejora - Estandarización - Control Total de Calidad - Mantenimiento Productivo Total
Gondhalekar <i>et al.</i> (1995)	Empírico. Caso de estudio en la organización india de Godrej Soap Ltd. Propone un modelo Teórico	El <i>Kaizen</i> ayuda a la alineación entre los objetivos de la empresa y la de los empleados, y por lo tanto, dicha alineación contribuye a su sostenibilidad a través de una intervención activa de la gerencia para mantener el esfuerzo	- Sistemas de reconocimientos - Formación activa - Sistemas de sugerencias de mejora - Equipos de mejora
(Tanner, C. y Rocarti, R., 1994)	Empírico. Caso de estudio en una organización que lidera el mercado de catéteres intravenosos (Johnson & Johnson Medical's Criticon Vascular Access Facility)	Los factores críticos cruciales para la implementación del <i>Kaizen</i> son: 1) enfoque en la acción: relacionado con la puesta en práctica de las propuestas de mejora por parte de los equipos; b) éxitos tempranos; c) vincular las técnicas y las herramientas con las metas; d) gestionar el cambio cultural y de valores; es decir, la implementación del <i>Kaizen</i> en todos los aspectos de la organización	Equipos de mejora - Estandarización - Control Total de Calidad - Mantenimiento Productivo Total - Justo a Tiempo (JIT)

Fuente: Pecvnia, 7 (2008), pp. 285-311



### 2.3.2. Aproximaciones del *Kaizen* en su orientación occidental

“En su orientación occidental se identifica al *Kaizen* como **Mejora Continua (MC)** siendo su literatura más abundante que la japonesa. La (MC) Tiende a ser utilizado en su concepción, como un elemento general, atributo o factor crítico de otras aproximaciones gerenciales tales como la Gestión por Calidad Total (TQM), el Pensamiento Esbelto (*Lean Thinking*)” (Suárez-Barraza & Dávila, 2008).

“Proceso de *Mejora Continua* a partir de las iniciativas del gobierno de los Estados Unidos de América en los años cuarenta y cincuenta por potenciar la productividad industrial a nivel país” (Suárez-Barraza & Dávila, 2008).

"La habilidad que tiene la organización para obtener ventaja competitiva a través de extender la innovación en una proporción significativa de sus miembros" (Caffyn, 1999).

En una orientación más occidental, el *Kaizen* es considerado más práctico desde: “un **ángulo gerencial y organizacional**, en forma de metodología y/o técnica conformada por conjunto de herramientas necesarias para eliminar las actividades que no agregan valor a los procesos de trabajo, los llamados *mudas* en japonés. Entre ellas están el *Kaizen Blitz*” (Suárez-Barraza & Dávila, 2008). En la Tabla 2 se describen las características de cada uno de ellos.

Tabla 2.2. Enfoques del *Kaizen* en su vertiente occidental

Aproximación práctica	Autores	Características y elementos de la aproximación práctica	Técnicas y herramientas del <i>Kaizen</i> utilizadas
<i>Kaizen Blitz</i>	- Laraia <i>et.al.</i> (1999) - Cuscela (1998) - Sheridan (1997) - Tillinghurst (1997)	Esta metodología del <i>Kaizen</i> en su orientación occidental, consiste en una serie de eventos que se realizan durante un grupo relativamente pequeño de días (entre 2 y 5), con el objeto de encontrar y mejorar cualquier <i>muda</i> que se logre identificar en los procesos de trabajo del <i>shopfloor</i> . Asimismo, el <i>Kaizen Blitz</i> requiere de cinco elementos centrales para su aplicación: 1) utilizar una perspectiva estratégica para aplicar el <i>Kaizen Blitz</i> (crear un plan o programa específico); 2) aplicar los eventos <i>Kaizen</i> para transformar la cultura de la organización, a través del facultamiento ( <i>empowerment</i> ) de los empleados; 3) asegurarse que todo mundo entiende los principios y técnicas del <i>Kaizen Blitz</i> al momento de aplicarse; 4) reclutar las personas adecuadas para la Oficina de Promoción del <i>Kaizen</i> (KPO); y finalmente,	- Equipos de Mejora - Rediseño de procesos (los <i>blitzes</i> ) - Planes de Acción de Mejora - <i>Value Stream Mapping</i> - Técnicas y herramientas estadísticas - Nivelado de flujos de procesos - 7 herramientas básicas de calidad

		5) buscar la manera de eliminar las resistencias al cambio por parte de los empleados, incluyendo el miedo ante lo desconocido y las presiones por reducir los costes	
<i>Gemba-Kaizen workshops</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wennecke (2008)</li> <li>- Imai (2007)</li> <li>- Lewis (2007)</li> <li>- Ortíz (2006)</li> <li>- Bodek (2002)</li> <li>- Montabon (1995)</li> <li>- Melnyck <i>et al.</i> (1998)</li> </ul>	Los <i>Gemba-Kaizen workshops</i> representan un verdadero vínculo entre la estrategia de la organización y la operación cotidiana, con un objetivo central en mente: la eliminación de la <i>muda</i> en corto tiempo. Los elementos claves son: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) conformar un equipo de mejora;</li> <li>b) planificar y anticipar los resultados;</li> <li>c) vínculo estratégico;</li> <li>d) participación de los empleados y</li> <li>e) nombrar un líder del evento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipos de Mejora</li> <li>- Rediseño de procesos (los <i>blitzes</i>)</li> <li>- Planes de Acción de Mejora</li> <li>- <i>Value Stream Mapping</i></li> <li>- Técnicas y herramientas estadísticas</li> <li>- Nivelado de flujos de Procesos</li> </ul>
<i>Office Kaizen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lareu (2003)</li> </ul>	Se sustenta en un modelo que el autor denomina: <i>SLIM-IT</i> . Término que es entendido como la aplicación de diferentes mecanismos que define el autor como "Structure, Lean daily management system, Metrics, Mentoring, Tools, Training, Team-work, and Information Technology". El objetivo de esta metodología del <i>Kaufman Consulting Group</i> es la reducción de los costes operativos y de gestión de las organizaciones, mediante la eliminación de los <i>mudas</i> , al igual que las anteriores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipos de Mejora</li> <li>- Rediseño de procesos (los <i>blitzes</i>)</li> <li>- Planes de Acción de Mejora</li> <li>- <i>Value Stream Mapping</i></li> <li>- Técnicas y herramientas estadísticas</li> <li>- Aplicación de Tecnologías de Información- Tutorio (<i>coaching</i>)</li> </ul>
<i>Kaizen Teian</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Japan Human Relations Association (1990)</li> </ul>	Dicha aproximación, va mucho más allá del simple sistema de sugerencias de empleados surgido en el ejército norteamericano en los años cuarenta y cincuenta. De hecho, el <i>Kaizen Teian</i> opera desde un ángulo más integral a la gestión de la organización bajo tres principios básicos: <ol style="list-style-type: none"> <li>1) un sistema de participación, donde los empleados participan de manera voluntaria en la mejora de su trabajo;</li> <li>2) desarrollo de habilidades, donde la gerencia tiene como responsabilidad entrenar a los empleados en todo momento y los empleados de aprender a través de la práctica. Y finalmente,</li> <li>3) creación de la fuerza impulsora, compuesto por las políticas de la alta dirección, participación de directivos, el desarrollo de objetivos y de mecanismos de recompensas (preferentemente no monetarios)</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de Propuesta</li> <li>- Equipos de Mejora</li> <li>- Entrenamiento activo</li> <li>- Sistema de recompensas</li> <li>- Compromiso de la alta dirección</li> </ul>

Fuente: Pecvnia, 7 (2008), pp. 285-311

### 2.3.3. Tres diferentes esferas concéntricas del *Kaizen*

A partir del análisis del *Kaizen*, y del esquema propuesto por (Dean & D.E. Bowen, 1994). Se proponen tres disímiles esferas concéntricas (para realizar una analogía) que permita vislumbrar el término de *Kaizen*. A continuación su presentación:

- a) "*Kaizen* como filosofía gerencial" (Dean & D.E. Bowen, 1994),
- b) "*Kaizen* como elemento: Control de calidad-TQM" (Dean & D.E. Bowen, 1994),
- c) "*Kaizen* como principio teórico de metodologías y técnicas de mejora" (Dean & D.E. Bowen, 1994).

## **Esfera concéntrica del tipo 1**

### **“El Kaizen como filosofía gerencial”**

Involucra una serie de principios y valores que soportan al sistema de gestión de la organización. Es aquí donde encuentran todas las prácticas, herramientas de gestión, consideradas en su origen como japonesas, en las cuales se incluyen la Gestión por Calidad Total de la Empresa (CWQC)” (Imai M. , 1989). (Figura 1).

“El *Kaizen* como filosofía de gestión ha sido el resultado del desarrollo de las ideas del control de calidad de las empresas de manufactura en los años 60 y 70 en el Japón, donde los trabajos de Ishikawa, Mizuno, Shingo, Miyauchi y Ohno fueron fundamentales” (Imai M. , 1986); (Sawada, 1995).

“El Kaizen como filosofía gerencial, representa el cimiento de los valores y la cultura que se vive en el día a día una las principales empresas, Toyota Motor Company, según su modelo de gestión indicado: Toyota Way 2001” (Hino, 2006).

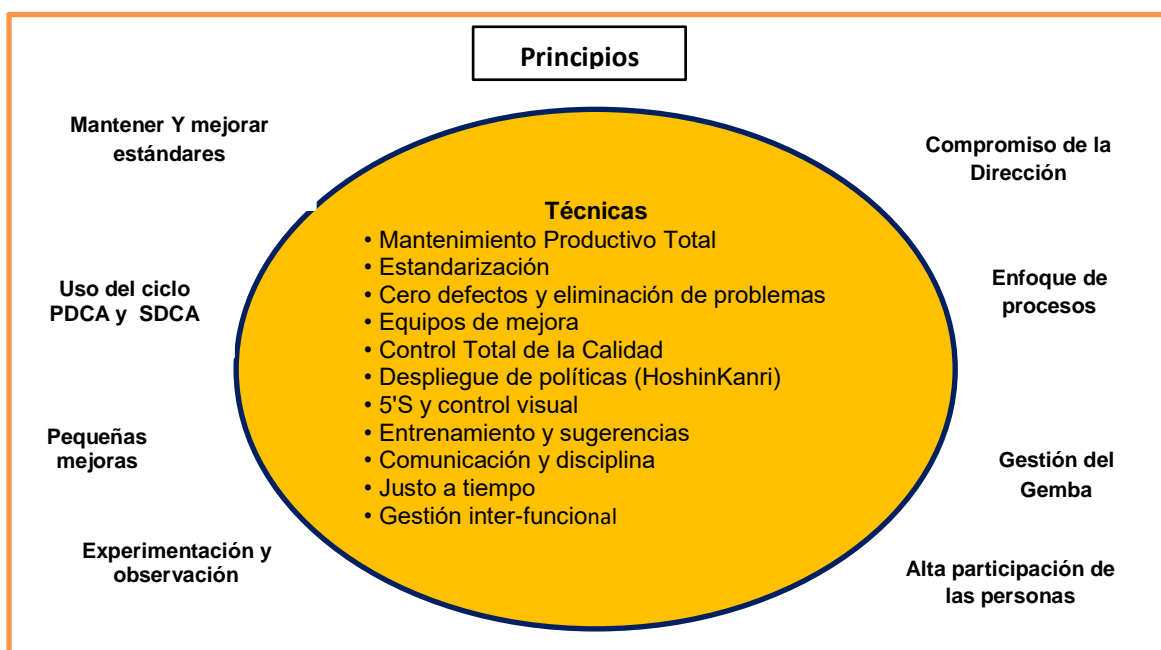
“El *Kaizen* como filosofía gerencial se caracteriza por entender la gestión de una organización como el mantenimiento y la mejora de los estándares de trabajo” (Suárez-Barraza & Dávila, 2008).

Según (Imai M. , 1986) “No puede existir el *Kaizen* sin la estandarización, la comunicación inter-funcional, el orden, la disciplina es decir, las mejoras incrementales sólo se consiguen cuando los estándares se encuentran establecidos mediante el trabajo cotidiano y con el involucramiento de los empleados de la organización y el trabajo de la gerencia se centra en su seguimiento. Desde este ángulo, es como se entiende la disciplina en el trabajo”.

“El medio que utilizan las instituciones, organizaciones bajo esta figura son los equipos de mejora (el *Kaizen* orientado al grupo), y el sistema de propuestas (el *Kaizen* orientado al individuo)” (Suárez-Barraza & Dávila, 2008). Las mejoras se realizan a partir de la motivación y voluntad sobre los procesos de trabajo (en el gemba en su término japonés), es decir: A través del trabajo disciplinado y constante de los empleados. Las habilidades de observación para encontrar

problemas y *mudas*, y la oportunidad de experimentar las mejoras en ambientes controlados se presentan en todo momento. Para ello, se hacen uso de diferentes técnicas que tratan de conseguir el mantenimiento y la mejora de los estándares, vinculadas a los principios rectores del *Kaizen*. El soporte de toda esta primera perspectiva se encuentra en el claro vínculo entre la alta dirección y los empleados con respecto a las actividades del Kaizen como filosofía gerencial". "el medio para realizar este vínculo es el despliegue de políticas y objetivos desde la alta dirección hasta el último empleado. Hoshin Kanri" (Suárez-Barraza & Dávila, 2008).

Figura 2.1. Esfera concéntrica del tipo 1: el *Kaizen* como filosofía gerencial



### Esfera concéntrica del Tipo 2

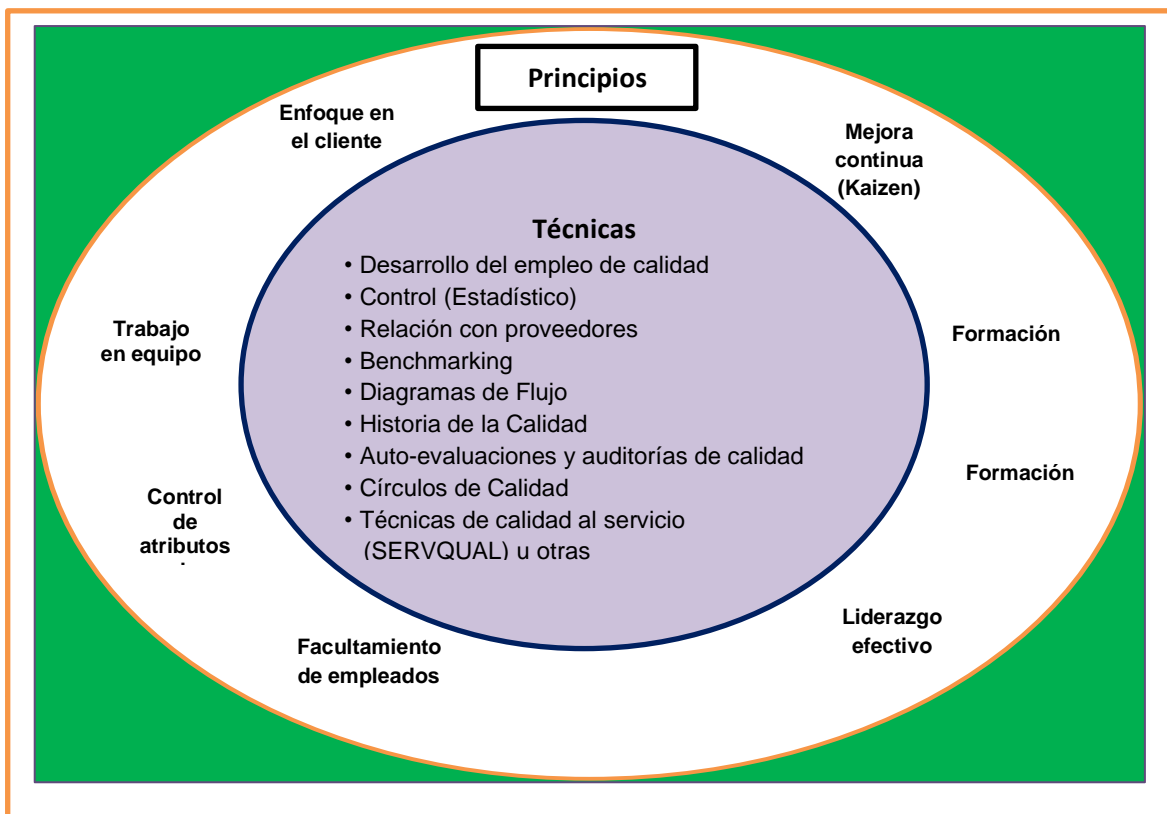
#### “El Kaizen como un elemento de la Gestión de la Calidad Total –TQM”

Delimitado como un elemento más de la Gestión por Calidad Total (TQM). Este programa de mejora en occidente se relacionan a los trabajos del gobierno norteamericano, llamado “Training Within Industry” durante la 2da Guerra Mundial; además del entrenamiento y educación a los supervisores con técnicas de control estadístico y mejora continua de los procesos” (Schroeder D. y Robinson, A., 1991). Posteriormente el programa se introdujo en el Japón en los años 50, por varios autores para el propio Deming (1986), esta esfera (la *Mejora Continua* dentro del TQM) era entendida dentro sus 14 principios rectores como mejorar constantemente el sistema de producción y de servicios.

En este sentido, Dean y Bowen (1994) indican que uno de los tres elementos que conforman el TQM es la **Mejora Continua (Kaizen)**, además del **enfoque en el cliente** y el **trabajo en equipo**. Para ellos, la *Mejora Continua* es entendida como un elemento del TQM y un compromiso constante de la organización por examinar sus procesos técnicos y administrativos. Para alcanzar este objetivo, busca emplear mejores métodos de trabajo, múltiples técnicas, incluyendo el control estadístico de procesos, metodología para solucionar problemas y los diagramas de flujo, se asocian con este elemento del TQM” (Suárez-Barraza & Dávila, 2008).

La *Mejora Continua* puede ser vista como una capacidad organizacional, ya sea formando parte del TQM o como otro tipo de programa de mejora o innovación (Bessant y Caffyn 1997; Bessant 2003). Se entiende como un proceso dinámico evolutivo, compuesto por una serie de niveles por los que una organización puede transitar al aplicar la *Mejora Continua* como una capacidad de la organización. Bien conducido, este proceso dinámico puede llevar a la organización a alcanzar una capacidad dinámica de la organización que le produzca una ventaja competitiva (Bessant y Francis 1999; Suárez-Barraza *et al.* 2008)” (Suárez-Barraza & Dávila, 2008). En la Figura 2.2 se describe de lo anteriormente dicho.

Figura 2.2. Esfera concéntrica del tipo 2: el *Kaizen* como un elemento del TQM



### ESFERA CONCÉNTRICA DEL TIPO 3

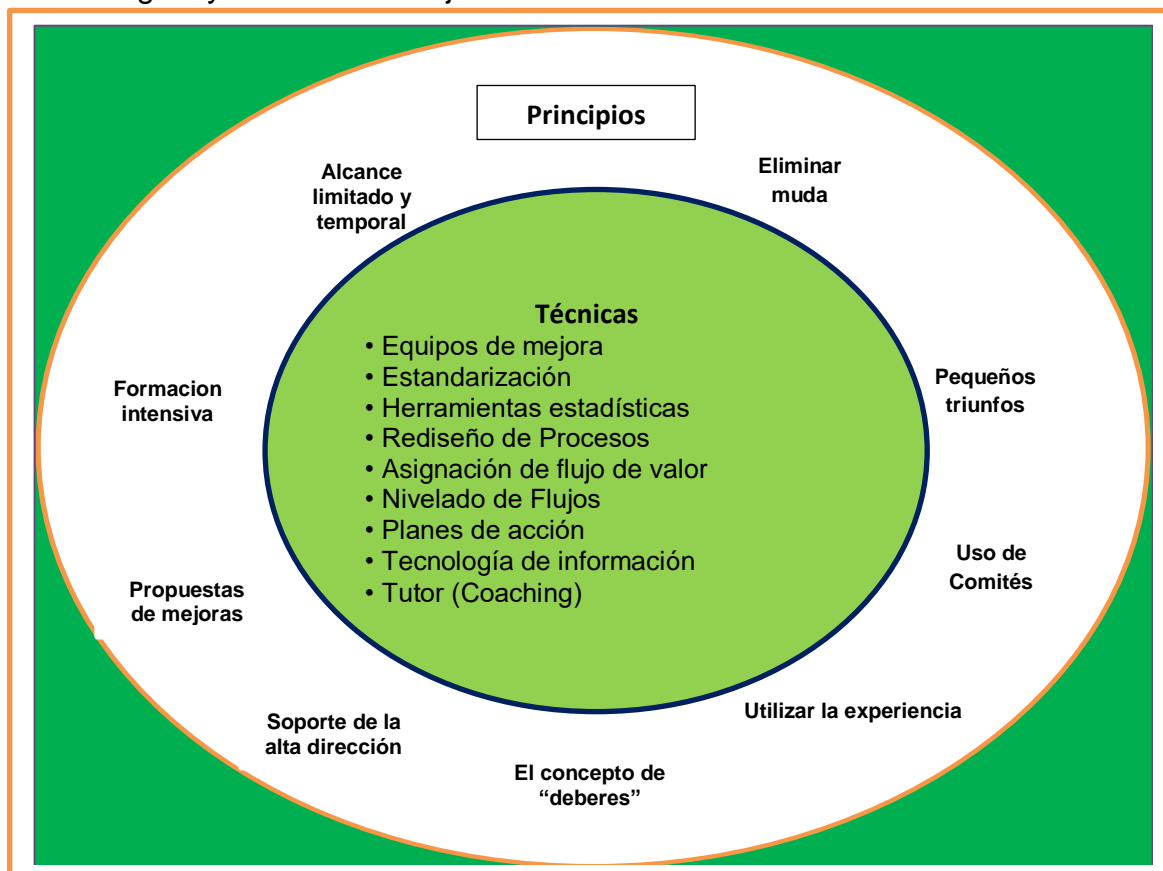
#### “El *Kaizen* como principio teórico de metodologías y técnicas de mejora”

A partir del análisis utiliza al *Kaizen* como sustento teórico para aplicar metodologías y/o técnicas que tienen como propósito básico el eliminar el desperdicio (*Mudas*). Con ello, se busca mejorar la calidad de los procesos y los productos, reducir el *tempo de espera*, mejorar el flujo de dinero. De acuerdo a la literatura analizada se lograron identificar al menos cuatro metodologías y/o técnicas que están bajo esta sombrilla: el *Kaizen Blitz*, los *gemba-Kaizen*, el *Office Kaizen* y el *Kaizen Teian*” (Suárez-Barraza & Dávila, 2008).

Las particularidad de esta 3ra perspectiva es “El enfoque al corto plazo del mismo. Incidiendo en la exclusión de mudas en eventos, *Kaizen* intensivos (sólo algunos días), utilizando las ideas de mejora de los empleados que conocen los procesos de trabajo en si” (Sheridan, 1997); (Cuscela, 1998).

La 2da característica busca eliminar las mudas en tiempos bastante cortos, la participación de los empleados y la obtención de resultados positivos de manera rápida. La 3ra característica busca la eliminación de *mudas* de manera transversal, a lo largo del proceso, donde cada proyecto de mejora es liderado por algún empleado reconocido por su capacidad técnica y experiencia. Para el seguimiento de sus proyectos de mejora, después cuatro días se conforman comités que monitorean lo previamente implantado” (Suárez-Barraza & Dávila, 2008).

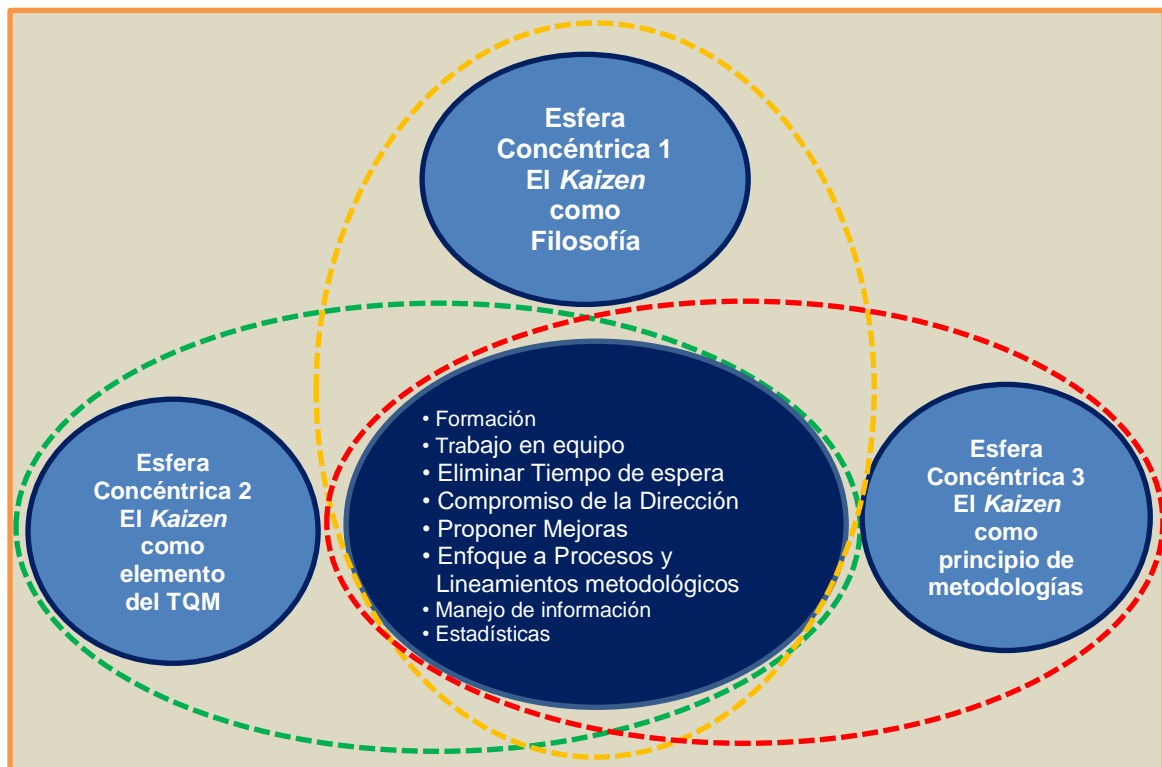
Figura 2.3. Esfera concéntrica del tipo 3: el *Kaizen* como principio teórico de metodologías y técnicas de mejoramiento



#### 2.4. Una aproximación del *Kaizen* según sus tres esferas concéntricas

A partir del análisis teórico se puede tomar diferentes formas de entender al *Kaizen* dependiendo del ángulo con que se aborde. Somos conscientes que es muy difícil plantear un análisis particular por esfera concéntrica, ya que sus principios y técnicas son concéntricas y transversales. (Figura 4). Este es el resultado de cómo el *Kaizen* ha ido evolucionando a lo largo de los años tanto en la parte teórica como en lo práctico. También puede ser el resultado del pobre entendimiento que ha tenido el *Kaizen* en su vertiente occidente ante la aproximación japonesa. No obstante, esperamos que con nuestra propuesta se comience a generar un debate productivo acerca de este tema poco explorado en la literatura académica, señalando que este primer intento de tipología ayude a futuras investigaciones del *Kaizen*" (Suárez-Barraza & Dávila, 2008).

Figura 2.4. Análisis cruzado de las tres esferas concéntricas del Kaizen



### **Clarificación del concepto del Kaizen**

Según los principios básicos, descritos por Imai (1989, 1997) y formulados por Berger (1997) como tal, son adaptados por los gerentes de las organizaciones de acuerdo a las necesidades de cada organización (Brunet y New, 2003). Esto ha generado cierta confusión al momento de entenderlo, y quizás pueda explicar los fallos al momento de exportarlo a un entorno de organizaciones occidentales (Spear 2004). Lillrank (1995) indica al respecto, que la transferencia de las prácticas organizacionales japonesas, entre las que se puede situar al *Kaizen*, requiere de una profunda clarificación y reinterpretación del concepto antes de llevarla a la práctica. Finalmente, vale la pena resaltar que la clarificación del concepto del *Kaizen* en futuras investigaciones, no es cuestión de tan sólo semántica teórica. Por el contrario, resulta fundamental para las organizaciones entender de qué estamos hablando con el fin de evitar errores, frustraciones o decepciones al momento de llevarlo a la práctica” (Suárez-Barraza & Dávila, 2008).

### **Aplicación del Kaizen en las organizaciones**

“Diferentes metodologías y técnicas se identificaron de la literatura, para aplicar el *Kaizen* en las organizaciones, desde el *Kaizen Blitz*, los talleres *Gemba Kaizen*, el



*Kaizen Office*, hasta aquellos basados en un sistema de propuestas de los empleados, como el *Kaizen Teian*, o como parte de aproximaciones más integrales como el TQM. Y aunque cada una de ellas muestra a su manera, la forma detallada de aplicarlo, algunos principios identificados en la esfera concéntrica del *Kaizen* como filosofía gerencial (Figura 1) se quedan ausentes al momento de implementar dichas metodologías. En este sentido, las organizaciones actuales buscan principios rectores y guías desde una visión más integral y holística, que tan sólo recetas o metodologías preestablecidas. Por ello, la idea de un continuo esfuerzo por mejorar en el día a día para hacer frente a los cambios y presiones del entorno externo (Wittenberg 1994; Imai 2007), cobra mayor fuerza desde una óptica en el que **el *Kaizen*, se puede aplicar como una serie de principios rectores que guíe la mejora y el aprendizaje**, sobre todo de aquellos que se presentan en las tres esferas, los cuales se pueden considerar sus piedras angulares (Figura 4) (Suárez-Barraza & Dávila, 2008).

Debido a la diversidad de metodologías relacionadas con el *Kaizen* que se han aplicado y que se aplican en las organizaciones, se hace necesario el continuar en la búsqueda de los principios rectores del *Kaizen*, para conseguir aplicaciones e incluso transferencias más efectivas en las organizaciones dentro y fuera del Japón, tal como concluye Aoki (2008). Finalmente, se hace necesario realizar un trabajo más profundo por identificar los factores críticos de éxito del *Kaizen*, lo que permitirá comprenderlo y perfilarlo aún mejor. Así ha sucedido con la construcción de teoría para conceptos como el TQM (Flynn *et al.* 1994; Powell 1995; Ahire *et al.* 1996; Quazi *et al.* 1998). Además, el trabajo en la identificación de los factores críticos tendrá implicaciones prácticas para aquellas organizaciones que estén pensando implementar o que hayan aplicado cualquiera de las tres esferas del *Kaizen*” (Suárez-Barraza & Dávila, 2008).

## **2.5. La Mejora Continua**

### **2.5.1. Primera dimensión: Mejora continua de Procesos con enfoque incremental o Kaizen.**

Para Imai (1989) “todas las prácticas, métodos y técnicas indica: Orientación al cliente, Control Total de Calidad, círculos de calidad, sistema de propuestas o sugerencias, Mantenimiento Productivo Total, mejoramiento de la calidad, Justo a Tiempo y Kanban, desarrollo de nuevos productos, actividades de grupos pequeños, cero defectos y mejora de la productividad” (Imai M. , 1989).

En este contexto: “la palabra *Kaizen* es una derivación de dos ideogramas Japoneses: **KAI** que significa **cambio** y **ZEN** que significa **El bien, para mejorar**” (Newitt D. J., 1996). En sí “comprende al mundo empresarial y académico como: *Mejora Continua o Principio de Mejora Continua* (Imai, 1989; Lillrank y Kano, 1989). Sobre todo, en las investigaciones occidentales (Robinson, 1991; Bessant *et al.*, 1994; Lillrank, 1995)” (Benitez, Amaya, & Solís, 2010).

Para Imai (1989) acuñador del término, el Kaizen se puede entender como Mejoramiento: *Por otra parte, significa **mejoramiento continuo** en la vida personal, familiar, social y de trabajo. Cuando se aplica al lugar de trabajo como un mejoramiento continuo progresivo que involucra a todos gerentes y trabajadores por igual*” (Imai M. , 1989). En otros términos, “**el Kaizen es definido como una filosofía que requiere que todas las personas**, todos los días, en todos los lugares puedan y deban mejorar” (Imai M. , 2006). Además que: “esta mejora constante e incremental puede abarcar los ámbitos personales, familiares, sociales y por supuesto del trabajo” (Imai M. , 1989); (Malloch, 1997). En este sentido, “su práctica le permite a las personas trabajar y vivir bajo un contexto de respeto, ética, honor y armonía por el entorno que le rodea” (Styrhe, 2001). Otros autores por su parte: “han ubicado al Kaizen en las ideas de la escuela de las relaciones humanas de Maslow, McGregor y Mayo (Brunet y New, 2003), o en el pensamiento socio-tecnológico de Trist (de Leede y KeesLoise, 1999)” (Benitez, Amaya, & Solís, 2010).

La literatura nos indica **esta dimensión– La Mejora Continua de Procesos (MCP) bajo la filosofía Kaizen**, la definen como: “*Un proceso de toda la organización que se enfoca en un continuo e incremental esfuerzo de innovación*” (Bessant, J. y Caffyn, S., 1997). Para estos autores la MCP, “es entendida como un proceso de innovación constituido por mejoras incrementales que a lo largo del tiempo va generando los cambios que necesita la organización. **La metáfora de la gota de**

**agua que lentamente va desgastando la piedra** es la forma exacta de ver a la MCP, bajo su perspectiva” (Bessant, J. y Caffyn, S., 1997). Según (Jorgensen, Boer, & Gertsen, 2003), indica que la MCP es: “*Un proceso planeado, sistemático y organizado de toda la organización que busca un cambio incremental de las prácticas existentes que redunde en el rendimiento de la compañía*”. Ambas definiciones, hacen énfasis en las mejoras pequeñas, de corte incremental y con una alta participación de los empleados en las mismas.

La práctica de esta dimensión en el mundo empresarial occidental también ha generado dos metodologías: **La primera** se conoce como ***Kaizen Blitz***, entendida como un ***bombardeo de mejoras***, la cual intenta atacar rápidamente un problema a través de pequeñas y acumulables mejoras en los procesos de trabajo” (Sheridan, 1997). Generalmente: “se asocia al trabajo intensivo de una semana laboral para la resolución de dichos problemas” (Montabon, 2005), otros autores la denominan como: “***Gemba***, palabra japonesa que significa ***lugar real***, ahora adaptada en la terminología gerencial para referirse al lugar del trabajo o aquel lugar donde se agrega valor a las actividades de los procesos” (Imai, 1998). **Los Gemba –Kaizen workshop** (talleres de mejora en el lugar de trabajo) se caracterizan: “Por trabajar durante una semana laboral en la búsqueda de problemas y despilfarros de los procesos, generalmente se conforma un equipo entre 6 y 12 personas (empleados y supervisores), los cuales en conjunto con un grupo consultor se forman y trabajan en sesiones: *Kaizen workshop*” (Wittenberg, 1994).

**La segunda metodología**, conocida como ***Kaizen Teian***, referido a: “los mecanismos de propuestas o sugerencias de ideas de mejora por parte de los empleados con el fin de solventar problemas de los procesos” (Japan Human, Relations Association, 1990). Esta variedad con la “MCP enfocada al Kaizen presenta ciertas características comunes que la delimitan” (Imai, 1998). Según:

- “Se orienta a pequeños cambios, graduales e incrementales que pueden implantarse inmediatamente en el sitio de trabajo (en el *gemba*)” (Imai, 1998).
- “En todas las mejoras participan todos los empleados, los cuales tienen la responsabilidad directa de mejorar. En ocasiones se emplean pequeños grupos de trabajo (conocidos como *equipos de mejora*) los cuales trabajan bajo una

perspectiva **de abajo hacia arriba** (de los empleados a la dirección) circulan las iniciativas de mejora “ (Zairi, Letza, & Oakland, 1994).

- “Las mejoras se realizan sobre uno o varios problemas (El término problema, bajo el contexto de la gestión de operaciones y del TQM es definido por Hitoshi Kume (1985) como: *Un resultado indeseable de nuestro trabajo de los procesos de trabajo*” (Kume, 1985); (MacDonald, 1995).
- “También se centran en **mejorar los métodos y estándares de trabajo** a través de la búsqueda de gastos o despilfarros (*mudas*-Palabra japonesa que se traduce como gasto/despilfarro/desperdicio, es decir, aquellas actividades que no agregan valor a los procesos de trabajo” (Ohno, 1978). Así mismo: “los clasificó en 07 tipos principales: 1) muda de sobreproducción, 2) de inventario, 3) de elaborar productos defectuosos, 4) de movimiento, 5) de procesamiento, 6) de espera y 7) de transporte” (Ohno, 1978). Para Fujio Cho, antiguo director de Toyota el gasto/desperdicio se entiende como: *“todo lo que no sea una cantidad mínima de equipo, materiales, pieza, espacio y tiempo de trabajador, que resultan absolutamente esenciales para añadir valor al producto”* (Susaki, 1987).
- “El riesgo que se asume es bajo al igual que su coste” (Imai, 1998).
- “Se utilizan técnicas y herramienta estadísticas básicas y sencillas de aplicar por parte de los empleados. El resultado o impacto esperado de las mejoras es bajo, entre sólo el 5% y el 15% del rendimiento del proceso de manera anual” (Harrington, 1995).
- “Se sustenta en la voluntariedad, por lo que el nivel de recursos (financieros, materiales y de personas) es mínimo” (Imai, 1998).

En base a todas estas características, “la MCP enfocada en el Kaizen: se comprende como pequeñas mejoras incrementales y acumulables que permiten reducir o eliminar problemas y/o despilfarros (*mudas*) de los procesos, llevando a la organización a una espiral de innovación incremental” (Tanner & Roncarti, 1994). Todo ello, se realiza: “A través de la participación voluntaria y autónoma de cada uno de los empleados de la organización, ya sea de manera individual o grupal – equipos de mejora, – los cuales tiene como tarea principal, la realización de actividades de mejora dirigidas a mejorar los procesos del área de trabajo (el *gemba*)” (Cheser, 1994) y (Jorgensen, Boer, & Gertsen, 2004).

De acuerdo a la literatura, la MCP enfocada al Kaizen realiza estas actividades de mejora a través de dos técnicas elementales:

- 1) “la aplicación del **Ciclo de mejora de Deming PDCA.-** (Planificar, Hacer, verificar, Actuar)” (Benitez, Amaya, & Solís, 2010); y
- 2) “La resolución de problemas a través de la llamada Historia de la Calidad (QC - Story)” (Kume, 1985).

### **2.5.2. Segunda Dimensión: La Mejora Continua de Procesos con enfoque de Rediseño de Procesos**

A mediados de los noventa: La evolución de las ideas tradicionales del **TQM y la Mejora Continua de Procesos de corte incremental** giró hacia nueva generación de técnicas, metodologías o combinación de palabras entorno al *pensamiento por procesos*, la cual, inundó el mercado mundial con artículos y libros que se convirtieron en documentos bien conocidos en el ámbito empresarial” (Grover, Kettinger, & Teng, 2000). Debido a que: “estos cambios que ocurrían en el ámbito empresarial, las investigaciones se centraron en desarrollar conceptos dentro de la **dimensión de la Mejora Continua de Procesos (MCP) con enfoque de Rediseño de Procesos**, identificando la **importancia estratégica y operativa** que ésta tenía” (Elzinga, Horak, Lee, & Bruner, 1995); (Hammer M. , Beyond Reengineering, 1996); (Zairi, 1997); (Lee & Dale, 1998). El propósito principal de estos nuevos autores, se relacionaba con: “la **evolución de una perspectiva de mejoras incrementales centralizada a resolver problemas específicos de los procesos en fronteras organizacionales delimitadas – MCP enfocada al Kaizen**, – hasta alcanzar una mejora integral de los procesos de trabajo que atraviesan las fronteras organizacionales, con el fin de obtener beneficios visibles y contundentes de manera inmediata” (Sirkin & Stalk, 1990); (Majchrzak & Wang, 1996); (De Toro & McCabe, 1997).

De esta manera, con la MCP con enfoque de Rediseño de Procesos se busca: “la Mejora Continua de Procesos con enfoque de Rediseño de Procesos está constituida a su vez por tres alternativas metodológicas que a continuación se indican” (Harrington, 1995); (Lee & Chuah, 2001):

- 1) **Procesos de Benchmarking**, “entendido como la comparación del proceso a mejorar con respecto a procesos similares en el mundo que realizan mejores

prácticas o que tienen mejores rendimientos. Esta comparación permite establecer objetivos y metas específicas para llevar al proceso a los niveles que la organización busca” (Harrington, 1995); (Lee & Chuah, 2001).

**2) Rediseño de procesos,** “sigue las características previamente señaladas” (Harrington, 1995); (Lee & Chuah, 2001) y

**3) Diseño de nuevos procesos,** “también denominado innovación de procesos o análisis global de la organización” (Harrington, 1995); (Lee & Chuah, 2001).

Este enfoque se sustenta en “la creación de una visión de cómo deben funcionar los procesos de la organización de manera ideal, busca apoyo en la TI para rediseñarlos por completo (olvidando lo existente referente a procesos, prácticas e incluso estructura organización), y lo implementa a través de un mecanismo de participación de los empleados denominado: *Equipos de Mejora de Procesos*, conocido por su acrónimo en inglés (PIT: Process Improvement Team). Conformado entre 4 y 12 miembros de diferentes departamentos, que estén especializados y familiarizados con el proceso a mejorar. Entre sus funciones principales están: realizar el diagrama de flujo del proceso; obtener datos de la situación actual del mismo referidos a coste, número de actividades y ciclos de tiempo de proceso; establecer puntos de medición, encontrar posibles mejoras a través del análisis de actividades que no agregan valor; desarrollo e implementación del plan de mejora; evaluar y reportar la eficiencia y efectividad del proceso; monitorear las mejoras o rediseños del proceso a lo largo del tiempo. Los PIT son temporales en una escala de tiempo que ronda entre 1 y 3 meses, sus reuniones de trabajo rondan entre 1 y 2 semanas de una hora de duración (Harrington, 1991; Galloway, 1994; Lee y Chuah, 2001). Estos autores también proponen equipos similares a los círculos de calidad o a los equipos orgánicos de la anterior aproximación MCP enfocada al Kaizen, pero los nombran respectivamente: *equipos de tareas* y *equipos de mejora departamentales*. Que se acerca a la tercera aproximación que se analiza en este apartado, la Reingeniería de Procesos” (Benitez, Amaya, & Solís, 2010).

Por último, de acuerdo a la literatura, “la aplicación de la Mejora Continua de Procesos con enfoque de Rediseño de Procesos, existen diversas metodologías de

esta aproximación que varían en su uso e implantación dependiendo la aproximación de cada autor (Ver cuadro comparativo tabla 6).

No obstante, todas ellas coinciden en el uso de técnicas y herramientas comunes del contexto de la MCP” (Nesbitt, 1993); (Dolan, 2003). Las dos herramientas más utilizadas de acuerdo a Urgan (2006a) son: además de las técnicas previamente señaladas, procesos de Benchmarking y los equipos de mejora de procesos son:

- 1) *los diagramas de flujo y*
- 2) *los mapas de procesos,* (Urgan, 2006a).

### **2.5.3. Tercera dimensión: La Reingeniería de los Procesos del Negocio**

Fue introducida como concepto en un artículo publicado por Hammer en 1990 en la Harvard Business Review. El mismo año fue tomado por Davenport y Short, que también se considera como otro documento de gran influencia” (Benitez, Amaya, & Solís, 2010). En este artículo, el autor proyectó **“una nueva aproximación para mejorar los procesos del negocio en la cual se argumentaba que se podrían producir mejoras radicales en el rendimiento de los procesos”** (Hammer M. , 1990). Otros autores han señalado que: “el interés por la Reingeniería surgió durante la década de los ochenta debido a las fuertes presiones competitivas y de recesión que varios corporativos empresariales tenían. Dichas organizaciones requerían, contar con una iniciativa de mejora más radical para mejorar los procesos del negocio que les permitiera competir y sobrevivir, además de las clásicas técnicas de la época con las que ya contaban como eran: los portafolios de negocio y la reestructuración financiera” (Gondhalekar, S. Babu, & N.B. Godrej, 1995); (Medina-Giopp, 2003).

“El interés por la misma, durante la década de los noventa, llevó a una expansión de la misma en casos documentados en organizaciones tales como: Ford Motor Company, Rank Xerox, IBM Corporation y Mutual Benefit Life” (Hammer M. , 1990); (Davenport y Short,, 1990); (Hammer & Champy, 1993). De hecho, “para mediados de la década, el 69% de compañías americanas y el 73% de las europeas ya habían adoptado alguna forma de la aproximación denominada BPR como un método para mejorar sus procesos” (Davenport & Beers, 1995).

El BPR (Reingeniería de los procesos de negocios) no han establecido específicamente que metodologías, técnicas (Kettinger, Teng, & Guha en 1997 muestran cerca de 72 técnicas que pueden ser utilizadas para la aplicación del BPR) (Zairi & Sinclair, 1995). Entre las que identifican se incluyen:

**1) La visualización de procesos:** “técnica enfocada en encontrar una visión (una fotografía del futuro) procesos que se requieren para la organización”(Barret, 1994)

**2) el Benchmarking:** “misma aplicabilidad que en la Mejora de Procesos o Rediseño de procesos” (Klein, 1993); (Zairi & Sinclair, 1995);

**3) la Tecnología de Información:** “misma aplicabilidad que en la Mejora de Procesos o Rediseño de procesos. Sin embargo, en el BPR la escala y el nivel de aplicación es más amplia e incluye todos los procesos de toda la organización, además de representar la estrategia central” (Venkatraman, 1994); (Teng, Grover, & Fielder, 1994);

**4) el Rediseño de procesos enfocado en satisfacer al cliente:** “de acuerdo a esta técnica el principal objetivo del BPR es rediseñar los procesos para mejorar su rendimiento desde la perspectiva y requisitos del cliente” (Janson, 1992); (Chang, 1994), y por último,

**5) la gestión del cambio:** “varios autores relacionan aspectos de la organización, tales como: el aspecto humano (involucramiento y participación de los empleados)” (Mumford & Beekma, 1994), “el compromiso de la alta dirección” (Hammer & Stanton, 1995), e incluso “el cambio cultural” (Arendt, Landis, & Meister, 1995).

**Una vez analizadas las tres dimensiones de la Mejora Continua de Procesos,** “se presenta a manera de resumen una tabla comparativa de cada una de las perspectivas, sus autores principales, las técnicas y metodologías utilizadas. Dicha comparación está basada en la que presenta” (Tinnila, 1995):

Tabla 2.3. Dimensiones de mejora continua

PRIMERA DIMENSIÓN La Mejora Continua de Procesos con enfoque incremental o Kaizen		
Autores	Técnica	Metodología
-Kume (1985) -Ishikawa (1988)	La Historia de la Calidad.	Los siete pasos que se describen en la tabla 4.
-Jurán (1990)	Trilogía de la Calidad	1. <i>Planeación de la calidad.</i> Diseñar el proceso conforme a los requerimientos del cliente.



		<p>2. <i>Control de la Calidad</i>. Medir y controlar la variabilidad del proceso.</p> <p>3. <i>Mejora de la calidad</i>. Eliminar defectos del proceso.</p>
-Crosby (1979)	Proceso para la eliminación de no conformidades.	<p>1. Definir el problema y la situación.</p> <p>2. Fijar el problema o la situación.</p> <p>3. Identificar la causa raíz.</p> <p>4. Acción Correctiva.</p> <p>5. Evaluación y seguimiento.</p>
-Imai (1998)	Gestión del lugar de trabajo (Gemba).	<p>1. Vaya al gemba e identifique el problema del proceso.</p> <p>2. Observe los datos relevantes del problema.</p> <p>3. Establezca acciones correctivas y preventivas en el terreno.</p> <p>4. Encuentra las causas raíz del problema y elimínelas.</p> <p>5. Estandarizar para evitar la reaparición.</p>
-Mizuno (1988) -Galgano (2003)	Mejora del Trabajo Diario.	<p>1. Identificar el proceso prioritario y la finalidad de la mejora.</p> <p>2. Identificar clientes y sus necesidades y expectativas.</p> <p>3. Identificar indicadores de calidad del proceso.</p> <p>4. Establecer objetivos y límites de control del proceso.</p> <p>5. Definir el sistema de control e implantarlo.</p> <p>6. Verificar resultados y estandarizar.</p> <p>7. Mantener y evaluar estándares (si hay desviaciones) establecer acciones correctivas a través del ciclo PDCA.</p>
<p><b>SEGUNDA DIMENSIÓN</b></p> <p><b>La Mejora Continua de Procesos con enfoque de Rediseño de Procesos</b></p>		
<b>Autores</b>	<b>Técnica</b>	<b>Metodología</b>
-Harrington (1991, 1995) - Ward (1994) - Galloway (1994)	Mejora de los Procesos del Negocio (Business Process Improvement BPI).	<p>Fase 1. <i>Organizarse para la calidad</i>. Definir procesos críticos, seleccionar dueños del proceso, entrenar y establecer medidas.</p> <p>Fase 2. <i>Comprender el proceso</i>. Realizar diagramas de flujo, medir y analizar eficiencia, eficacia y tiempos de ciclo.</p> <p>Fase 3. <i>Racionalizar los procesos</i>. Encontrar mejoras y desarrollar un plan.</p> <p>Fase 4. <i>Implementar, medir y controlar</i>.</p> <p>Fase 5. <i>Mejora Continua</i>. Implantar un proceso de MCP.</p>
-Chang (1994)	Mejora de Procesos.	<p>1. Diagnosticar situación actual.</p> <p>2. Seleccionar procesos.</p> <p>3. Generar compromiso de la dirección</p> <p>4. Generar sistemas de apoyo.</p> <p>5. Encontrar mejoras y realizar prueba piloto.</p> <p>6. Implantar las acciones de mejora.</p> <p>7. Reflexionar de las lecciones aprendidas.</p>
-Lee y Chuah (2001)	SUPER Metodología para la Mejora de los Procesos del Negocio.	<p>1. Seleccionar el proceso.</p> <p>2. Comprender el proceso.</p> <p>3. Medir el proceso.</p> <p>4. Ejecutar el proceso.</p> <p>5. Valorar las mejoras.</p>
- Gardner (2001)	Mejora Continua de procesos.	<p>Fase 1. Recolectar datos e información del rendimiento del proceso.</p> <p>Fase 2. Fijar meta del proceso.</p> <p>Fase 3. Asignar responsabilidad y alinear a los objetivos estratégicos.</p> <p>Fase 4. Monitorear el rendimiento y gestionar la operación.</p>
-Rohleder y Silver (1997)	Guía para la Mejora Continua de Procesos.	<p>1. Establecer apoyos organizacionales.</p> <p>2. Seleccionar el proceso y formar un equipo de mejora.</p> <p>3. Definir y comprender el proceso.</p> <p>4. Simplificarlo (remover los desperdicios obvios).</p> <p>5. Solucionar los problemas y monitorear las mejoras.</p> <p>6. Implementar los cambios y soluciones.</p> <p>7. Innovar el proceso.</p>
- Yingling (1997)	Mejora de los Procesos Claves.	<p>1. Identificar procesos claves y relacionarle metas.</p> <p>2. Definir procesos claves inter-organizacionales.</p> <p>3. Desarrollar equipos y desarrollar sistemas de apoyo.</p> <p>4. Medir el rendimiento</p> <p>5. Gestionar los procesos (mantener y mejorar).</p>

- Carpinetti, Buosi, <i>et al.</i> , (2003)	Modelo de referencia para mejorar los procesos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seleccionar las acciones de mejora.</li> <li>2. Identificar las dimensiones y los procesos.</li> <li>3. Elaborar el mapa de procesos y seleccionar críticos.</li> <li>4. Analizar y valorar procesos críticos.</li> <li>5. Proponer acciones de mejora.</li> <li>6. Implementar y revisar el progreso.</li> </ol>
- Ungan (2006b)	Esquema para documentar procesos utilizando la gestión del conocimiento.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar el proceso.</li> <li>2. Designar el maestro del proceso (aquel que mejor lo conoce).</li> <li>3. Integrar un equipo de mejora de procesos.</li> <li>4. Definir el proceso y descomponerlo en actividades secuenciales.</li> <li>5. Comprender el proceso en cada una de sus actividades, adquiriendo conocimiento de la misma.</li> <li>6. Codificar y verificar los conceptos semánticos del vocabulario utilizado en el mapa.</li> <li>7. Combinar y establecer un formato estándar como guía.</li> </ol>
-Davenport (1993)	Innovación de los Procesos del negocio.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar la visión del negocio.</li> <li>2. Identificar las características de los procesos claves.</li> <li>3. Comprender y medir el rendimiento de los procesos existentes.</li> <li>4. Encontrar los factores de éxitos y las barreras de implementación.</li> </ol>
- Davenport y Short (1990) - Knorr (1991) - Short y Venkatram (1992)	Re-diseño de procesos (Business Process Redesign).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar la visión del negocio y los objetivos de los procesos</li> <li>2. Identificar los procesos para rediseñar.</li> <li>3. Comprender y medir el rendimiento de los procesos existentes.</li> <li>4. Diseñar y construir un prototipo del proceso e implementar las mejoras.</li> </ol>
- Kaplan y Murdock (1991)	Rediseño de procesos claves (Core process Redesign).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar los procesos a mejorar.</li> <li>2. Definir los requerimientos de rendimiento, áreas de oportunidad y posibles soluciones.</li> <li>3. Desarrollar una visión a largo plazo del rediseño.</li> <li>4. Evaluar las alternativas.</li> <li>5. Desarrollar un plan de acción para implementar las alternativas.</li> <li>6. Hacer que sucedan.</li> </ol>
- DeToro y McCabe (1997)	Rediseño de Procesos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Encontrar las necesidades del cliente.</li> <li>2. Seleccionar los procesos claves.</li> <li>3. Documentar los procesos claves.</li> <li>4. Medir el rendimiento de los procesos.</li> <li>5. Mejorar los procesos.</li> </ol>
-Elzinga, Horak <i>et al.</i> , (1995) - Zairi (1997) - Lee y Dale (1998)	Gestión de los Procesos del Negocio (BPM)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Preparación.</i> Definir factores cruciales para la implantación.</li> <li>2. Selección del proceso.</li> <li>3. Descripción y documentación del proceso.</li> <li>4. Cuantificación del proceso.</li> <li>5. Selección de oportunidades de mejora.</li> <li>6. Implementación de las mejoras.</li> </ol>
<b>TERCERA DIMENSIÓN</b> <b>La Reingeniería de los Procesos del Negocio</b>		
Hammer (1990)	<b>Reingeniería de los Procesos del Negocio.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nombrar el proceso a seleccionar y establecer su alcance.</li> <li>2. Realizar el mapa del proceso.</li> <li>3. Comprender el proceso (identificar supuestos, modelos, tareas y actividades, realizar benchmarking, comenzar y terminar con el cliente, y dibujarlo en hojas de papel).</li> <li>4. Rediseñarlo (Reengineer) utilizando varias técnicas.</li> </ol>
Hammer y Champy (1993)	<b>Reingeniería de los Procesos del Negocio.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizarse alrededor de resultados y no tareas.</li> <li>2. Conocer los resultados de los procesos y quiénes participan en ellos.</li> <li>3. Utilizar la tecnología de información para producir información real para los procesos.</li> <li>4. Vincular las actividades paralelas en lugar de integrar tareas.</li> <li>5. Establecer los puntos de control del proceso y establecer los sistemas mismos de control.</li> </ol>
-Klein (1994) -Lowenthal (1994)	<b>Reingeniería de los Procesos del Negocio.</b>	<p>cambio</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. <i>Identificación.</i> Definir al cliente, definir los sistemas de medición y el mapa de la organización, de procesos y recursos.</li> </ol>

		<p>3. <i>Visión</i>. Comprender la estructura de los procesos, su flujo, las actividades de valor agregado, estimar oportunidades, tanto internas, como externas (Benchmarking), redefinir alternativas, aplicar la tecnología e implementar el plan.</p> <p>4. <i>Diseño social. Solución</i>. Diseñar los sistemas de la organización (planes de carrera, cartera de clientes, estructura organizacional, gestión de procesos y del cambio, plan de incentivos, etc.).</p> <p>5. <i>Transformación</i>. Rediseñar por completo los sistemas del negocio, evaluar al personal, re-construir los sistemas, generar mejora continua.</p>
-Talwar (1993)	<b>Reingeniería de los Procesos del Negocio.</b>	<p>1. Construir la visión de la reingeniería de la organización.</p> <p>2. Planear como se realizará la visión.</p> <p>3. Analizar la situación actual de los procesos.</p> <p>4. Rediseñar los procesos.</p> <p>5. Implementar los rediseños.</p> <p>6. Medir los beneficios y compartir las lecciones aprendidas.</p>
-Guha, Grover et al., (1997) -Kettinger, Teng et al., (1997)	<b>Gestión de los Procesos de Cambio</b> (Business Process Change BPC)	<p><b>Fase 1. Cambio del ambiente.</b> Encontrar las relaciones entre las iniciativas estratégicas, capacidad de aprendizaje, tecnología de información y cultura organizacional.</p> <p><b>Fase 2. Gestión del BPC.</b> Gestionar procesos y gestionar el cambio.</p> <p><b>Fase 3. Impacto del BPC en el rendimiento organizacional.</b> Mejorar los procesos, la calidad de vida de los empleados y la satisfacción del cliente.</p>

Fuente: Adaptado y enriquecido a partir del artículo de: Tinnila, M. (1995). "Strategic perspective to business process redesign". *Management Decision*33 (3): p. 29.

Para conseguir que las mejoras realizadas a los procesos, impacten de manera más contundente en el rendimiento de los mismos, y que además, no se diluyen debido al ambiente y la inercia cultural de la organización, es necesario combinar los tipos de mejoras – Incrementales y Radicales – dentro de un solo esfuerzo que comparte el mismo principio de mejorar los procesos” (Gulden & Reck, 1992); (Harrington, 1995); (Walsh, 1996); (Daniels & Burns, 1997); (Bond, 1999). En este sentido, “las perspectivas de integración del TQM a partir de las mejoras incrementales de abajo hacia arriba – *Bottom up* con alta participación del personal y con la Reingeniería (mejoras radicales de los procesos críticos gestionadas y dirigidas de arriba a abajo – *Top Down*) hasta la integración de mejoras o innovaciones” (Kelada, 1994), (MacDonald, 1995). Para Imai (1989) “el término *Innovación* lo refiere directamente a los cambios radicales “*Salto hacia delante*” (enfocado al estilo occidental de mejora)” (Imai M. , 1989). Hartley (2005) por su parte indica que: “la mejora y la innovación son dos elementos diferentes, pero interrelacionados entre sí. La *innovación* se relaciona con cambios radicales sustentados en el conocimiento técnico, y en la creatividad de los empleados. Mientras que la *mejora*, se centra más en la resolución de problemas. Asimismo indica, que la presencia de ambas se da de uno sin el otro, por si sólo un elemento, o ambos combinados radicales (tipo break thought) junto con pequeñas mejoras incrementales y acumulables (tipo Kaizen)” (Harrington, 1995); (Hartley, 2005);

(Imai M. , 2007). Recientes investigaciones en el campo de la mejora continua han comenzado a explorar un concepto integrado de MCP que integra ambas dimensiones: **“La Innovación Continua”**. Para Boer y Gertsen (2003) la **“Innovación Continua”** es entendida como:

El desafío de combinar la efectividad operacional con la flexibilidad estratégica – explotación y exploración– requiere que las compañías vayan mucho más allá de la innovación continua de sus productos. Ellos necesitan desarrollar lo que nosotros denominamos Innovación Continua, es decir, un esfuerzo continuo por operar y mejorar sus procesos existentes, y desarrollar al mismo tiempo nuevas configuraciones de productos, aproximaciones de mercado, procesos, tecnologías y competencias, y sistemas gerenciales-organizacionales” (Boer & Gertsen, 2003). *En otras palabras, “la Innovación Continua es la interacción continua entre las operaciones, la mejora incremental, el aprendizaje y la innovación radical, que tiene como meta combinar la efectividad operacional y la flexibilidad estratégica – explotación y exploración”* (Boer & Gertsen, 2003); (Tonnesen, 2005). Sin embargo: “todavía sigue existiendo un gran debate en la literatura del tema, con respecto a utilizar de manera complementaria aproximaciones de la **MCP del tipo Kaizen o incremental o del tipo de rediseño o más radical**” (Hill & Collins, 2000). Por lo tanto: “de acuerdo a lo analizado en la literatura, **centraremos esta investigación en concebir a la Mejora Continua de Procesos desde las dimensiones del Kaizen y del Rediseño de procesos**, sin considerar a la Reingeniería de Procesos” (Benitez, Amaya, & Solís, 2010).

#### **2.5.4. La Institución pública y la Innovación**

Según Chaves (2012) precisa la “Identidad de lo humano a la cosa y las instituciones” menciona que: “Los conceptos de mejora continua, de innovación de procesos o reingeniería, nos instala en la idea general de cambio, cambios necesarios cuando se piensa continuamente en los modos de hacer y ser dentro de una institución. Nos ha parecido pertinente comenzar diciendo que las instituciones y sus cambios han sido el objeto de estudio privilegiado de las ciencias sociales, y especialmente de la sociología. Son muchos y variados los autores que

se podrían citar para dar cuenta del concepto de institución, pero esto se aleja del objetivo de este trabajo. Por tanto, diremos a modo de situar el concepto, que autores clásicos como Durkheim, al igual que Hegel, entre otros, dan una universalidad al concepto de institución a la vez formal y empírica bajo la forma de Estado. Es decir, se instala la idea de que el Estado es la institución madre, es el Estado universal. La idea central acá es que las instituciones son necesarias para preservar el orden establecido. Mucho tiempo después, no solo se pensará el concepto de institución en términos sólo de Estado, sino que, en 1924, instalada ya la modernidad, los trabajos de Park y Burgess se referirán a las instituciones no sólo como un concepto ligado a la sociedad o al individuo sino como espacios donde se dan y se desarrollan actividades y dinámicas grupales en situación de trabajo. René Lourau, contribuyó a pensar la institución como un concepto que designa simultáneamente la idea de lo instituido y lo instituyente, entendiendo por Instituido como lo establecido, como las normas vigentes y lo instituyente como cambios efervescentes o revolucionarios dentro de una institución” (Chaves, 2012). En el plano organizacional, “esta idea nos lleva a reflexionar que las instituciones tienen una dinámica circular y continua donde los cambios que una vez fueron innovadores más tarde se normalizarán o se burocratizarán y pasarán a formar parte de la estructura de la institución” (Palma Díaz, 2014).

### **Elementos relevantes para el cambio en las instituciones públicas**

- **Estructura Organizacional:** El primer elemento que señalaremos es: la estructura burocrática de las instituciones públicas, que se caracterizan por poseer procedimientos explícitos y regularizados, división de responsabilidades, especialización del trabajo y un claro orden jerárquico según Haro, García, Gil, & Ramírez (2004) señalan:

Que la nueva mirada de la gestión pública difiere de la idea tradicional de administración pública, en la que se afirmaba que el burócrata trabajaba para el bienestar general, dando poca importancia a sus propios intereses. Ahora más bien se habla, de una burocracia compuesta por burócratas guiados por intereses particulares, maximizadores del beneficio individual, formando un conjunto de individuos con intereses y capacidades muy diversas, los cuales se mueven en espacios institucionales que promueven comportamientos

particulares y dependiendo de su diseño, pueden promover la búsqueda de eficiencia y eficacia en las organizaciones o la corrupción, la ineficiencia y la ineficacia (Haro, García, Gil, & Ramírez, 2004).

• **Cultura Organizacional:** Una institución burocrática, desarrollará una cultura organizacional particular, que podrá favorecer o rechazar un proceso de cambio, entendiendo el término cultura como un “sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás...Este sistema de significado compartido es un conjunto de características claves que la organización valora” (Robbins & Judge, 2009). La cultura organizacional puede tener características que: “sean un obstáculo al cambio o al revés, características que se constituyan como un vehículo que permita giros innovadores. Según los autores anteriores, en estudios recientes se ha descrito que, una cultura organizacional puede manifestar las siguientes características que existen en un continuo de menor a mayor” (Haro, García, Gil, & Ramírez, 2004):

- 1.- “Innovación y aceptación del riesgo: Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos” (Haro, García, Gil, & Ramírez, 2004).
- 2.- “Atención al detalle: Grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles” (Haro, García, Gil, & Ramírez, 2004).
- 3.- “Orientación a los resultados: Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos” (Haro, García, Gil, & Ramírez, 2004).
- 4.- “Orientación a la gente: Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización” (Haro, García, Gil, & Ramírez, 2004).
- 5.- “Orientación a los equipos: Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos” (Haro, García, Gil, & Ramírez, 2004).
- 6.- “Agresividad: Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil” (Haro, García, Gil, & Ramírez, 2004).
- 7.- “Estabilidad: Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el estatus quo en contraste con el crecimiento” (Haro, García, Gil, & Ramírez, 2004).

- **Herramientas e instrumentos de gestión:** Las prácticas de gestión o estructura de gerenciamiento que la institución pública utiliza en su quehacer, su articulación y su enfoque, serán relevantes en la búsqueda y adaptación al cambio que conlleva la innovación. Un instrumento de gestión bien articulado y con un enfoque claro en la administración pública, puede facilitar mucho la búsqueda e implementación del cambio. Los modelos de excelencia, por ejemplo, son herramientas de gestión que integran las prácticas de dirección o gobierno, con el objetivo de alcanzar la calidad y la excelencia. (CAF, 2013).

### **Tipos de cambio o innovación**

Actualmente cuando se escucha la palabra innovación, se suele pensar en términos de cambio tecnológico, también se piensa en sofisticadas estructuras ingenieriles y descubrimientos científicos abordados dentro de un laboratorio. Pero se ha constatado que las organizaciones de alto desempeño, no sólo utilizan los progresos anteriormente señalados, sino que innovan adaptando su modelo de negocios e incorporan nuevas tecnologías, buscando un equilibrio entre ambos (Haro, García, Gil, & Ramírez, 2004).

- **Innovación Incremental:** se caracteriza por “crear pequeñas mejoras a los productos y procesos de negocio existentes. Esta innovación puede resultar muy útil cuando se requiere resolver un problema en que está claramente definido el objetivo, pero se necesita saber el camino para resolverlo. También, este tipo de innovación resulta muy valiosa cuando la organización explora la existencia de oportunidades en una dirección particular y conocida pero que desconoce lo que encontrará. Un buen ejemplo de innovación incremental lo constituyen las prácticas de mejora continua de procesos: es aquella capacidad de las personas para llevar a cabo oportunidades de mejora de procesos a través de la característica que poseen todas las personas de una organización para identificar y resolver los problemas de trabajo, y todo ello realizado de manera continua y sistemática”. (Sangüeza, Mateo, & Ilzarbe, 2006).

“En término de tiempo e impactos, la mejora de procesos o productos es posible iniciarla tan pronto se identifican los cambios que lo mejoran, obteniendo resultados graduales en pocos meses” (Haro, García, Gil, & Ramírez, 2004).

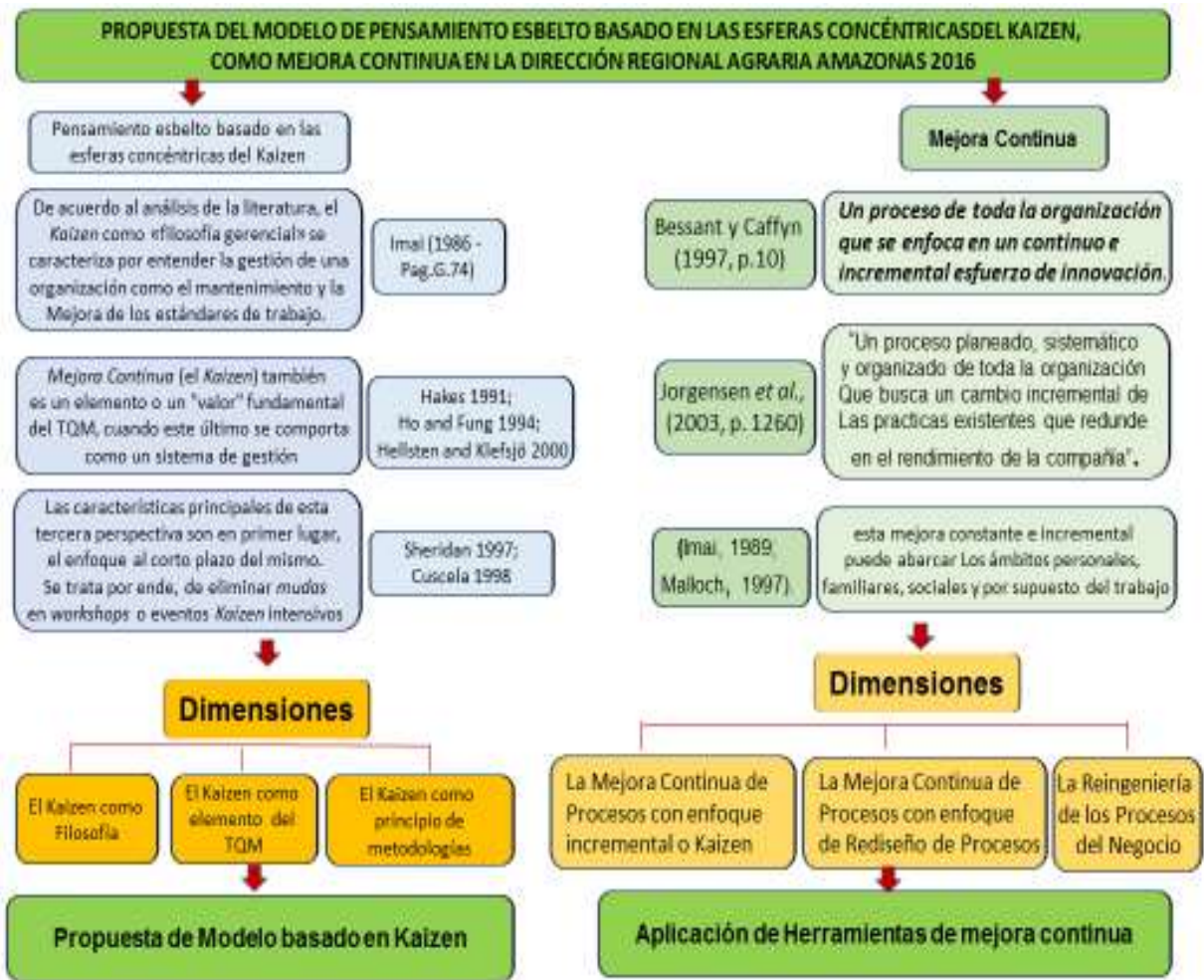
- **Innovación Radical:** referida: “a un cambio significativo en la organización que afectará al modelo de negocios y la tecnología de la misma. La innovación radical usualmente trae cambios fundamentales en el mercado en que está inmersa la organización. Un ejemplo de innovación radical es el que se busca obtener a través de la reingeniería de los procesos, entendiendo dicha reingeniería como la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costes, calidad, servicio y rapidez” (Hammer & Champy, 1994).

Normalmente, “las iniciativas de innovación radical de procesos o reingenierías, no comienza a partir del proceso existente, sino que más bien se elabora un nuevo proceso partiendo casi de cero. Por su alcance e impacto esta innovación se realiza en forma aislada en el tiempo, y no de manera continua, dado el impacto y estrés que provocan en la organización. Estas iniciativas tienen, más bien, un carácter discreto en el tiempo. En lo que respecta al tiempo de ejecución la reingeniería de procesos toma mucho más tiempo, incluso años, dada la magnitud del cambio organizacional que propone” (Haro, García, Gil, & Ramírez, 2004).

“**Tanto la innovación incremental como radical** son necesarias para mantener la vigencia y competitividad de las organizaciones en sus respectivos mercados. Aunque la mejora continua de procesos y la reingeniería presenten notorias diferencias, ambas representan retos análogos, ya que requieren de una gestión del proceso de innovación, con herramientas, mediciones, reglas particulares y mucha disciplina (ojalá autodisciplina)” (Haro, García, Gil, & Ramírez, 2004). Para Davenport, “tanto la reingeniería de procesos como la mejora requieren un fuerte compromiso cultural y un nivel alto de disciplina organizacional, orientación hacia las medidas y voluntad de cambiar. Probablemente la empresa que fracase en una de ellas no tendrá éxito en la otra” (Davenport, 1996).



Figura 2.5. Síntesis Teórica gráfica



## 2.6. Marco Conceptual

**Kaizen:** Según el profesor Imai M. (2001) "mejoramiento o mejoramiento continuo en la vida social, familiar, personal y de trabajo. En el lugar de trabajo, Kaizen significa mejoramiento continuo que involucra a todos, gerentes y trabajadores por igual" (Imai M. , 2001).

**Kaizen Blitz (o bombardeo de mejoras):** Para Newitt D. J.(1996), "esta definición se basa en una derivación de dos ideogramas japonesas: Kai= Cambio, Zen= Bueno (para mejorar); es decir, *Mejora Continua o Principio de Mejora Continua*" (Newitt D. J., 1996).

Para Suárez-Barraza M. F.(2007) "filosofía de gestión que genera cambios o pequeñas mejoras incrementales en el método de trabajo (o procesos de trabajo) que permite reducir despilfarros y por consecuencia mejorar el rendimiento del trabajo, llevando a la organización a una espiral de innovación" (Suárez-Barraza M. F., 2007)

***Mura (Diferencias - Inconsistencias):*** según Hubbard (2010) menciona que: "evita a través de los principios del *Just In Time* o Justo a Tiempo (JAT); conocer a profundidad las necesidades y requerimientos de los mercados y clientes, trabajar por órdenes y pedidos y, cuando es necesario, realizar ajustes internos para fijar una demanda constante en un determinado período, acorde a la capacidad de producción (*Heijunka* o producción nivelada)" (Hubbard, 2010).

El JAT requiere que: "se utilicen diferentes tipos de Kanban referidos al sistema de información o señalización para el control de inventarios en los procesos, cuyo propósito es asegurar que la producción está guiada por la demanda (principio de flujo *pul* o de jalar) y que se optimiza el flujo de valor" (lahuja.wordpress.com, 2014).

Por otro lado: "*mura* requiere de una visión sistémica de la organización y de los procesos, para identificar fallos, defectos, no conformidades e incumplimientos, y se combate con una cultura orientada a la calidad y la mejora continua, con estrategias cero defectos y un enfoque preventivo que se instala a todo lo largo y ancho de la compañía" (lahuja.wordpress.com, 2014).

***Muri* definido como:** "Exceso, sobrecarga o carga pesada, alto nivel de estrés o esfuerzo no razonable, estrictiones. Se considera *muri* cuando distintas personas realizan la misma actividad de distinta manera, pues podría estar existiendo una duplicidad en las funciones y responsabilidades asignadas, o se podrían estar derivando actividades innecesarias al no trabajar bajo un esquema estandarizado" (lahuja.wordpress.com, 2014).

***Así mismo:*** "*Muri* se presenta cuando las personas están sometidas a excesivo estrés y las condiciones ergonómicas de los espacios de trabajo no son las

adecuadas, se afecta tanto la salud como el nivel de productividad” (lahuja.wordpress.com, 2014).

“También se considera *muri* cuando la demanda excede la capacidad de producción” (lahuja.wordpress.com, 2014).

“*Muri* provoca cuellos de botella y tiempos muertos; provoca averías y descomposturas en los equipos y afecta la salud y el bienestar de las personas en el trabajo” (lahuja.wordpress.com, 2014).

“*Muri* se evita con el mapeo, mejora y estandarización de los procesos, con un diseño adecuado de planta (*lay-out*) y el uso de técnicas de calidad como la planeación de requerimientos de materiales (MRP), 5S, entre otras” (lahuja.wordpress.com, 2014).

“*Muri* requiere de colocar a la persona en el centro de las decisiones, cuidar su entorno y aplicar los principios de la ergonomía; *muri* se apoya en métodos de enriquecimiento del trabajo, empowermenty participación del trabajador.” (lahuja.wordpress.com, 2014).

***Muda.*** *Muda* significa desperdicio: “Todo aquello que consume recursos y no aporta valor para el cliente y los procesos. Toda actividad que se considere inútil o innecesaria. *Muda* es incluso no aprovechar todo el talento y el potencial de las personas que colaboran en la organización” (lahuja.wordpress.com, 2014).

Se han identificado **ocho tipos de muda:**

- “*Muda* de sobre-producción” (lahuja.wordpress.com, 2014).
- “*Muda* de exceso de inventario o *destock*” (lahuja.wordpress.com, 2014).
- “*Muda* de retrasos, esperas y paros” (lahuja.wordpress.com, 2014).
- “*Muda* de transportes y envíos” (lahuja.wordpress.com, 2014).
- “*Muda* de desplazamientos y movimientos” (lahuja.wordpress.com, 2014).
- “*Muda* de sobre-procesamiento o actividades que no agregan valor” (lahuja.wordpress.com, 2014).
- “*Muda* de rechazos, fallos y defectos” (lahuja.wordpress.com, 2014).
- “*Muda* de competencias y talento humano” (lahuja.wordpress.com, 2014).

Como se puede observar: “en estos 8 tipos *demuda*, actividades como control de calidad, mantenimiento del equipo y maquinaria, transportación de la materia prima o el producto, el desplazamiento de las personas y llevar a cabo la limpieza de nuestro lugar de trabajo son consideradas un desperdicio, aun cuando queda claro que no todas pueden eliminarse totalmente” (lahuja.wordpress.com, 2014).

Además de identificar actividades que: “en todo sentido son un desperdicio y por tanto debemos eliminarlas de inmediato, se identifican otras actividades que aun cuando no agregan valor, son necesarias para asegurar el cumplimiento de regulaciones o estándares de calidad, o para dar soporte a otras actividades de valor añadido, mismas que debemos minimizar o eficientar tanto cuanto sea posible” (lahuja.wordpress.com, 2014).

**El pensamiento Lean (pensamiento esbelto/Mejoras prácticas):** “debe integrarse en el conjunto de la estrategia de la organización, como se reconoce en el Victoria Mason Medical Center. Esta conexión se ilustra habitualmente a través de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard (BSC) definidas por Kaplan y Norton (1992 y 2004): Financiera, Clientes, Procesos Internos, Formación y Crecimiento” (Muñoz Machín, 2010).

**Gemba:** “Significa lugar real, el lugar en donde ocurren las cosas, el lugar donde se agrega valor. En la industria, por ejemplo, las actividades que agregan valor (desarrollo, producción, venta) para satisfacer al cliente suceden en GEMBA” (Nieves Cruz, 2006).

**Desperdicio:** “Cualquier cosa que toma tiempo, recursos o espacios pero que no agrega valor al producto o servicio entregado al cliente” (Nieves Cruz, 2006).

**Lean:** Aquella metodología que orienta a la organización a enfocarse permanentemente en las actividades que generan valor agregado al cliente fomentando un entorno de mejora continua.

**Estrategia:** “Es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin” (AEC, 2016).

# **CAPÍTULO III**

## **MARCO METODOLÓGICO**

### 3.1. Tipo de estudio

**Descriptiva:** porque se describió la situación actual de la sede administrativa del gobierno regional Amazonas sede Chachapoyas, en las mismas condiciones; con la finalidad de determinar la circunstancia de los objetivos que se estudiaron la población según sus características.

**Analítica:** porque identifica el problema institucional y lo fundamenta a partir de la problemática actual.

**Propositiva:** Porque la investigación permitió elaborar la propuesta sobre el Modelo de Pensamiento Esbelto basado en las Esferas Concéntricas del Kaizen, Como Mejora Continua en la Dirección Regional Agraria Amazonas 2016. a partir de una estrategia gerencial dando solución al problema planteado.

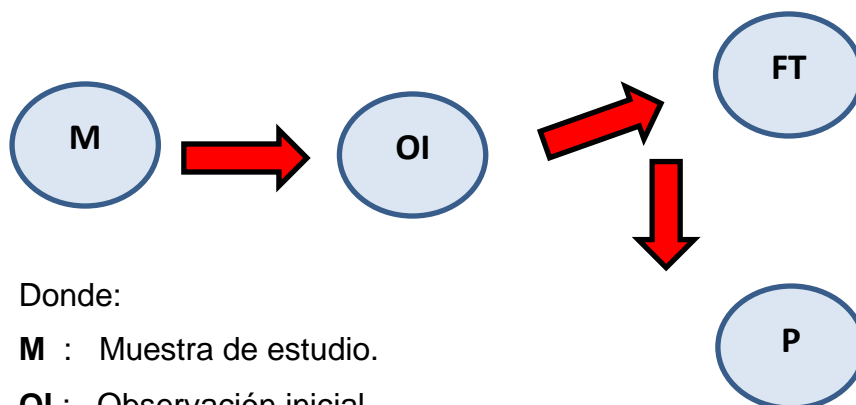
### 3.2. Diseño de estudio

La presente investigación está enmarcada dentro de un estudio No experimental, Transversal con un aspecto **cuantitativo**, es de **tipo proyectivo** en tanto se elaborará una supuesta práctica, como solución a un problema planteado, reflejada en la necesidad de tipo práctico de una institución, en particular, a partir de un diagnóstico puntualizando cubriendo necesidades, y generando procesos interpretativos a partir de los involucrados que permita generar las directrices futuras, es decir, plantear perspectivas de mejorar en base en los resultados de un proceso de escudriñamiento particular.

El diseño está referido a un “propósito o estrategia concebida para conseguir la mejora que se desea” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006)

La propuesta está fundamentada como una propuesta teórica de solución al problema planteado, en un proceso metódico a partir de un diagnóstico contiene pasos determinantes como la descripción, el análisis, la comparación, la comprobación y el pronóstico, en este sentido la propuesta como fase predictiva

permitiendo plantear tendencias expectantes y mediante probabilidades, y con algunas restricciones técnicas. Para lo cual Se utilizará el siguiente diseño:



Donde:

**M** : Muestra de estudio.

**OI** : Observación inicial.

**FT** : Fundamentación teórica.

**P** : Propuesta.

### 3.3. Hipótesis

Ha: La propuesta del Modelo de Pensamiento esbelto basado en las esferas concéntricas del Kaizen, permite una mejora continua en la Dirección regional agraria Amazonas 2016.

### 3.4. Variables

**Variable Independiente:** Propuesta del Modelo de Pensamiento esbelto basado en las esferas concéntricas del Kaizen.

**Variable dependiente:** mejora continua en la Dirección regional agraria Amazonas

#### 3.4.1. Definición Conceptual

**Modelo de Pensamiento esbelto basado en las esferas concéntricas del Kaizen.** – “Piedra angular, sustentada como una sucesión de principios rectores que guía la mejora de las organizaciones y el aprendizaje, sobre todo de aquellos que se exteriorizan en las tres esferas”. (Suárez-Barraza & Dávila, 2008).

**Mejora continua.** - La (MCP) sustentada en la filosofía Kaizen, según (Bessant y Caffyn, 1997) precisa como “Proceso de toda la organización que se enfoca en un continuo e incremental esfuerzo de innovación” (Bessant, J. y Caffyn, S., 1997).

### 3.4.2. Operacionalización de Variables

Variables	Dimensiones	Sud Dimensiones	Indicador	Instrumento
Modelo de Pensamiento esbelto basado en las esferas concéntricas del Kaizen	Esferas concéntricas: 1. El Kaizen como Filosofía 2. El Kaizen como elemento del TQM 3. El Kaizen como principio de metodologías		Esferas Mejora continua	Documento Bibliográfico
Mejora continua	Mejora continua de procesos con enfoque incremental o Kaizen	Gestión del lugar de trabajo (Gemba, Imai 1998)	1. Identificación del Problema del proceso (Gemba) 2. observar los datos relevantes del problema 3. Establecer acciones correctivas y preventivas en el terreno. 4. Encuentra las causas raíz del problema y eliminarlas 5. Estandarizar para evitar la reparación.	Documento de gestión PDCA
	Mejora continua de los procesos con enfoque de rediseño de procesos	Gestión de los procesos del negocio (BPM) (Elzinga, Horak et. al. 1995), (Zairi, 1997). (Lee y Dale, 1998) y (Hamer, 1996)	1. Preparación: Definir factores cruciales para a implantación. 2. Selección del proceso 3. Descripción y documentación del proceso 4. Cuantificación del proceso. 5. Selección de oportunidades de mejora. 6. Implementación de la mejoras	Documento de gestión
	La reingeniería de los procesos de negocios	Reingeniería de los procesos del negocio (Hammer, 1990)	1. Nombrar el proceso a seleccionar y establecer su alcance. 2. Realizar el mapa del proceso. 3. Comprender el proceso (identificar supuestos, modelos, tareas y actividades. Realizar Benchmarking, comenzar y terminar con el cliente y dibujarlo en hojas de papel). 4. Rediseñarlo (Reengineer) utilizando varias técnicas.	Aplicación de herramientas de mejorar continua.  Documento de Gestión



### 3.4.3. Indicadores.

#### **La Mejora Continua de Procesos con enfoque incremental o Kaizen:**

“Proceso de toda la organización que se enfoca en un continuo e incremental esfuerzo de innovación” (Bessant, J. y Caffyn, S., 1997).

#### **La Mejora Continua de Procesos con enfoque de Rediseño de Procesos:**

Identifica la importancia estratégica y operativa (Zairi, 1997); El propósito “la evolución de una perspectiva de mejoras incrementales centralizada a resolver problemas específicos de los procesos organizacionales– MCP enfocada al Kaizen.

**La Reingeniería de los Procesos del Negocio:** Enfocado analizar la situación actual de los procesos y medir los beneficios y compartir las lecciones aprendidas (Talwar, 1993). La mejora de los procesos del negocio se argumenta en producir mejoras radicales en el rendimiento de los procesos” (Hammer M. , 1990).

### 3.5. Población y Muestra

#### 3.5.1. Población

Todos los trabajadores de la Dirección Regional agraria Amazonas

#### 3.5.2. Muestra

Son todos los trabajadores de la dirección regional Agraria Amazonas, no se han considerado al personal de proyectos.

Tabla 3.1 Población de trabajadores de la DRA- Amazonas

Áreas	Nro. de Usuarios	%	Genero		Muestra
			Masculino	Femenino	
Direcciones de línea	11	09.17	05	06	11
Profesionales	49	40.83	30	19	49
Técnicos	45	37.50	30	15	45
Apoyo	15	12.50	10	05	15
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>908</b>	<b>75</b>	<b>45</b>	<b>120</b>

Fuente: Diagnostico DRRA-2016

### 3.6. Método de Investigación

Con las *Técnicas de fichaje*, se ha podido alinear la recopilación de la información teórica que permitió demostrar científicamente la investigación, en cuyo contexto se utilizó:

- **Fichas bibliográficas:** permitieron elaborar y registrar libros consultados.
- **Fichas textuales:** permitieron realizar la transcripción del párrafo de un libro.
- **Fichas de comentario:** se utilizó para realizar la transcripción de un párrafo.
- **Técnica de campo observación:** nos permitió ir complementando algunos criterios y apreciaciones de mucha importancia en el trabajo realizado.

### 3.7. Técnicas y procedimientos de recolección de datos

**Pluralidad de organizaciones al momento de aplicarlo:** Prácticamente sólo las grandes corporaciones, multinacionales y algunos de sus proveedores tanto japoneses como occidentales son en las que se reportan estudios acerca de la aplicación del *Kaizen*” (Tanner & Roncarti, 1994); (Malloch, 1997); Por este motivo existe una gran área de oportunidad de estudio que requiere ser analizado como lo son las pequeñas y medianas empresas. En una de sus últimas conferencias el profesor Imai (2007) aportó al respecto: “un caso de una empresa de tamaño medio en la India, en dónde el *Kaizen* se había desarrollado con relativo éxito. Por otra parte, también se hace necesario estudiar dentro de las grandes corporaciones cómo se aplican el *Kaizen* en sus diferentes áreas, departamentos o unidades y procesos, con el fin de observar el impacto específico, así como, el posible despliegue de la aplicación en toda la organización, institución si es que se presenta, y si no, comprender, por qué no se presenta” (Imai M. , 2007).

Con respecto a la *técnica de campo*, se utilizaron para atañer con la objetividad de cimentar por sí mismo la realidad experimentada. Para ello se utilizó las siguientes:

- **La observación:** permite tener una percepción delo investigado, por lo que se realizó practicando la objetividad, con la finalidad de adquirir información apreciable.
- **El cuestionario:** según este instrumento se recogió datos a partir de un acumulado de preguntas con la finalidad de que sean contestadas por la muestra de estudio.
- **La bitácora o diario de campo:** las observaciones se registraron desde una figura de análisis permanente y de cómo la reciente destreza podría incidir dentro de las actividades de la Dirección regional agraria Amazonas.

### **3.8. Métodos de análisis de datos**

Para el presente trabajo se utilizaron medidas estadísticas que permitieron el análisis del trabajo, considerando los instrumentos de la Operacionalización y se tuvo la validación de la propuesta del modelo de Pensamiento esbelto basado en las esferas concéntricas de Kaizen como mejora continua en la Dirección Regional Agraria Amazonas bajo la técnica Delphi.

**CAPÍTULO IV**  
**RESULTADOS, DISCUSION Y**  
**ORGANIZACIÓN DE LA PROPUESTA**

#### 4.1 Análisis de resultados

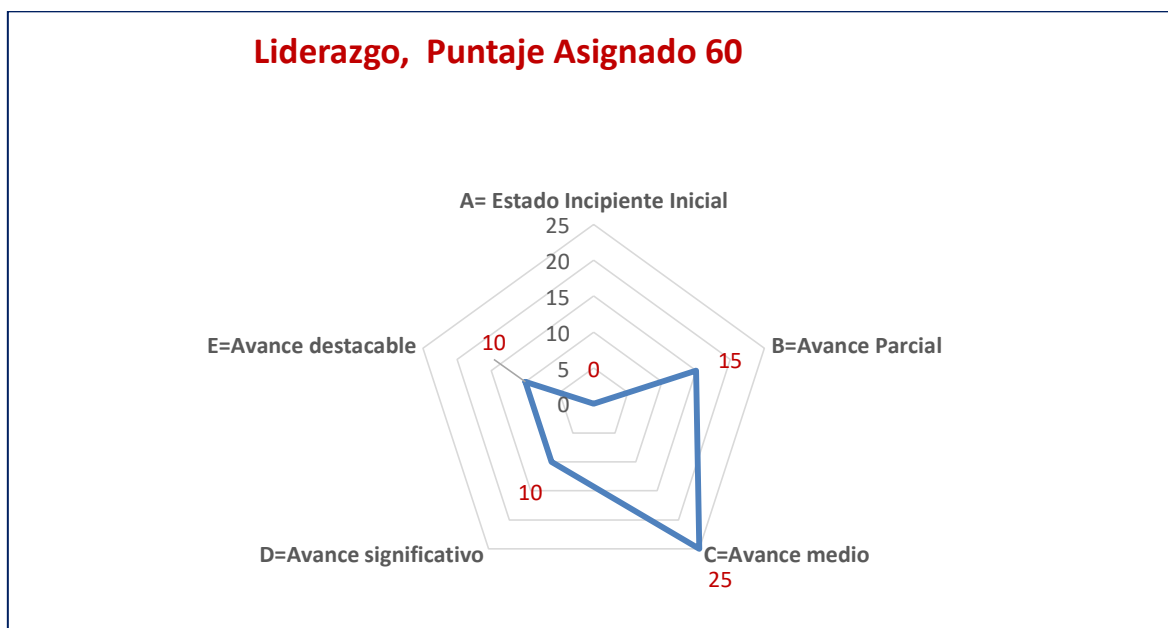
**OE1.** Elaborar un diagnóstico que permita identificar el nivel de mejora continua en la Dirección Regional Agraria Amazonas e Identificar su estructura organizacional.

**Tabla 4.1 el Liderazgo en la DRA Amazonas**

Criterio1	A= Estado Incipiente Inicial	B=Avance Parcial	C=Avance medio	D=Avance significativo	E=Avance destacable	Liderazgo, Puntaje asignado
Total	0	15	25	10	10	60

Fuente: Elaboración propia

**Figura 4.1 el Liderazgo en la DRA Amazonas**



Fuente: Elaboración propia

#### **Interpretación:**

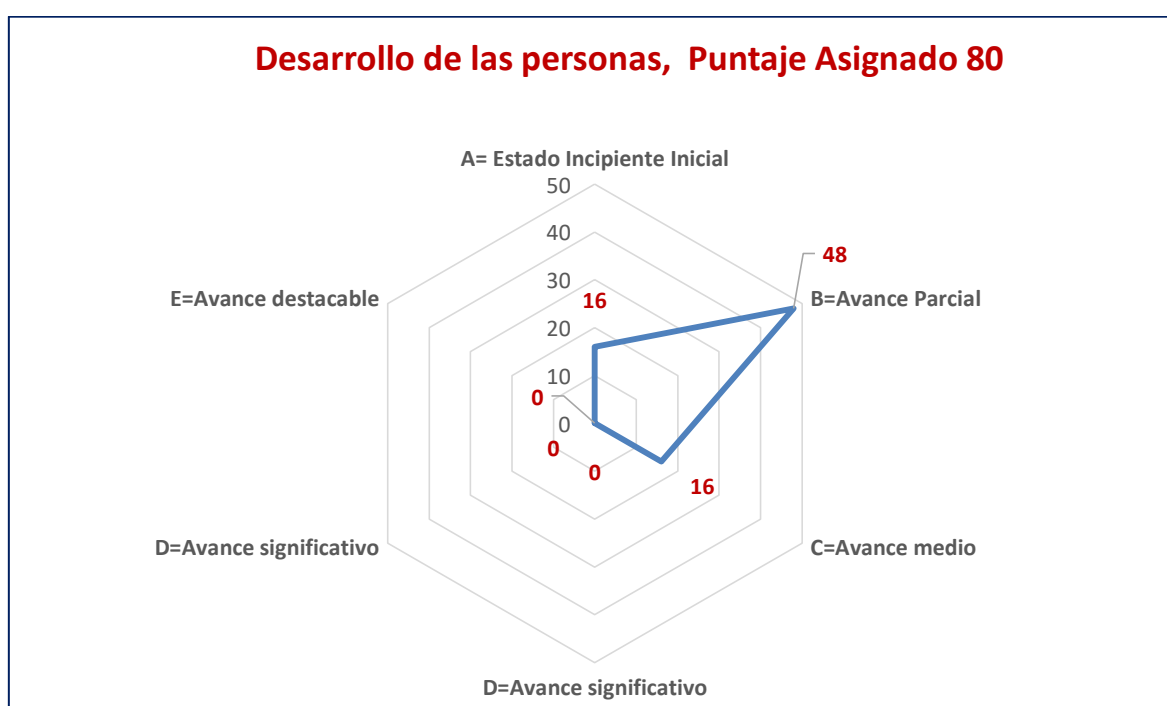
Con respecto al **Liderazgo** de los directivos en la DRA Amazonas se puede apreciar que después de la intervención a partir del modelo de mejora continua para organizaciones, prevalece un puntaje de 25 de un total de 60 puntos lo que se identifica dentro de la categoría "C" denominado Avance medio. El Liderazgo se caracteriza como el motor que conduce a la Dirección Regional agraria Amazonas para el logro de sus objetivos institucionales.

**Tabla 4.2 el Desarrollo de las personas en la DRA Amazonas**

Criterio2	A= Estado Incipiente Inicial	B=Avance Parcial	C=Avance medio	D=Avance significativo	D=Avance significativo	E=Avance destacable	Desarrollo de las personas, Puntaje asignado
Total	16	48	16	0	0	0	80

Fuente: Elaboración propia

**Figura 4.2 El Desarrollo de las personas en la DRA Amazonas**



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:**

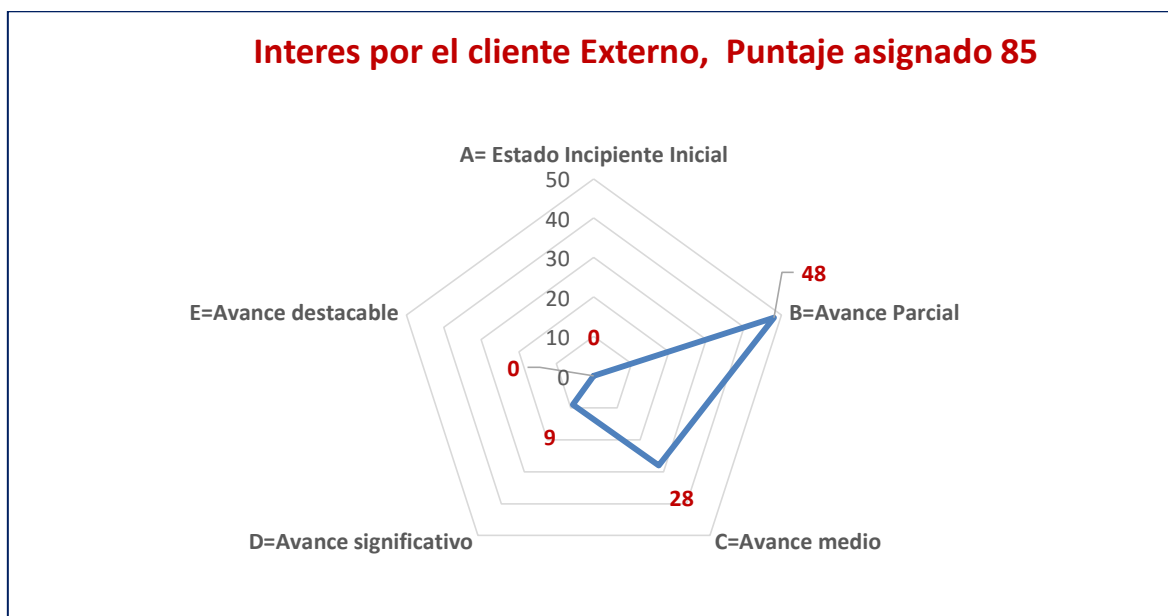
Con respecto al **criterio Desarrollo de las personas** en la DRA Amazonas se puede apreciar que después de un seguimiento del comportamiento de trabajo según el modelo de mejora continua para organizaciones, prevalece un puntaje de 48 de un total de 80 puntos lo clasifica dentro de la categoría “B” denominado: Avance parcial. Para lo cual se debe tener en cuenta el desempeño de cada trabajador de la institución el cual va depender a partir de sus conocimientos y destrezas que ostente para producir según sus funciones asignadas, así como de su estado motivacional y donde se debe resaltar un sistema completo de trabajo en equipo

**Tabla 4.3 El Interés por el cliente Externo en la DRA Amazonas**

Criterio 3	A= Estado Incipiente Inicial	B=Avance Parcial	C=Avance medio	D=Avance significativo	D=Avance significativo	E=Avance destacable	Interés por el cliente Externo, Puntaje asignado
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>48</b>	<b>28</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>85</b>

Fuente: Elaboración propia

**Figura 4.3 El Interés por el cliente Externo en la DRA Amazonas**



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:**

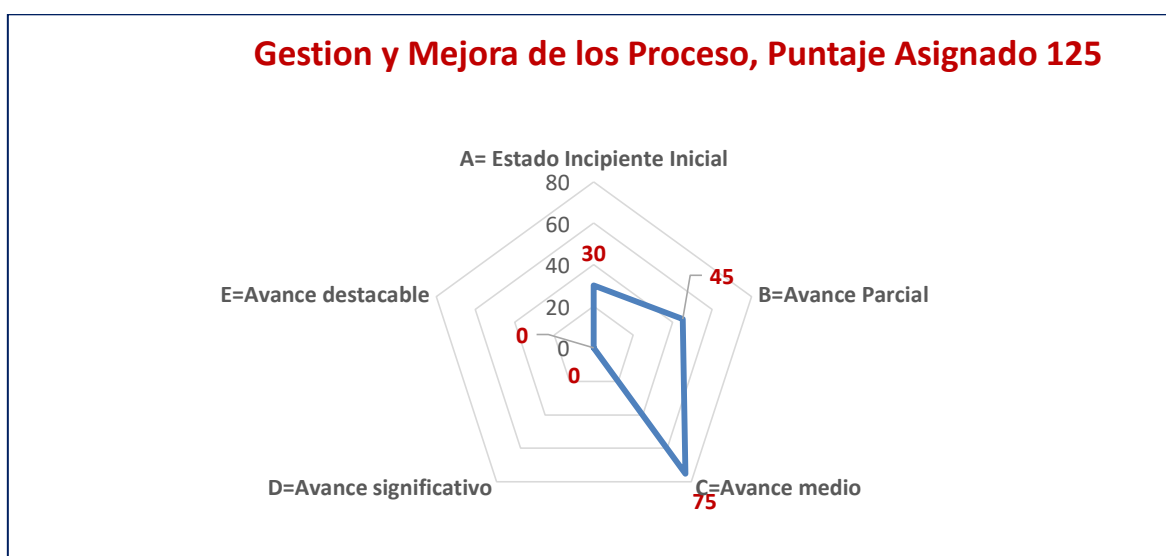
Con respecto al **criterio sobre Interés por el cliente Externo** en la DRA Amazonas se puede apreciar que después de la intervención con el modelo de mejora continua para organizaciones, prevalece un puntaje de 48 de un total de 85 puntos lo que la clasifica dentro de la categoría “B” denominado Avance parcial y medio con 28 puntos. Para lo cual no debe perderse el buen accionar y atención al cliente externo según el modelo utilizado y que esta tenga como objetivo en innovarse en una institución competitiva a partir de sus principios debe estar focalizada en sus usuarios, debiendo determinar sus requerimientos y en todas las labores asociadas a mantenerlos satisfechos y muy bien comunicados

**Tabla 4.4 La gestión y Mejora de los procesos en la DRA Amazonas**

Criterio 4	A= Estado Incipiente Inicial	B=Avance Parcial	C=Avance medio	D=Avance significativo	D=Avance significativo	E=Avance destacable	Gestión y Mejora de los Procesos, Puntaje asignado
Total	30	45	75	0	0	0	125

Fuente: Elaboración propia

**Figura 4.4 La gestión y Mejora de los procesos en la DRA Amazonas**



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:**

Con respecto al criterio sobre **La gestión y Mejora de los procesos** en la DRA Amazonas se puede apreciar que, según el modelo de mejora continua para organizaciones, prevalece un puntaje de 75 de un total de 125 puntos lo que la clasifica dentro de la categoría “C” denominado Avance medio y parcial respectivamente con 45 puntos. En tal sentido se hace trascendental que la institución ponga mucho cuidado en la eficiencia y eficacia de sus técnicas organizacionales, donde la **eficiencia** permitirá conseguir un alto rendimiento de los recursos que se vienen utilizando en los diferentes actividades y la **eficacia** tiene una estrecha relación en el cumplimiento de los objetivos. para lo cual es necesario priorizar la comunicación, la retroalimentación y el seguimiento y monitoreo de su actividades.

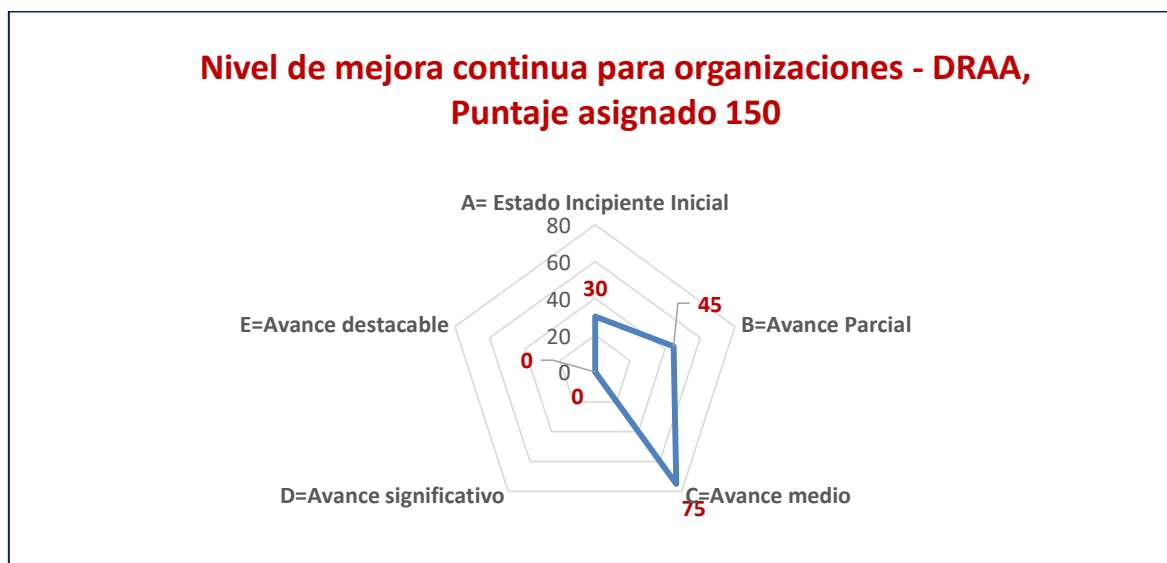


**Tabla 4.5 A los Resultados en la DRA Amazonas**

Resultados	A= Estado Incipiente Inicial	B=Avance Parcial	C=Avance medio	D=Avance significativo	D=Avance significativo	E=Avance destacable	Resultado, Puntaje asignado
Total	30	45	75	0	0	0	150

Fuente: Elaboración propia

**Figura 4.5 Nivel de mejora continua para organizaciones DRA - Amazonas**



Fuente: Elaboración propia

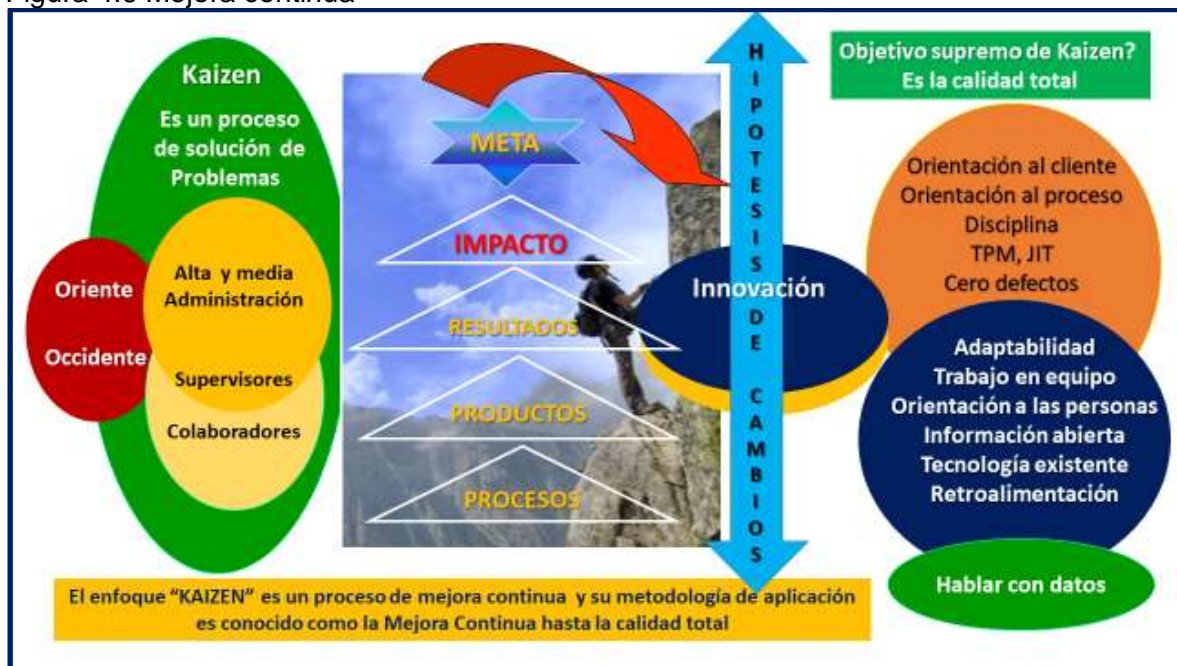
**Interpretación:**

Con respecto al **criterio resultados** en la DRA Amazonas sobre el diagnóstico del modelo y/o estrategias que vienen empleando se puede apreciar a partir de la intervención con la evaluación del nivel de Mejora Continua para Organizaciones, prevalece el puntaje de 75 de un total de 150 puntos lo que se clasifica dentro de la categoría “C” denominado Avance medio. **A fin de que para que puedan lograr los objetivos propuestos se hace preciso organizar las diferentes actividades de trabajo**, priorizando la gestión de liderazgo, la gestión de los trabajadores enfocadas en la satisfacción de los usuarios que la demandan.

**OE2.** Identificar y analizar los fundamentos teóricos que sustentan la propuesta del Modelo de Pensamiento esbelto basado en las esferas concéntricas del Kaizen como mejora continua en la Dirección regional Agraria Amazonas.

La teoría antecedida permite sustentar el Modelo propuesto dentro de la plataforma de mejora continua propicio de combinar la eficiencia, flexibilidad y calidad, pues resalta y visiona todas estas características en un enfoque de organización, cultura organizacional y motivación constante del personal.

Figura 4.6 Mejora continua



Fuente: Análisis Mejora continua a partir de las teorías de KAIZEN

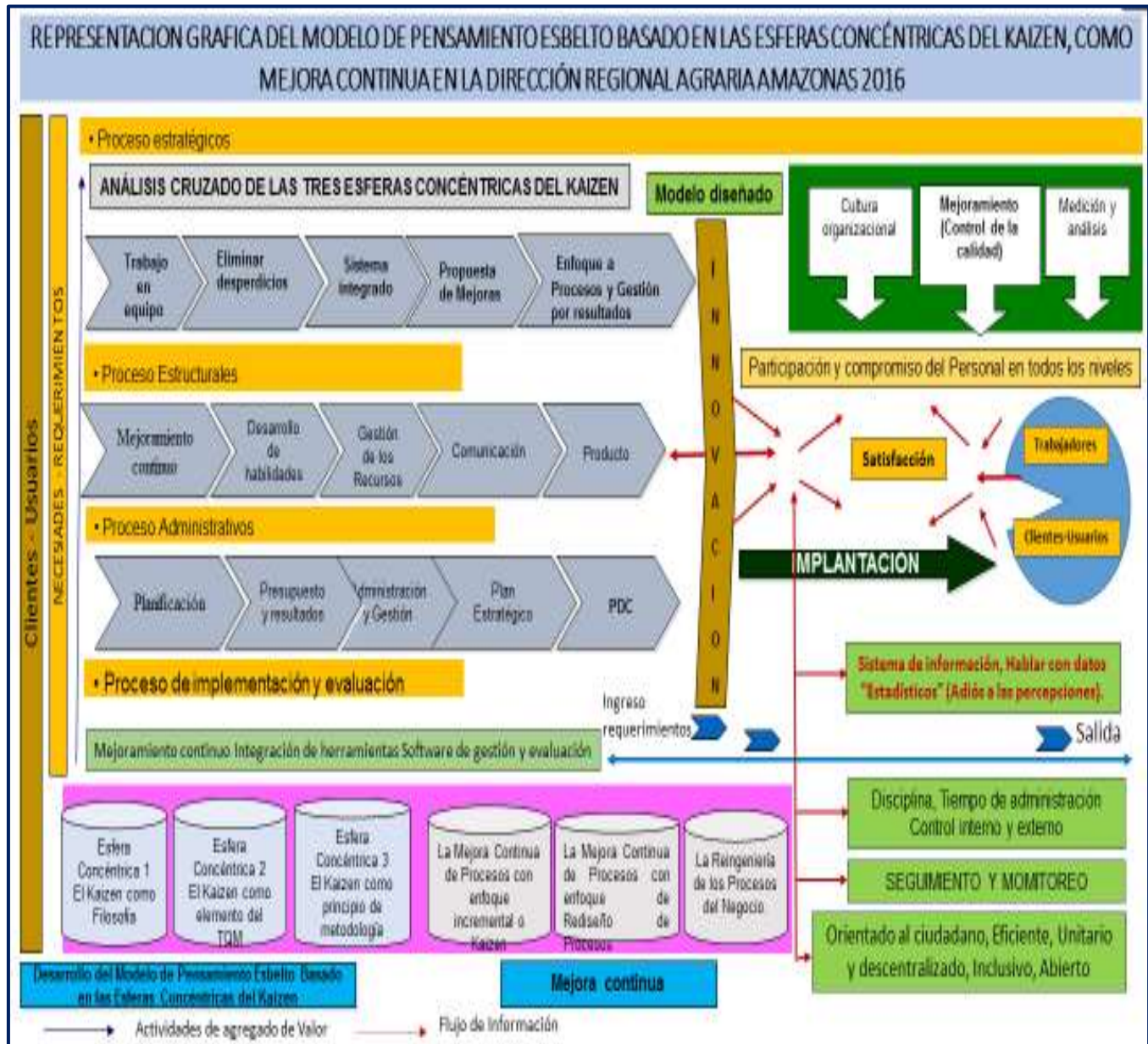
Tabla 4.7 Aporte

APORTACIÓN
<p>Kaizen es una herramienta que se utiliza para el mejoramiento continuo en la vida personal, familiar, social y de trabajo a su vez cuando se aplica al trabajo involucra el mejoramiento continuo que involucra a todos ya sea gerentes y trabajadores por igual.</p> <p>En el libro de kaizen hablo sobre por qué las empresas de EUA no tenían el cambio administrativo continuo en sus empresas y estas seguían así como estaban anteriormente y por otro lado las empresas de japonesas ellas si demostraban el cambio por la sencilla razón de la utilización de esta herramienta de kaizen donde adoptaban las formas de mejorar los sistemas y procedimientos internos de sus empresas.</p>

Fuente: Análisis Mejora continua a partir de las teorías de KAIZEN

**OE3.** Diseñar el Modelo de Pensamiento esbelto basado en las esferas concéntricas del Kaizen como mejora continua en la Dirección regional Agraria Amazonas.

Figura 4.6 Planteamiento del modelo de Pensamiento Esbelto



La Organización del modelo y fundamentación se encuentra en el punto 4.3

**OE4.** Validar el Modelo de Pensamiento esbelto basado en las esferas concéntricas del Kaizen como mejora continua en la DRA-A utilizando la Técnica DELPHI.

# FORMATO PARA LA VALIDACIÓN MEDIANTE LA TÉCNICA DELPHI

## ENCUESTA PARA LOS EXPERTOS

### I. PARTE: DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional:

De acuerdo a la investigación que están realizando el tesista, relacionado con la propuesta de UN **Modelo de Pensamiento esbelto basado en las esferas concéntricas del Kaizen, como mejora continua en la Dirección regional agraria Amazonas 2016**, Yo, BENJAMIN ROLDAN POLO ESCOBAR, DNI 08895412, DOMICILIADO EN JR. TRIUNFO 1223 CHACHAPOYAS, CON TELEFONO #955834410, EMAIL: [pbeniamino@hotmail.com](mailto:pbeniamino@hotmail.com), me resultará de gran utilidad toda la información que al respecto nos pudiera brindar, en calidad de experto en la materia.

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicitamos muy amablemente, responda a las siguientes interrogantes:

#### 1. Datos generales del experto encuestado:

- 1.1. Año de experiencia en la labor universitaria 9 años.
- 1.2. Cargos que ha ocupado Docente
- 1.3. Escuela Profesional o empresa que labora actualmente: UBEL - Chiclayo
- 1.4. Años de experiencia en como directivo en la educación o empresa 1 año
- 1.5. Grado académico: Doctora

#### 2. Test de autoevaluación del experto:

- 2.1 Por favor evalúe su nivel de dominio acerca de la esfera la cual se consultará marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo = 1 y dominio máximo= 10)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- 2.2 Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.	/		
Su propia experiencia	/		
Trabajos de autores nacionales	/		
Trabajados de autores extranjeros	/		
Su conocimiento del estado del problema en su trabajo propio.	/		
Su intuición	/		

**PARTE : EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTOS**

Nombres y apellidos del experto Betla Hernández Fariñas

Se ha elaborado una propuesta de un programa denominado: .....

Por las particularidades de la indicada propuesta es necesario someter a su valoración, en calidad de experto; aspectos relacionados con el ambiente ecológico, su contenido, estructura y otros aspectos.

Mucho le agradeceremos se sirva otorgar. Según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una **X** en la columna correspondiente. Las categorías son:

- Muy adecuado (MA)
- Bastante adecuado (BA)
- Adecuado (A)
- Poco adecuado (PA)
- Inadecuado (I)

Si Ud. Considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, los autores le agradecerían sobremanera.

Gracias por su valiosa colaboración.

**2.1. ASPECTOS GENERALES:**

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I	
1	Nombre de la propuesta	/					
2	Representación gráfica de la propuesta	/					
3	Secciones que comprende	/					
4	Nombre de estas secciones		/				
5	Elementos componentes de cada una de sus secciones		/				
6	Relaciones de jerarquización de cada una de sus secciones	/					
7	Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio	/	/				

**2.2. CONTENIDO**

N°	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre del programa (modelo, plan, etc.) propuesto	/				
2						
3						
4						
5						
6						
7						

8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						

2.3, VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Pertinencia	/				
2	Actualidad : La propuesta tiene relación con el conocimiento científico del tema de estudio de investigación	/				
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de investigación.	/				
4	El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación	/				

Lugar y fecha \_\_\_\_\_ Firma 

DNI N° 16526129 Teléf.: 990219547

Le agradecemos nuestra gratitud por sus valiosas consideraciones:

Nombres, dirección electrónica de los (las) tesistas y sus teléfonos correspondientes.

## FORMATO PARA LA VALIDACIÓN MEDIANTE LA TÉCNICA DELPHI

### ENCUESTA PARA LOS EXPERTOS

#### I. PARTE: DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional:

De acuerdo a la investigación que están realizando el tesista, relacionado con la propuesta de UN **Modelo de Pensamiento esbelto basado en las esferas concéntricas del Kaizen, como mejora continua en la Dirección regional agraria Amazonas 2016**, Yo, BENJAMIN ROLDAN POLO ESCOBAR, DNI 08895412, DOMICILIADO EN JR. TRIUNFO 1223 CHACHAPOYAS, CON TELEFONO #955834410, EMAIL: [pbeniamino@hotmail.com](mailto:pbeniamino@hotmail.com), me resultará de gran utilidad toda la información que al respecto nos pudiera brindar, en calidad de experto en la materia.

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicitamos muy amablemente, responda a las siguientes interrogantes:

##### 1. Datos generales del experto encuestado:

- 1.1. Año de experiencia en la labor universitaria 12
- 1.2. Cargos que ha ocupado Docente
- 1.3. Escuela Profesional o empresa que labora actualmente: I.P.E. - UCV
- 1.4. Años de experiencia en como directivo en la educación o empresa 12
- 1.5. Grado académico: Dr.

##### 2. Test de autoevaluación del experto:

- 2.1 Por favor evalúe su nivel de dominio acerca de la esfera la cual se consultará marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo = 1 y dominio máximo= 10)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- 2.2 Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.	✓		
Su propia experiencia	✓		
Trabajos de autores nacionales	✓		
Trabajos de autores extranjeros	✓		
Su conocimiento del estado del problema en su trabajo propio.	✓		
Su intuición	✓		

II. PARTE : EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTOS

Nombres y apellidos del experto Aracelis Bellay Alarcón

Se ha elaborado una propuesta de un programa denominado: \_\_\_\_\_

Por las particularidades de la indicada propuesta es necesario someter a su valoración, en calidad de experto; aspectos relacionados con el ambiente ecológico, su contenido, estructura y otros aspectos.

Mucho le agradeceremos se sirva otorgar. Según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una X en la columna correspondiente. Las categorías son:

- Muy adecuado (MA)
- Bastante adecuado (BA)
- Adecuado (A)
- Poco adecuado (PA)
- Inadecuado (I)

Si Ud. Considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, los autores le agradecerían sobremanera.

Gracias por su valiosa colaboración.

2.1. ASPECTOS GENERALES:

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre de la propuesta	/				
2	Representación gráfica de la propuesta	/				
3	Secciones que comprende	/				
4	Nombre de estas secciones	/				
5	Elementos componentes de cada una de sus secciones	/				
6	Relaciones de jerarquización de cada una de sus secciones	/				
7	Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio	/				

2.2. CONTENIDO

N°	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre del programa (modelo, plan, etc.) propuesto	/				
2						
3						
4						
5						
6						
7						



ANEXO A DEL FONDAMENTO DE LA TESIS BASADO EN LAS EMPRESAS  
CONCENTRICAS DEL SECTOR

8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						

2.3. VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Pertinencia	<input checked="" type="checkbox"/>				
2	Actualidad : La propuesta tiene relación con el conocimiento científico del tema de estudio de investigación	<input checked="" type="checkbox"/>				
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de investigación.	<input checked="" type="checkbox"/>				
4	El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación	<input checked="" type="checkbox"/>				

Lugar y fecha \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

DNI N° 16480577

Teléf.: 97845008

Le agradecemos nuestra gratitud por sus valiosas consideraciones:

Nombres, dirección electrónica de los (las) tesisistas y sus teléfonos correspondientes.

II. PARTE : EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTOS

Nombres y apellidos del experto Marina Cajun Villaverde

Se ha elaborado una propuesta de un programa denominado: \_\_\_\_\_

Por las particularidades de la indicada propuesta es necesario someter a su valoración, en calidad de experto; aspectos relacionados con el ambiente ecológico, su contenido, estructura y otros aspectos.

Mucho le agradeceremos se sirva otorgar. Según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una X en la columna correspondiente. Las categorías son:

- Muy adecuado (MA)
- Bastante adecuado (BA)
- Adecuado (A)
- Poco adecuado (PA)
- Inadecuado (I)

Si Ud. Considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, los autores le agradecerían sobremanera.

Gracias por su valiosa colaboración.

2.1. ASPECTOS GENERALES:

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre de la propuesta	✓				
2	Representación gráfica de la propuesta	✓				
3	Secciones que comprende	✓				
4	Nombre de estas secciones	✓				
5	Elementos componentes de cada una de sus secciones	✓				
6	Relaciones de jerarquización de cada una de sus secciones	✓				
7	Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio	✓				

2.2. CONTENIDO

N°	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre del programa (modelo, plan, etc.) propuesto	✓				
2						
3						
4						
5						
6						
7						

## FORMATO PARA LA VALIDACIÓN MEDIANTE LA TÉCNICA DELPHI

### ENCUESTA PARA LOS EXPERTOS

#### I. PARTE: DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional:

De acuerdo a la investigación que están realizando los (las) tesisistas, relacionado con la propuesta de un **Modelo de Pensamiento Esbelto basado en la esfera concéntrica del Kaizen, como mejora continua en la Dirección regional Agraria Amazonas 2016**. Yo, **Benjamin Roldan Polo Escobar**, Con DNI 08895412, Domiciliado en el Jr. Triunfo 1223 Chachapoyas, con teléfono 955834410, email: pbeniamino@hotmail.com, nos resultará de gran utilidad toda la información que al respecto nos pudiera brindar, en calidad de experto en la materia.

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicitamos muy amablemente, responda a las siguientes interrogantes:

##### 1. Datos generales del experto encuestado:

- 1.1. Año de experiencia en la labor universitaria 10
- 1.2. Cargos que ha ocupado Docente
- 1.3. Escuela Profesional o empresa que labora actualmente: EPG-UCV
- 1.4. Años de experiencia en como directivo en la educación o empresa 09
- 1.5. Grado académico: Doctor

##### 2. Test de autoevaluación del experto:

- 2.1 Por favor evalúe su nivel de dominio acerca de la esfera la cual se consultará marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo = 1 y dominio máximo= 10)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- 2.2 Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.	✓		
Su propia experiencia	✓		
Trabajos de autores nacionales	✓		
Trabajos de autores extranjeros	✓		
Su conocimiento del estado del problema en su trabajo propio.	✓		
Su intuición	✓		

2.3. VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Pertinencia					
2	Actualidad : La propuesta tiene relación con el conocimiento científico del tema de estudio de investigación					
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de investigación.					
4	El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación					

Lugar y fecha \_\_\_\_\_

Firma

DNI N°

16419378

Teléf.:

899 60552521



Le agradecemos nuestra gratitud por sus valiosas consideraciones:

DATOS DE LA TESISISTA:

- NOMBRE:
- CORREO ELECTRONICO:
- TELÉFONO:

## 4.2. Discusión de resultados

Se puede afirmar que dentro de la filosofía humana de Kaizen según sus esferas concéntricas es una técnica de modelación idónea que permite establecerla eficacia, flexibilidad y calidad, las cuales congrega todas estas particularidades en de una nueva institución bajo una nueva cultura organizacional y estimulación permanente del personal. La presentación del marco teórico garantiza el propósito dentro de la filosofía humana que se desarrolla a través de la inserción metodológica acompañado de un extendido conjunto de procesos que han confirmado su efectividad después de identificar aquellas que no contemplan características adecuadas y su priorización en su exclusión es clave para la identidad de las instituciones. Es trascendente enfatizar que el profundo estudio de investigación no es solamente un supuesto ideológico, sino que debe estar reflejado en la actitud de los trabajadores y debe ser persistente en el tiempo la aplicación e implementación de las operaciones de perfeccionamiento incesante, con todas las capacidades enmarcadas dentro sostén de la gerencia y de los colaboradores de la institución intervenida, las mismas que deben estar acondicionadas a las situaciones delimitadas de cada institución la cual permita en un corto y/o mediano plazo la mejora esperada.

La metodología Pensamiento esbelto basado en las esferas concéntricas del Kaizen se convierte en una necesidad abierta para la Dirección Regional Agraria Amazonas que busca ser más competitiva en la parte administrativa, en sus procesos de gestión hacia el mercado, de allí nace el reto de plantearse en un entorno innovador que le permita su implementación en un mediano plazo, no solo en la parte administrativa sino con los diferentes propósitos a los cuales no se les efectúa un exhaustivo seguimiento.

En la Dirección Regional Agraria Amazonas la obligación y el compromiso para lograr el éxito a partir del cumplimiento de sus actividades. El aspecto humano caracterizado dentro de la dimensión de KAIZEN, parte de la proposición de que los individuos componen el capital más trascendente de toda institución existiendo, un componente clave de impacto en la gestión el uso de sus herramientas innovadoras y sus gestiones dentro de sus actividades la estimulación, la

comunicación entre sus colaboradores que resultan siendo muy fundamentales dentro de la institución.

En la actualidad cualquier intento por ir innovando la gestión administrativa y la mejora de sus procesos debe contener aspectos teóricos que sean determinantes en la generación de conocimientos y en la gestión por procesos y la integración de toda la institución. Partiendo de esta manera, una nueva línea para futuros trabajos científicos.

Puede existir innumerables supuestos teóricos, pero con respecto a la generación de los procedimientos de la propuesta del modelo de Pensamiento esbelto basado en las esferas concéntricas del Kaizen, su conducción dentro de la actividades laborales y perfeccionamiento de los técnicas está basado a los objetivos y su preparación según las etapas de trabajo bajo un entorno de una gestión por resultados.

Resulta imprescindible aceptar las buenas prácticas de gestión administrativas las mismas que tengan un enfoque de procesos, para lo cual se hace necesario identificar las herramientas necesarias según las necesidades del caso y que estas permitan mejorar los procesos, la identificación, aplicación y determinación de metas y que permita tener un mejor monitoreo y evaluación de las oportunidades de mejora en la institución, con mejores indicadores y su relación con las estrategias empresariales, tratados implícitamente o no en los procedimientos tomados como antecedentes.

Las buenas prácticas de gestión administrativa dentro de la institución deben ser consideradas y tratadas como innovadoras dentro de un enfoque de procesos, que permitirán mejorar los procesos de las diferentes áreas para lo cual se hace necesario el monitoreo y evaluación de las oportunidades de mejora.

### **4.3. Organización del modelo y fundamentación**

#### **Modelo de pensamiento esbelto basado en las esferas concéntricas del Kaizen**

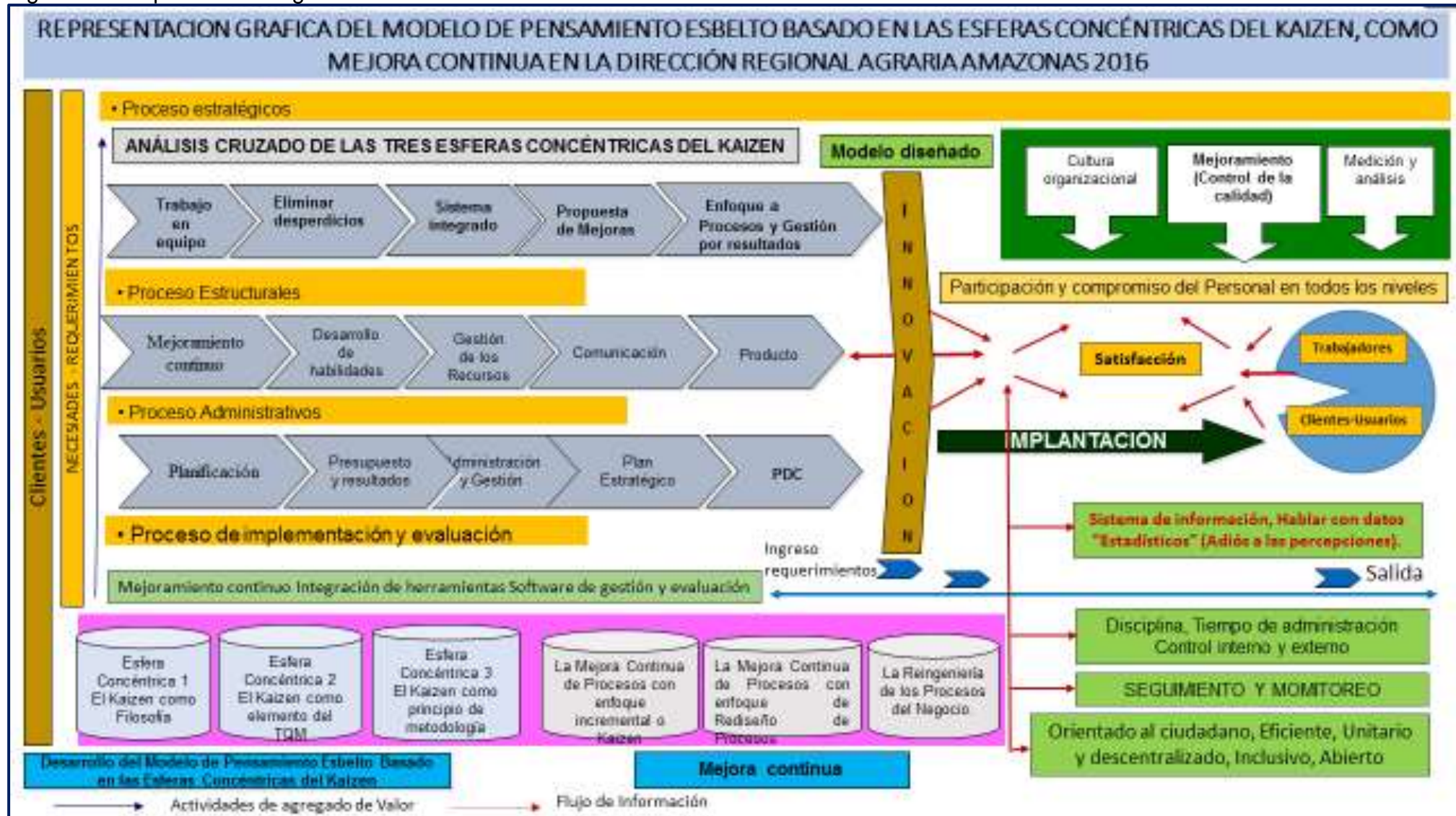
##### **I. Representación gráfica del modelo**

La fundamentación del modelo propuesto se perfila dentro de una construcción de elementos básicos que la diferencia de otras cuyo impacto está referida a la teoría que proyecta incorporar nuevas herramientas de gestión que se acople a la realidad. Su forma gráfica establece una contemplación estructural que permite articular estrategias dinámicas contemplando una permanente interacción entre cada uno de sus dimensiones es la cual se puede visualizar directamente lo que proyectamos alcanzar con el Modelo de Pensamiento Esbelto Basado en la Esferas Concéntricas del Kaizen, a partir de un diagnóstico situacional en la Dirección Regional Agraria Amazonas que nos permita una mejora continua en las actividades de dicha institución.

##### **II. Introducción**

El presente trabajo nos permite generar el conocimiento a partir de un planteamiento estratégico que nos permita alcanzar el éxito el cual se hace necesario en el día a día evolucionar dentro del campo empresarial con la optimización de procesos. Los permanentes cambios, la generación de nuevos conocimientos, la inserción de nueva tecnología hace tener un nuevo giro dentro del entorno institucional obligando a los colaboradores a perfeccionarse y las mismas instituciones a mejorar sus lineamientos de política, así como adquirir una nueva cultura acompañados de un conjunto de conocimientos e instrumentos que les permitan desarrollarse. En ese sentido teniendo como base las preceptos del Dr. (Deming W. E.), se diseñó una propuesta con tendencia mejorar la gestión de la Dirección Regional Agraria Amazonas que tiene como objetivo “Proponer un Modelo de Pensamiento esbelto basado en las esferas concéntricas del Kaizen, como mejora continua en la Dirección regional agraria Amazonas 2016”.

Figura 4.7. Representación grafica del modelo de Pensamiento Esbelto





### **III. Objetivos**

#### **Objetivo General**

El modelo propuesto sobre Pensamiento esbelto basado en las esferas concéntricas del Kaizen es una metodología de suma importancia que favoreciera buscar el perfeccionamiento constante en la Dirección Regional Agraria Amazonas buscando alcanzar mejores condiciones en cada uno de los procesos que se irá complementando su actividad con el seguimiento y control de sus áreas que permita consolidar su evaluación mediante indicadores de gestión propuestos.

#### **Objetivo Específicos**

- Preparación de sus actividades según sus lineamientos de política organizacional y definición de sus técnicas a implementar
- Estructuración y Planificación de las técnicas a optimizar
- Diagnóstico del contexto actual de las diferentes técnicas y caracterización de las compensaciones a perfeccionar.
- Desarrollo de la oferta de posibles mejoras de sus áreas de trabajo

#### **Propósito**

Generar un pensamiento innovador apoyado de nuevas teorías y estrategias tecnologías que permitan compensar mejor la atención a los usuarios. Siendo de vital importancia comprender la perspectiva en el perfeccionamiento de técnicas y las ventajas que tiene el Modelo esbelto basado en las esferas concéntricas del Kaizen con esta perspectiva.

## **IV. Teorías**

Se hace referencia a la Teoría Kaizen, la cual establece que: “el cambio continuo que efectúa la empresa para mejorar y lograr la calidad total en sus procesos. Este enfoque gerencial japonés, cuyo proverbio es: Hoy mejor que ayer, mañana mejor que hoy, involucra a todos los miembros de la organización, con una visión holística a fin de solventar los inconvenientes y renovar sus formas de trabajo constantemente” (Imai M. , 2006).

Kaizen tiende a convertirse en una filosofía de vida porque su accionar se extiende fuera de los muros de la empresa. Como lo plantea Bessant (2003): “Kaizen enseña a los trabajadores a trabajar no solo con las manos, sino también a pensar con el cerebro” (Bessant, 2003). Por otra parte, para Styhre, (2001), “el Kaizen ha sido visto como una fuerza ética (interna que se encuentra en el individuo) de cada trabajador, que es capaz de resolver problemas en el día a día, plenamente de manera voluntaria” (Styrhe, 2001).

Una vez estudiado el Kaizen, el positivismo y postpositivismo, puede decirse que en esta teoría ambos paradigmas se hacen presentes. Por una parte, tal como lo indica Galeano (2004), uno de los objetivos que demanda la metodología cualitativa es “rescatar el mundo de la interioridad de los actores sociales en sus relaciones con el contexto: desentrañar lógicas, prácticas, percepciones, emociones, vivencias, modos de vida, opiniones, visiones y significados” (Galeano, 2004).

## **Fundamentación**

### **Científica**

Según Montabon (2005) afirma que: “también ha explorado en las áreas de servicio la aplicación del *Kaizen* de la tercera perspectiva del *Kaizen*, lo que comienza a enriquecer las investigaciones haciendo esta distinción entre manufactura y servicio” (Montabon, 2005). En esa misma línea también: “se puede abrir una línea

de investigación acerca de la investigación del *Kaizen* en el sector público, que algunos autores han comenzado a explorar” (Suárez-Barraza y Ramis-Pujol, 2008); (Imai M. , 2007)

### **Legal**

Este proceso de intervención se fundamenta legalmente dentro de la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado que busca: “obtener mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos teniendo como objetivo entre otras poner al Estado al servicio de la ciudadanía, de forma transparente en su gestión y con sus servidores públicos calificados y adecuadamente remunerados” (Ley N°27658: Marco de Modernización de la Gestión del Estado, 2002).

### **Filosófico**

“La filosofía Kaizen se unió a los procesos de calidad y racionalización del trabajo durante la ocupación americana en los años 50. En 1954, tras la realización de unos seminarios sobre calidad dados por Juran (1954) y la visita años antes de Deming, se utilizaron los conceptos aportados por los americanos para reconstruir su industria, destruida en la segunda guerra mundial. Los términos fueron implantados bajo la denominación Administración Kaizen. Desde entonces se puede hablar de un proceso de calidad Kaizen que se extiende hasta los controles de calidad total o TQM” (www.pymesyautonomos.com, 2010).

“Mediante la filosofía Kaizen, se preocupan por llevar las mejoras a su puesto de trabajo. El que graba datos, por ejemplo, buscará maneras más eficientes de hacerlo y no solo se preocupará de hacerlo de forma mecánica. Se basa en algunos principios como son: Disciplina, círculos de calidad, eliminación del desperdicio, sistema de sugerencias, Seiketsu (limpieza), Seiton y Seiri (orden)” (www.pymesyautonomos.com, 2010).

## **Epistemológica**

### **“El Humanismo como corriente epistemológica predominante en el Kaizen”**

Según Barrera (2007) “se entiende por humanismo (también enunciado en oportunidades como antropocentrismo) la actitud científica y del conocimiento que centra en el ser humano su referente principal, indistintamente de la carga subjetivista de tal afirmación, pues el llamado a tener lo humano como punto de referencia principal es lo predominante en este modelo. Son consideradas humanistas las posturas tanto filosóficas como metodológicas, que cifran su razón de ser en la persona, tanto como ente particular como universal: toda la persona, todas las personas” (Barrera, 2007).

En este sentido: “el humanismo más allá de estudiarse como movimiento cultural, originado –como corriente- gracias a los intelectuales del renacimiento (s. XIV), quienes renovaron el estudio de las lenguas y literaturas antiguas, se analiza como una actitud para realzar al ser humano como objeto de reflexión y de acción, es decir, subrayando la acción transformadora positiva del ser humano” (Barrera, 2007).

Para Barrera (2007), “puede considerarse, en sentido general, al humanismo, como modelo epistémico, pues al ubicar al ser humano (hombre, mujer, niño, niña, familia, pueblo, sociedad) como centro de sus intereses, y mediante esta actitud determinar la manera de apreciar las cosas, de actuar, se obliga a múltiples reflexiones sobre lo humano, propiciando amplios desarrollos en ciencia, arte, filosofía, literatura, educación, política, economía” (Barrera, 2007).

Según el autor citado, “este modelo antropocéntrico privilegia el estudio y comprensión del ser humano ante el universo. Se expresa en diversas vertientes del conocimiento, en corrientes psicológicas, en antropología, política, arte, literatura. Los métodos humanistas son comprensivos, con propósitos de eulerización (integrativos)” (Barrera, 2007).

Para Lorda (2009) “el humanismo no es un conjunto de recetas, sino un ideal de formación. El que no sea muy preciso, o no se someta bien a los requisitos del método científico, no le quita ni un ápice de su valor. “Una gota de sabiduría vale más que un océano de estadísticas. Pero no hay por qué competir con las ciencias positivas o menospreciar las estadísticas. También tienen su lugar. La sabiduría está en el orden y el equilibrio” (Lorda, 2009),

Por lo anteriormente expuesto, puede señalarse que la Teoría Kaizen se considera humanista. En este sentido, (Imai, 1998) citado por Yonque, García y Ráez, (2002) al explicar la esencia de esta filosofía como mejoramiento progresivo en el cual se involucra a todos, señala que: “la forma de vida de los seres humanos, individualmente, en la familia, el trabajo y la sociedad, muy valiosa, por lo que requiere mejorarse continuamente” (Yonque, García, & Ráez, 2002).

Yonque, García, y Ráez (2002) reiteran que: “el Kaizen es una forma de vida, que involucra a gerentes y trabajadores en ese proceso de mejora progresiva de las organizaciones. En este sentido, el mejoramiento continuo orientado a las personas, privilegia sus esfuerzos como seres humanos, miembros de una familia, de una sociedad y una organización, lo cual trasciende a todos los cargos, independientemente de si se trata de la alta dirección o el nivel operativo; en otras palabras: tratar al hombre más que como trabajador, como ser humano” (Yonque, García, & Ráez, 2002).

Partiendo del planteamiento del Kaizen como mejoramiento continuo y progresivo, se observa que: “este involucra a todos los integrantes de las organizaciones, desde la alta gerencia hasta los trabajadores con cargos de la menor jerarquía, es decir: un asunto de todos” (Yonque, García, & Ráez, 2002).

Así mismo: “no se limita al ámbito empresarial, pues se extiende a la vida social y familiar de las personas. Ante el deseo de los individuos de mejorar sus vidas, se presenta el Kaizen como un enfoque humanista basado en la idea de que todo ser

humano puede contribuir a mejorar tanto su lugar de trabajo, como su existencia” (Yonque, García, & Ráez, 2002).

Gil y Giner (2010) añaden que: “el Kaizen genera pensamientos orientados al proceso, pues este debe ser mejorado, para obtener mejores resultados; Además, está orientado a las personas, dirigiéndose a los esfuerzos de las mismas. No solo se valoran los resultados obtenidos, sino también la habilidad, el esfuerzo y el espíritu de superación demostrados” (Gil & Giner, 2010).

Por otra parte, a pesar del planteamiento de Suárez-Barraza y Miguel-Dávila, (2008) en “quienes persiste cierta ambigüedad e inconsistencia en la literatura sobre el Kaizen, en el presente trabajo se pretende resaltar el enfoque altamente humanista de esta teoría” (Suárez-Barraza & Dávila, 2008).

La definición inicial de Kaizen propuesta por Imai (1986, 1997) se refería a este como "el mejoramiento continuo que involucra a todos, gerente y trabajadores por igual" (Imai M. , 1986); (Imai M. , 1997). Es decir, desde el comienzo, la teoría Kaizen lleva implícita la importancia de la participación de los empleados (como personas, no como recursos) en el progreso de las organizaciones, mediante la mejora de la labor de cada uno de ellos.

En este sentido, la Asociación de Relaciones Humanas del Japón citado por Suárez-Barraza y Miguel-Dávila, (2008) señala que: “en ocasiones el Kaizen ha sido visto como una fuerza ética capaz de resolver problemas en el día a día, plenamente convencido y de manera voluntaria” (Japan Human, Relations Association, 1990).

Considerando el planteamiento anterior, se percibe el Kaizen como: “una filosofía de vida, la cual interviene en todos los ámbitos de la existencia del ser humano, entre los cuales se incluye el laboral; en consecuencia, se presenta una armonía en todos los aspectos de la vida de las personas, lo cual influirá en el ámbito laboral

de cada uno, y en consecuencia, en la productividad de las empresas. Partiendo de esto, se considera importante el equilibrio en las distintas áreas de la vida de cada persona, así como de las personas entre sí y con las organizaciones” (Japan Human, Relations Association, 1990).

### **Psicológica**

“Los miembros de la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE), quienes, tomando como base las enseñanzas del Dr. William Edward Deming, diseñaron una nueva metodología de gestión que fue bautizada posteriormente con el nombre Kaizen. Este concepto parte de dos vocablos japoneses: Kai (cambio) y zen (mejora). Su objetivo es propiciar una mejora en la calidad a través de la implementación de cambios continuos en la organización. El principal mensaje que esta filosofía busca impartir es que, cada día, debe buscarse nuevas oportunidades para mejorar. Esto puede entenderse tanto desde un punto de vista organizacional, como personal. Por ello, el Kaizen es utilizado también en la psicología como un método para la consecución de metas” (www.esan.edu.pe, 2015)

### **V. Pilares**

Según (Masaaki, Imai, 1998), creador del concepto, plantea que: “el Kaizen como la conjunción de dos términos japoneses, kai, cambio y, zen, para mejorar, luego se puede decir que Kaizen es cambio para mejorar, pero haciendo más extensivo el concepto, Kaizen implica una cultura de cambio constante para evolucionar hacia mejores prácticas, es lo que se conoce comúnmente como mejoramiento continuo” (Imai, 1998).

### **Pilares del Kaizen**

Los dos pilares que sustentan son: Los Equipos de trabajo y la Ingeniería industrial “El mejoramiento continuo es una filosofía que trasciende a todos los aspectos de la vida, no solo al plano empresarial, ya que de por sí, los hombres tienen una necesidad de evolucionar hacia el auto perfeccionamiento. Esta base filosófica

hace que la mejora continua se convierta en una cultura para ser mejores que va más allá de lo económico y en este sentido es casi una cuestión ética que se entremezcla con las veteranas teorías de Maslow” (www.gestiopolis.com, 2001).

Además que: “Kaizen, al contrario de otras filosofías empresariales, no se trata de realizar grandes cambios, más bien se enfoca en realizar mejoras pequeñas pero continuadas en todas las actividades, es una cuestión paso a paso y no de grandes revoluciones” (www.gestiopolis.com, 2001). La estrategia de Kaizen empieza y acaba con personas. Con Kaizen, una dirección envuelta guía a las personas para mejorar su habilidad de encontrar expectativas de calidad alta, costo bajo, y entrega en el tiempo continuamente. Kaizen transforma compañías en Competidores Globales Superiores

## **VI.Principios**

Principios del Kaizen según gestiopolis.com (2007) “El Kaizen opera sobre la base de cuatro principios fundamentales” que son:

- Principio de Restricciones Positivas.
- Principio de Restricciones Negativas.
- Principio de Enfoque.
- Principio de facilitador.

**“El Principio de Restricciones Positivas.** Implica crear condicionantes que impidan la generación o procesamiento de productos con defectos o fallas. Así por ejemplo la generación de cero inventarios, y aprovisionamiento ajustado a las necesidades (tanto en tiempo como en cantidad) impide la generación de productos de mala calidad, pues no se contará con insumos o productos terminados que reemplacen, la eliminación de inventarios es una restricción que tiene por objetivo obligar a recibir y procesar productos conforme a las especificaciones” (www.gestiopolis.com, 2007).



Otros ejemplos de restricciones positivas son: “las paradas de los procesos productivos al detectarse una anomalía, interrupción que si bien es costosa, justamente a raíz de tal costo obliga a la búsqueda de la causa raíz para cada problema e inconveniente a los efectos de evitar futuras nuevas interrupciones, evitando actuar sólo sobre los síntomas” (www.gestiopolis.com, 2007).

Así mismo: “La Administración por Presupuesto (o Administración en Base a Presupuesto –ABP) obliga a los directivos a gestionar la empresa de tal forma de hacer factible lo presupuestado, salvo causas ajenas o de fuerza mayor, aun así la empresa debe gestionarse de forma tal de que los resultados se aproximen lo máximo posible a lo presupuestado. De tal modo ésta forma de gestión constituye también una restricción positiva” (www.gestiopolis.com, 2007).

**“El Principio de Restricción Negativa.** Se basa en la existencia de cuellos de botella que tienden a frenar, interrumpir o hacer más lento el normal desarrollo de las actividades y procesamiento de los productos o servicios. Así pues, deben crearse restricciones positivas, y eliminarse cuellos de botella (restricciones negativas)” (www.gestiopolis.com, 2007).

**“El principio de Enfoque.** Toda organización tiene un número limitado de recursos, y la mejor forma de aprovechar de ellos es enfocándolos a las actividades en las cuales la organización posee mayor competitividad. De allí la necesidad de saber reconocer que si bien es menester aplicar la mejora continua a todos y cada uno de los procesos de la empresa, existen ciertos y determinados procesos los cuales son conveniente su separación de la empresa, vía tercerización o la creación de entes satélites. Si pretendemos hacer deportes a nivel olímpico no podemos dedicarnos a mejorar nuestra performance en natación, salto en alto y trampolín, mejor será que nos enfoquemos en aquello en lo cual somos mejores y tengamos posibilidades de ganar, concentrando por lo tanto en ello nuestro esfuerzo de mejora continua. Nunca tal analogía ha sido tan importante y fundamental de comprender y aplicar. Así la empresa Niké está enfocada en las actividades de

investigación y diseño, como de marketing, tercerizando la producción y distribución, de modo tal de poder competir con posibilidades con otras marcas como Adidas” (www.gestiopolis.com, 2007).

**“Principio de facilitador.** Principio de facilitación de las tareas, actividades y proceso, los procesos de simplificación, la automatización (comprendida la robotización), el poka yoke y la reingeniería de procesos, entre otros. De tal forma, al recrear los procesos y actividades de una empresa debemos preguntarnos: ¿En qué actividades y procesos debemos enfocarnos? ¿Qué actividades podemos y/o debemos tercerizar? ¿Qué restricciones positivas debemos generar? ¿Cuáles son los Cuellos de Botella? ¿Qué debemos hacer para superarlos? ¿Qué procesos y actividades podemos simplificar? ¿Dónde debemos aplicar la reingeniería? ¿Qué podemos simplificar de los productos, servicios, procesos y actividades? ¿Qué actividades deben ser automatizadas? Alrededor de éstos principios giran los métodos del Kaizen y el Just in Time, por cuanto la mejora de la calidad permite superar las restricciones, la mejora del layout y de los procesamientos en cuanto a calidad, productividad y tiempos, hace factible superar los cuellos de botella (como por ejemplo los tiempos para cambios de herramientas o tiempos de preparación), la reingeniería hace más fáciles los procesos, y todo ello debe lograrse concentrando los recursos en las áreas y procesos en los cuales la empresa disponga de claras ventajas competitivas (enfoque), lo cual es vital en una época de actividades a nivel global” (www.gestiopolis.com, 2007).

## **VII. Características del Modelo**

- Su alineación innovadora es hacia las técnicas de compromiso dentro del servicio operante, dichas técnicas están relacionadas al compromiso laboral que permite certificar la calidad y la práctica de los propios, se avala la calidad de las actividades públicas.
- Provoca, fortalece y escoge una diferente forma de admitir a la gestión pública, lo que transforma los instrumentos del modelo clásico burocrático.

- Pensamiento esbelto (Lean) debe servir para desarrollar el Plan Estratégico o Balanced Scorecard (BSC) de la organización. De ahí que el modelo esté visualmente descrito considerando las cuatro perspectivas definidas por Kaplan y Norton en 1992 (2004): Financiera, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento.

## VIII. Contenidos

Tabla 4.6 contenidos

ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	ESTRATEGIA A DESARROLLAR	Contenidos	RECURSOS Y MATERIALES	RESPONSABLES	INSTRUMENTOS DE EVALUACION
Participación y compromiso del Personal en todos los niveles	Establecer cambios en proceso, recursos y organización Detallar Reconocer los derechos fundamentales de toda persona entre ellos el derecho de acceso a la información pública	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinámica de Presentación</li> <li>• Acuerdo de Convivencia</li> <li>• Recogiendo Saberes previos</li> <li>• Enriqueciendo saberes (exposición de grupos)</li> <li>• Construyendo aprendizajes (trabajos de grupos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo se relacionan con la Política nacional de modernidad de la gestión pública?</li> <li>• Facultades que otorga la Ley de Transparencia y Acceso a la información pública.</li> <li>• Información pública a la que se puede acceder la ciudadanía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyector</li> <li>• Computadora</li> <li>• Paleógrafos</li> <li>• Juegos de tarjetas</li> <li>• 10 juegos de plumones de colores</li> <li>• 1 cinta adhesiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitador (a) especialista</li> <li>• Facilitador (a) en educación de personas adultas.</li> <li>• Directivos de la DRR-A</li> </ul>	Instrumento de evaluación
Sistema de información, Hablar con datos "Estadísticos" (Adiós a	Manejar procedimientos para mejorar la atención de solicitudes de acceso a la información pública por parte de la sociedad civil.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enriqueciendo saberes (exposición de grupos)</li> <li>• Construyendo aprendizajes (trabajos de grupos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Facultades que otorga la Ley de Transparencia y Acceso a la información pública.</li> <li>* Información de indicadores de gestión</li> <li>* Curso de estadística par negocios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Papelógrafos</li> <li>Plumones</li> <li>Cinta adhesiva</li> <li>PPT para exposición-diálogo</li> <li>Cartulinas de color</li> <li>Papel bond de colores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitador/a especialista</li> <li>• la DRR-A</li> </ul>	Instrumento de evaluación

Cultura Organizacional, Administración y Gestión	Establecer Principios de gestión del cambio, organización y administración pública, el derecho de acceso a la información pública	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de información</li> <li>• Administración de recursos humanos</li> <li>• Control de calidad</li> <li>• Control interno y auditoria</li> </ul>	<p>Gestión pública</p> <p>Gestión del cambio</p> <p>Cultura organizacional</p> <p>Plan Estratégico o Balanced Scorecard (BSC) de la organización.</p>	<p>Paleógrafos</p> <p>Plumones</p> <p>Cinta adhesiva</p> <p>PPT para exposición-dialogo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitador/a especialista</li> <li>• la DRR-A</li> </ul>	
Disciplina, Tiempo de administración Control interno y externo	Identifica las normas que amparan la transparencia y los deberes que generan a funcionarios/as y servidores públicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinámica de Presentación</li> <li>• Acuerdo de Convivencia</li> <li>• Recogiendo Saberes previos</li> <li>• Enriqueciendo saberes (exposición de grupos)</li> </ul> <p>Construyendo aprendizajes (trabajos de grupos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medios utilizados para transparentar la gestión pública</li> <li>• Otras formas para difundir la información pública.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50 papelotes</li> <li>• juegos de plumones de colores</li> <li>• 60 tarjetitas de cartulina (color rojo, amarillo, verde, azul).</li> <li>• Cinta adhesiva</li> <li>• ½ ciento de papel bond de colores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Facilitador/a especialista</li> <li>•la DRR-A</li> </ul>	Instrumento de evaluación
Transparentando la Gestión Pública	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica las normas que amparan la transparencia y los deberes que generan a funcionarios/as y servidores públicos</li> <li>• Reconoce los medios para transparentar la gestión pública</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción y bienvenida</li> <li>• Dinámica de Presentación</li> <li>• Acuerdo de Convivencia</li> <li>• Recogiendo Saberes previos</li> <li>• Enriqueciendo saberes (exposición de grupos)</li> </ul> <p>Construyendo aprendizajes (trabajos de grupos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La transparencia, normas que la amparan</li> <li>• Deberes que generan los principios de transparencia a autoridades, funcionarios/as y servidores públicos. ¿Qué deberes debemos cumplir?</li> <li>• Medios utilizados para transparentar la gestión pública</li> <li>• Otras formas para difundir la información pública.</li> <li>• Monitoreo social y de la inversión pública</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 35 papelotes</li> <li>• juegos de plumones de colores</li> <li>• 32 tarjetitas de cartulina (color: rojo, amarillo, verde, azul).</li> <li>• 4 tarjetas medio A4 rojo, amarillo, verde, azul.</li> <li>• Cinta adhesiva</li> <li>• 20 pliegos de cartulina</li> <li>• ½ ciento de papel bond de colores.</li> <li>• Fascículos</li> <li>• Plumones para pizarra acrílica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitador/a especialista</li> <li>• Facilitador /a en educación de personas adultas.</li> </ul>	Instrumento de evaluación

## **IX. Evaluación**

Se integrará a un equipo multidisciplinario conformado por especialistas, ingenieros y técnicos. Según el objetivo del presente modelo se facilitará de todas las herramientas y conocimientos sobre el tema con explicaciones muy sencillas, con la finalidad de empoderar de las nuevas estrategias del Evento Kaizen con la finalidad de que el personal en un tiempo relativamente corto, esté predispuesto al cambio. Simultáneamente a ello se hará participar al personal con sus opiniones de perfeccionamiento sobre el objetivo propuesto, se exploran las opiniones de todos los colaboradores buscando una mejora sustancial en todas las áreas, para lo cual se generará un plan de trabajo y se trabaja en las mejoras.

## **X. Vigencia del Modelo**

Su aplicación y sostenibilidad estará sujeto a la caracterización e implementación por parte de la gestión de los directivos de la institución, su aplicación se fundamentó en el principio de dialogar con testimonios y/o resultados, la cual se respalda en incesantes cambios, mejoras y/o innovaciones incrementales en las técnicas de trabajo de rápida aplicación. el Kaizen en la Gestión Pública, relaciona cualquier propuesta de mejora e innovación y brindar derivaciones y estrategias que deben estar al alcance del colaborador con algunas restricciones; es decir, se busca que se empleen y se utilicen técnicas e instrumentos básicos de mucha aptitud, que sigan principios y un cultura hacia la toma de decisiones bajo una información estadística que permita solucionar al momento los inconvenientes que surjan interiormente en la gestión de la Dirección Regional Agraria Amazonas.

## **XI. Retos que exige el Modelo**

Su aplicabilidad se centraliza en la gestión ejecutiva y estratégica de la Dirección Regional Agraria Amazonas, la cual conserva una sujeción articulada con la gestión pública y política. Cuyos progresos a corto y largo plazo serán gracias a la confianza y conocimiento de sus colaboradores, destinados a situar aspectos invalorable, enmaradas dentro de las actividades institucionales y que propicien la satisfacción al cliente - usuario.

#### 4.4. Conclusiones y sugerencias

##### Conclusiones

Con respecto a los resultados en la Dirección Regional Agraria Amazonas sobre el diagnóstico del nivel de mejora continua, a partir de la intervención con la evaluación del Modelo de Mejora Continua para Organizaciones, prevalece el puntaje de 75 de un total de 150 puntos lo que se clasifica dentro de la categoría “C” denominado Avance medio, seguido con un avance parcial (45 puntos) y en un estado inicial (30 puntos). A fin de que se pueda alcanzar el lograr de los objetivos propuestos en la Institución, se hace preciso organizar las diferentes actividades de trabajo; priorizando la gestión de Liderazgo como motor que guía e influye en la Institución, la gestión de los trabajadores será muy importante a partir de los conocimientos y habilidades que posean en la ejecución de su trabajo, del sistema de trabajo en equipo que se implemente, así como del nivel de estimulación y satisfacción en la institución.

Con respecto a Identificar y examinar los elementos hipotéticos que sostienen la propuesta del Modelo de Pensamiento esbelto basado en las esferas concéntricas del Kaizen como mejora continua en la Dirección regional Agraria Amazonas puedo afirmar que el **Modelo propuesto cuenta con una base teórica que permite que la plataforma de mejora continua se encuentra dentro de un procedimiento idóneo y factible de combinar la eficacia, flexibilidad y calidad**, por tanto congrega todas estas especificaciones **en una perspectiva bajo una característica como es la cultura organizacional y una constante motivación del personal**. La presentación conceptual según su teoría tuvo como propósito transmitir la filosofía a partir de un análisis cruzado de las tres esferas concéntrica de KAIZEN se desarrolla a través de la concentración de un extenso conjunto de herramientas que han manifestado su certidumbre en retirar aquellas acciones sin valor añadido su eliminación es clave para la competencia de las instituciones.

En la actualidad cualquier ensayo que busca formalizar el servicio y mejora de técnicas de la gestión administrativa debe partir de un diagnóstico, con respecto al diseño propuesto “Modelo de Pensamiento esbelto basado en las esferas concéntricas del Kaizen como mejora continua en la Dirección Regional Agraria Amazonas”, cuenta con supuestos teóricos que permite su aplicación y formalización dentro de un marco de gestión por procesos y la integración de procedimientos. Abriendo así, una nueva línea para futuros trabajos científicos. Existe la validación de la misma a partir de la técnica Delphi.

Con respecto a la Propuesta del “Modelo de Pensamiento esbelto basado en las esferas concéntricas del Kaizen, como mejora continua en la Dirección regional agraria Amazonas 2016”. Cuenta con los procedimientos de conducción de la gestión y mejora de procesos en cuanto a las fases y etapas para su implementación como un modelo de gestión innovador.

## **Sugerencias**

Dentro de los diferentes procesos institucionales se hace necesario identificar las buenas prácticas administrativas de una institución, que permita un fortalecimiento permanente de sus procesos, así como de sus indicadores bajo un enfoque estratégico.

Es trascendente subrayar la importancia de buscar estrategias innovadoras y la gestión para el cambio y su aplicación e implementación de las acciones de mejora continua, sean adaptadas a las circunstancias específicas de cada institución.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AEC. (2016). *www.aec.es. Asociación Española para la Calidad. Planificación Estratégica*. Obtenido de [www.aec.es](http://www.aec.es): [www.scribd.com](http://www.scribd.com); <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/planificacion-estrategica>
- Al Mashari, M., & Zairi, M. (2000). Revisiting BPR: A holistic review of practice and development. *Business Process Management Journal*, 10-35.
- Aoki, K. (2008). Transferring Japanese Kaizen activities to overseas plants in China. *International Journal of Operation & Production Management*, 28(06), 518-539. Obtenido de [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net): <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3117757.pdf>
- Arendt, C., Landis, R., & Meister, T. (1995). The human side of change-Part 4. *IIEE Solutions*, 14-23.
- Association, Japan Human Relations. (1990). *Kaizen Teian. Cambridge: Productivity Press*. Obtenido de [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)
- Barbera Ribera, M. T. (2012). *Propuesta de un modelo de cartera para la valoración de proyectos de mejora asociados a acciones kaizen-blitz y al programa de sugerencias. Aplicación en el sector de automoción bajo un enfoque multicriterio. Tesis doctoral-Univ.politécnica de Valencia*. doi:10.4995/Thesis/10251/18434
- Barrera, M. (2007). *Modelos epistémicos en educación e investigación*. Venezuela: Ediciones Quirón. Obtenido de [publicaciones.urbe.edu](http://publicaciones.urbe.edu); [publicaciones.urbe.edu](http://publicaciones.urbe.edu)
- Barret, J. L. (1994). Process Visualization: getting the vision rights is key. *Information Systems Management*, 14-24.
- Benitez, J. S., Amaya, R. J., & Solís, O. A. (Agosto de 2010). *docplayer.es. Implementación de una cultura de mejora continua en los procesos de producción de la Empresa Bimbo de el Salvador a través de la metodología Kaizen*. Obtenido de [docplayer.es](http://docplayer.es): <http://docplayer.es/9611688-Universidad-don-bosco-vice-rectoria-de-estudios-de-post-grado.html>
- Berger, A. (1997). Continuous Improvement and Kaizen: Standardizations and Organizational Designs. *Integrated Manufacturing System*, 110-117. Obtenido de [www.tdx.cat](http://www.tdx.cat): [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)
- Bessant and Francis. (1999). High-Involvement Innovation Through Continuous Improvement. *International Journal Technology Management*, 7-28. Obtenido de [www.irinalapina.com](http://www.irinalapina.com)
- Bessant, J. (2003). *High Involvement Innovation*. Chichester West Sucess England: John Wiley and Sons Ltd. Obtenido de [publicaciones.urbe.edu](http://publicaciones.urbe.edu): [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net); [publicaciones.urbe.edu](http://publicaciones.urbe.edu)

- Bessant, J. (2005). Enabling Continuous and Discontinuous Innovation: Learning from the private sector. *Public Money & Management*, 35-42.
- Bessant, J. y Caffyn, S. (1997). High-Involvement Innovation Through Continuous Improvement. *International Journal Technology Management*, 7-28. Obtenido de [www3.unileon.es](http://www3.unileon.es); [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net); [www.tdx.cat](http://www.tdx.cat); [documents.mx](http://documents.mx)
- Bhuiyan, N. a. (2005). *An Overview of Continuous Improvement: From the Past to the Present*, *Management Decision*. 43, No. 5, pp. 761-771.
- Bodek, N. (2002). *Kaizen: Kazam! T + D*, (Vols. 56, No. 1, pp. 60-61.).
- Boer, H., & Gertsen, F. (2003). From Continuous Improvement to Continuous Innovation: a (retro)(per)spective. *International Journal Technology of Management*, 805-827. Obtenido de [www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)
- Bohórquez Díaz, H. T. (2015). *Gestión estratégica empresarial para mejorar las condiciones organizacionales y administrativas basadas en los principios de la metodología lean*. Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de [repository.unimilitar.edu.co](http://repository.unimilitar.edu.co); <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/6720/1/ENSAYO%20METODOLOGIA%20LEAN.pdf>
- Bond, T. C. (1999). The role of performance measurement in continuous improvement. *International journal of operations & production management*, 1318-1334.
- Brunet, A. (2000.). *Kaizen: From Understanding to Action*. Ponencia realizada en el Institution of Electrical Engineers. London UK: IEE Savoy Place. Obtenido de [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)
- Brunet, A. P., & S. New. (2003). Kaizen in Japan: an Empirical Study. *International journal of Operations & Production Management*, 23, No. 12, pp. 1426-1448., 1426-1446. Obtenido de [www.irinalapina.com](http://www.irinalapina.com); [administracion.uexternado.edu.co](http://administracion.uexternado.edu.co)
- Burdett. (1994). Obtenido de [www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)
- CAF. (2013). *www.aeval.es. Common Assessment Framework. mejora de las organizaciones públicas por medio de la autoevaluación*. Obtenido de [www.aeval.es](http://www.aeval.es); [siare.clad.org](http://siare.clad.org); [http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/calidad/guias/Guia\\_CAF\\_2013.pdf](http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/calidad/guias/Guia_CAF_2013.pdf)
- Caffyn, S. (1999). Development of a Continuous Improvement Self assessment. *International Journal of Operations & Production Management*, 1138-1153. Obtenido de [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)
- Chang, R. (1994). "Improve processes, reengineer them, or both. *Training & Development*, 54-62.

- Chaves. (2012). Identidad de lo humano a la cosa y las instituciones, Santiago, tesis al grado de Magister en psicología clínica con mención en psicoanálisis- Trabajo: Espacio, tiempo maneras de hacer y ser, Universidad de Chile. Chile. Obtenido de siare.clad.org
- Cheser, R. (1994). Kaizen is More Than Continuous Improvement. *Quality Progress*, 23-25. Obtenido de www.slideshare.net
- Cheser, R. (1998). The Effect of Japanese Kaizen on Employee Motivation in US Manufacturing. *The International Journal of Organizational Analysis*, 197-217.
- Chung, C. H. (1999). It is the process: A philosophical foundation for quality management. *Total Quality Management*, 187-197. Obtenido de www.tdx.cat
- Crosby, P. (1979). *Quality is Free*. New York: McGraw-Hill. Obtenido de www.tdx.cat
- Cuscela. (1998). Kaizen Blitz: Attacks Work Processes at Dana Corp. *IIEE Solutions*, 29-31. Obtenido de Submitted to Universidad de Costa Rica
- Dahlgaard, J. J., & Dahlgaard-Park, S. (2006). Lean Production, Six Sigma Quality, TQM and Company Culture. *The TQM Magazine*, 263-281. Obtenido de www.slideshare.net
- Daniels, R., & Burns, N. D. (1997). A framework for proactive performance measurement system introduction. *International Journal of Operations & Production Management*, 100-116.
- Davenport. (1996). *La naturaleza de la innovación de los procesos, en Innovación de procesos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A. (eds.). Obtenido de siare.clad.org
- Davenport y Short,. (1990). The new industrial engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*, 11-27. Obtenido de www.tdx.cat
- Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering work through information technoogy*. Boston MA: Harvard Business School Press. Obtenido de www.tdx.cat
- Davenport, T. H., & Beers, M. C. (1995). Managing information about processes. *Journal of Management Information Systems*, 57-80.
- Davenport, T. H., & Stoddard, D. B. (1994). Reengineering: Business change of mythic proportions? *MIS Quartely*, 121-127.
- Dávila, Epstein, & Shelton. (2006). *Introduction, en Making Innovation Work: How to Manage It Measure It and Profit From It*. New Jersey: Pearson Education Inc (eds.). Obtenido de siare.clad.org
- De Toro, I., & McCabe, T. (1997). How to stay flexible and elude fads. *Quality Progress*, 55-60. Obtenido de www.tdx.cat

- Dean, J., & D.E. Bowen. (1994). Management theory and total quality improvement research and practice through theory development. *Academy of Management Review*, 392-418. Obtenido de [www.irinalapina.com](http://www.irinalapina.com); <https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/sv/article/view/3297>; [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)
- Deming, W. E. (s.f.). Obtenido de [www.esan.edu.pe](http://www.esan.edu.pe)
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, Massachusetts: MIT/CAES.
- Diez Canseco Barreda, O., & Mejía Figueroa, E. A. (27 de Diciembre de 2016). *Diseño de una mejora continua en el área de operaciones de la empresa Courier Enlace Correos S.A., Utilizando la metodología PHVA*. Obtenido de [www.usmp.edu.pe](http://www.usmp.edu.pe); [http://www.usmp.edu.pe/PFII/pdf/proy\\_diezcanseco-mejia.pdf](http://www.usmp.edu.pe/PFII/pdf/proy_diezcanseco-mejia.pdf)
- Dolan, T. (2003). Best practices in process improvement. *Quality Progress*, 23-28.
- Dumay, M. (1998). Business Processes: The theoretical impact of process thinking on information systems development. *Business Process*, 1-22. Obtenido de [www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)
- Elgar, T., & Smith, C. (1994). *Global Japanization: The Transnational. Transformation for the Labour Process*. London: Routledge. Obtenido de [bibadm.ucla.edu](http://bibadm.ucla.edu)
- Elzinga, J., Horak, T., Lee, C., & Bruner, C. (1995). Business Process Management: Survey and Methodology. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 119-128. Obtenido de [www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)
- Estadístico, C. (s.f.). *Submitted to Universidad San Ignacio de*. Obtenido de [www.usil.edu.pe](http://www.usil.edu.pe)
- Farley, C. (1999). "Despliegue de Políticas del KAIZEN". *XI Congreso de Calidad Total organizado por el Centro de Productividad de Monterrey, Monterrey Nuevo León México. Fundación Mexicana de la Calidad Total y Centro de Productividad de Monterrey*. Monterrey Nuevo León México: Fundación Mexicana de la Calidad Total y Centro de Productividad de Monterrey. Obtenido de [bibadm.ucla.edu](http://bibadm.ucla.edu)
- Feigenbaum, A. C. (1991). *Total Quality Control*. New York: McGraw-Hill.
- Fucini, J. J., & Fucini, S. (1990). *Work for the japanese*. New York: Free Press.
- Galeano, M. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT. Obtenido de [publicaciones.urbe.edu](http://publicaciones.urbe.edu)
- Garvin, D. (1987). Competing on the Eight Dimensions of Quality. *Harvard Business Review*, 101-109. Obtenido de [www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)
- Gil, M., & Giner, F. (2010). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. España: Ediciones ESIC. Obtenido de [publicaciones.urbe.edu](http://publicaciones.urbe.edu)

- Gondhalekar, S., S. Babu, & N.B. Godrej. (1995). Towards using Kaizen Process Dynamics: a Case Study. *International journal of Quality & Reliability Management*, 12, No. 9, pp. 192-209.
- Grover, Kettinger, W., & Teng, T. (2000). Business Process Change in the 21st. Century. *Business and Economic Review*, 14-18. Obtenido de [www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)
- Grupo ODE. (Junio de 2007). [www.ode.es](http://www.ode.es). *Las practicas esenciales para la eficacia directiva - Octubre 2007*. Obtenido de [www.ode.es](http://www.ode.es): <http://www.ode.es/liderazgo@Resultados/liderazgo.htm>
- Gulden, G. K., & Reck, R. H. (1992). Combining Quality and Reengineering Efforts for Process Excellence. Information Strategy. *The Executives Journal*, 10-16.
- Hakes, C. (1991). *Total Quality Management: A Key to Business Improvement*. London: Chapman & Hall.
- Hammer, & Champy. (1994). *Reingeniería: el camino del cambio*. Bogotá: Editorial norma S.A. (eds.). Obtenido de [siare.clad.org](http://siare.clad.org)
- Hammer, M. (1990). Reengineering work: Don't automate, obliterate. *Harvard Business Review*, 104-112. Obtenido de [www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)
- Hammer, M. (1996). Beyond Reengineering. *Executive Excellence*, 12-13. Obtenido de [www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for Business Revolution*. New York, N.Y.: Harper Business. Obtenido de [siare.clad.org](http://siare.clad.org): [www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)
- Hammer, M., & Stanton, S. (1995). *Reengineering Revolution*. New York, NY: Harper Collins.
- Haro, García, Gil, & Ramírez. (2004). *Las fuentes económicas de la nueva gestión pública-sobre los aportes de la economía para el estudio del funcionamiento de las burocracias públicas*. México D.F.: Miguel Ángel Porrúa (Eds). Obtenido de [siare.clad.org](http://siare.clad.org)
- Harrington, H. J. (1991). *Business Process Improvement; The breakthrough strategy for Total Quality, Productivity and Competitiveness*. New York, N.Y.: McGraw-Hill. Obtenido de [www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)
- Harrington, H. J. (1995). Continuous versus Breakthrough improvement finding the right answer. *Business Process Re-engineering & Management Journal*, 31-49. Obtenido de [www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)
- Harrington, H. J. (1998). Performance improvement: the rise and fall of reengineering. *The TQM Magazine*, 69-74.
- Hartley. (2005). Obtenido de [www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)
- Hellstenand, U., & B. Klefsjo. (2000). TQM as a Management System Consisting of Values, Techniques and Tools. *The TQM Magazine*, 238-244.

- Hernández, Fernández, & Baptista. (2006). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de [cbtinvestigacion.wordpress.com](http://cbtinvestigacion.wordpress.com)
- Hill, F., & Collins, L. (2000). The roles of TQM and BPR in organisational change strategies: a case study investigation. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 614-635.
- Hino, S. (2006). *Inside the Mind of Toyota*. New York: Productivity Press. Obtenido de [www.irinalapina.com](http://www.irinalapina.com)
- Hirano. (1995). . Obtenido de [www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)
- Ho and Fung. (1994). Obtenido de [www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)
- Ho, S., & Fung, C. (1994). Developing a TQM Excellence Model. *The TQM Magazine*, 24-30.
- Ho, S., & S. Citmill. (1996). Japanese 5-S practice. *The TQM Magazine*, 45-53. Obtenido de [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)
- Hopkins, A. H. (1983). *Work and Job Satisfaction in the Public Sector*. Totowa: Rowman & Allanheld.
- Hubbard, B. (2010). *Muda, Mura, and Muri. Lean Learning*. Recuperado el 10 de febrero de 2014]., de [www.ucv.edu.pe](http://www.ucv.edu.pe): <http://bobsleanlearning.wordpress.com/2010/01/14/muda/>; [lahuja.wordpress.com](http://lahuja.wordpress.com)
- Imai. (1998). *Gemba Kaizen, Cómo Implementar el Kaizen en el sitio de trabajo*. México D.F.: McGraw-Hill. Obtenido de [publicaciones.urbe.edu](http://publicaciones.urbe.edu); [www.tdx.cat](http://www.tdx.cat); [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- Imai, M. (1986). *Kaizen-The key to Japan's Competitive Success*. New York: Random House. Obtenido de [publicaciones.urbe.edu](http://publicaciones.urbe.edu); [publicaciones.urbe.edu](http://publicaciones.urbe.edu); [www.irinalapina.com](http://www.irinalapina.com); [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net); [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net); [es.youscribe.com](http://es.youscribe.com)
- Imai, M. (1989). *Kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa*. México D.F.: CECSA. Obtenido de [www.tdx.cat](http://www.tdx.cat): [www.scribd.com](http://www.scribd.com); [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net); [bibadm.ucla.edu](http://bibadm.ucla.edu); [www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)
- Imai, M. (1997). *Gemba Kaizen*. New York, NY: McGraw-Hill. Obtenido de [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)
- Imai, M. (2001). *KAIZEN. La clave de la ventaja competitiva japonesa*. México: Compañía editorial continental. Obtenido de [miempresa.com](http://miempresa.com)
- Imai, M. (2006). *What is total Flow management under Kaizen focus? Three days Conference lecturer*. España. Obtenido de [publicaciones.urbe.edu](http://publicaciones.urbe.edu): [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net); [www.tdx.cat](http://www.tdx.cat); [publicaciones.urbe.edu](http://publicaciones.urbe.edu)
- Imai, M. (13 de 12 de 2007). Mejorar la calidad es la mejor forma de reducir los costes. *Diario de Negocios la Gaceta*, 36. Obtenido de [www.tdx.cat](http://www.tdx.cat): [www.irinalapina.com](http://www.irinalapina.com); [www.revistas.unal.edu.co](http://www.revistas.unal.edu.co), [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net), [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

- Ishikawa, k. (1986). *What is Total Quality Control? The Japanese Way*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall. Obtenido de [www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)
- Janson, R. (1992). How reengineering transforms organizations to satisfy customers. *National Productivity Review*, 45-52.
- Japan Human Relations Association. (1990). *Kaizen Teian*. Cambridge: Productivity Press. Obtenido de [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net); [publicaciones.urbe.edu](http://publicaciones.urbe.edu)
- Jorgensen, F., Boer, H., & Gertsen, F. (2004). Development of team-based framework for conducting self-assessment of continuous improvement. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 343-349.
- Jorgensen, F., Boer, H., & Gertsen, F. (2003). Jump-starting Continuous Improvement Through self-assessment. *International Journal of Operations & Production Management*, 1260-1278. Obtenido de [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net); [documents.mx](http://documents.mx)
- Juran, J. (1990). *Juran y el Liderazgo para la Calidad. Un Manual para Directivos*. Madrid, España: Editorial Díaz Santos.
- Kanji, G. K. (1996). Implementation and pitfalls of total quality management. *Total Quality Management*, 331-343.
- Kano, N. (1989). *Continuous Improvement-Quality Control Circles in Japanese Industry*. Michigan: Center for Japanese Studies. Obtenido de [bibadm.ucla.edu](http://bibadm.ucla.edu)
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *The Strategy-Focused Organization (la organización centrada en la estrategia)*. Harvard Business School Press. Obtenido de Liderazgo@Resultados - GRUPO ODE - Casp 58, Pral. 08010 Barcelona: <http://www.ode.es/liderazgo@Resultados/liderazgo.htm>
- Kelada, J. N. (1994). Is reengineering replacing total quality? *Quality Progress Milwaukee*, 79-85. Obtenido de [www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)
- Kettinger, W., Teng, T., & Guha, S. (1997). Business Process Change: A study of Methodologies, Techniques, and tools. *MIS-Quarterly*, 55-80. Obtenido de [www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)
- Kezbon, D. S. (1996). Business Process Reengineering: What it is, What it is not! *Transactions of AACE International*, 1-3. Obtenido de [www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)
- King, W. (1994). Process Reengineering. The strategic dimensions. *Information Systems Management*, 71-74.
- Klein, M. M. (1993). IEs fill facilitator role in benchmarking operations to improve performance. *Industrial Engineering*, 40-42.

- Knorr. (1991). Obtenido de [www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)
- Krajewski, L. J., & Ritzman, L. P. (2002). *Operations Management. Processes and Value Chains*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kume, H. (1985). *Statistical methods for quality improvement*. Tokio: Aots. Obtenido de [www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)
- La información numérica, niveles, etc., deberá presentarse en forma tabular y/o gráfica, claramente rotulada y con puntos de referencia y/o comparación, para facilitar su interpretación.* (s.f.). Obtenido de [www.sgp.gov.ar](http://www.sgp.gov.ar)
- lahuja.wordpress.com. (2014). *lahuja.wordpress.com. Mura, Muri, Muda. La base del pensamiento esbelto*. Recuperado el 12 de febrero de 2014, de lahuja.wordpress.com: lahuja.wordpress.com; <https://lahuja.wordpress.com/2014/02/16/mura-muri-muda-la-base-del-pensamiento-esbelto/>
- Leach, L. P. (1996). TQM, reengineering and the edge of chaos. *Quality Progress Milwaukee*, 85-96.
- Lee, K. T., & Chuah, K. (2001). A SUPER methodology for business process improvement. An industrial Case Study in Hong Kong/China. *International Journal of Operations & Production Management*, 687-706. Obtenido de [www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)
- Lee, R. G., & Dale, B. G. (1998). Business Process Management: A review and evaluation. *Business Process Management Journal*, 214-223. Obtenido de [www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)
- Leede y Kees Loise. (1999). Obtenido de [www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)
- Lewin, K. (1951). *Theory in Social Science*. New York: Harper and Row. Obtenido de [www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)
- Lewis, J. (2007). Don't Lean on Kaizen Events. *FDM, November*, 73-74. Obtenido de [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)
- Ley de Transparencia y Acceso a la información pública.* (s.f.). Obtenido de [www.gobernabilidad.org.pe](http://www.gobernabilidad.org.pe)
- Ley N°27658: Marco de Modernización de la Gestión del Estado. (29 de 01 de 2002). Obtenido de [es.slideshare.net](http://es.slideshare.net); [www.inicam.org.pe/normativa/legislacion/Ley27658.pdf](http://www.inicam.org.pe/normativa/legislacion/Ley27658.pdf); [es.slideshare.net](http://es.slideshare.net)
- Likert, J. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. New York: McGraw-Hill.
- Lillrank, P. (1995). *The transfer of Management Innovations from Japan. Organization Studies* (Vols. 16, No. 6, pp. 971-989). Obtenido de [bibadm.ucla.edu](http://bibadm.ucla.edu)



- Lillrank, P. and Kano, N. (1989). *Continuous Improvement-Quality Control Circles in Japanese Industry*. Michigan: Center for Japanese Studies. Obtenido de [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)
- Lindberg, P., & Berger, A. (1997). Continuous Improvement: Design, Organization and Management. *International Journal Technology Management*, 86-101. Obtenido de [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net); [www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)
- Lorda, J. (2009). *Humanismo. Los bienes invisibles*. España: Ediciones Rialp. Obtenido de [publicaciones.urbe.edu](http://publicaciones.urbe.edu)
- Lowenthal, J. N. (1994). Reengineering the organization: a step by step approach to corporate revitalization. *Quality Progress*, 61-64. Obtenido de [www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)
- MacDonald. (1995). Together TQM and BPR are winners. *TQM Magazine*, 21-25. Obtenido de [www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)
- Magaña Campos, J., & Aspinwall, E. (2003). Comparative Study of Western and Japanese Improvement Systems. *Total Quality Management*, 423-436.
- Majchrzak, A., & Wang, Q. (1996). Breaking the functional mind-set in Process Organizations. *Harvard Business Review*, 93-99. Obtenido de [www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)
- Malloch, H. (1997). Strategic and HRM aspects of kaizen: a case study. *New Technology, Work and Employment*, 12, No. 2, pp. 108-122., 108-122. Obtenido de [www.irinalapina.com](http://www.irinalapina.com)
- Mateo Martínez, Rafael. (2016). *Universidad Politecnica de Valencia*. doi:doi:10.4995/Thesis/10251/61492.
- McQuarter, R. E., & C. H. Scurr. (1995). Using quality tools and techniques successfully. *The TQM Magazine*, 37-42. Obtenido de [www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)
- Medina-Giopp, A. (2003). *Gestión por Procesos y creación de valor público, un enfoque analítico*". Tesis doctoral sin publicar. Departamento de Política y Administración y Dirección de Empresas. Barcelona, España: ESADE.
- Mendiburu Rojas, A. F. (2014). *dspace.unitru.edu.pe. Propuesta metodológica de seguimiento y evaluación a estudios de pre inversión, para mejorar su eficiencia en la Región la Libertad, 2014*. Obtenido de [dspace.unitru.edu.pe](http://dspace.unitru.edu.pe): [http://dspace.unitru.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/UNITRU/1877/Tesis%20Doctorado\\_AUGUSTO%20FRANKLIN%20MENDIBURU%20ROJAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.unitru.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/UNITRU/1877/Tesis%20Doctorado_AUGUSTO%20FRANKLIN%20MENDIBURU%20ROJAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Mintzberg, H., & Westley, F. (1992). Cycles of organizational change. *Strategic Management Journal*, 39-59.

- Montabon, F. (2005). Using Kaizen Events for Back Office Processes: Recruitment of frontline Supervisor Co-ops", *Total Quality Management and Business Excellence*. 16(10), 1139-1147. Obtenido de Encontrando al Kaizen: Un análisis teórico de la Mejora Continua: [www.tdx.cat](http://www.tdx.cat), [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net), <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3117757.pdf>
- Mumford, E., & Beekma, G. J. (1994). *Tools for Change and Progress: A socio-technical approach to business process re-engineering*. Cheshire, CG Publications.
- Mumford, E., & Hendricks, R. (1996). Business Process Reengineering RIP. *People Management*, 22-28.
- Muñiz, Luis, Monfort Enric. (2005). *Aplicacion práctica del cuadro de Mando integral Gestion 2000*.
- Muñoz Machín, I. (Setiembre de 2010). [www.fhcalahorra.com](http://www.fhcalahorra.com). *Aplicación de la metodología de Dirección de Proyectos para la implantación de Lean en el sector sanitario*. Obtenido de [www.fhcalahorra.com](http://www.fhcalahorra.com): [fhcalahorra.com](http://www.fhcalahorra.com); <http://www.fhcalahorra.com/files/doc/1-2010TesisDoctoralLean-FHC3premioCELUniversidad2011.pdf>
- Navarro Arvizu, E. M. (2014). *Modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil de Ciudad Obregón, Sonora*. Obtenido de [www.itson.mx](http://www.itson.mx); [www.acacia.org.mx](http://www.acacia.org.mx); [http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/METODOLOGIA\\_PARA\\_DISENAR\\_UN\\_MODELO\\_DE\\_GESTION\\_PARA\\_MEJORAR\\_EL\\_DESEMPEÑO\\_INDIVIDUAL\\_EN\\_UNA\\_OSC\\_DE.pdf](http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/METODOLOGIA_PARA_DISENAR_UN_MODELO_DE_GESTION_PARA_MEJORAR_EL_DESEMPEÑO_INDIVIDUAL_EN_UNA_OSC_DE.pdf)
- Nemoto, M. (1987). *Total Quality Control for Management. Strategies and Techniques from Toyota and Toyoda Gosei*. New Jersey: Prentice Hall. Inc. Obtenido de [www.irinalapina.com](http://www.irinalapina.com); [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)
- Nesbitt, T. (1993). Flowcharting Business Processes. *Quality*, 34-38. Obtenido de [www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)
- Newitt, D. (1996). *Beyond BPR & TQM - Managing through Processes: IsKaizen Enough?. Industrial Engineering Conference Proceeding. London: Institution of Electric Engineers*. Obtenido de [docplayer.es](http://docplayer.es); [bibadm.ucla.edu](http://bibadm.ucla.edu)
- Newitt, D. J. (1996). Beyond BPR & TQM - Managing through Processes: Is Kaizen Enough?. *Industrial Engineering Conference Proceeding*. 1, págs. 100-110. Londres: Institution of Electric Engineers. Obtenido de [docplayer.es](http://docplayer.es); [www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)
- Nieves Cruz, F. (octubre de 2006). [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). *Principios de la filosofía Kaizen*. Obtenido de [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com): [es.slideshare.net](http://www.slideshare.net); <http://www.gestiopolis.com/principios-de-la-filosofia-kaizen/>
- Oakland, J. S. (1993). *Total Quality Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann. Obtenido de [www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)

- Ohno, T. (1978). *Toyota Production System. Beyond Large-Scale Production*. New York: Productivity Press. Obtenido de [www.tdx.cat; rd.udb.edu.sv:8080](http://www.tdx.cat; rd.udb.edu.sv:8080)
- Ohno, T. (1978). *Toyota Production System. Beyond Large-Scale Production*. New York, NY: Productivity Press. Obtenido de en la literatura se refiere a; [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)
- Osono, E., N. Shimizu, & H. Takeuchi. (2008). *Extreme Toyota, Radical Contradictions that Drive Success at the World's best Manufacturer*. New Jersey: John Wiley & Sons. Obtenido de [www.irinalapina.com; pt.scribd.com](http://www.irinalapina.com; pt.scribd.com)
- Paipa G., L.; Jaca G., C.; Mateo D., R. (2013). *Diseño y validación de un nuevo programa para impulsar la mejora continua desde el enfoque científico de las 5Ss. Dadun Deposito Académico Digital -Universidad de Navarra*. Obtenido de [eujournal.org](http://eujournal.org); <http://dadun.unav.edu/handle/10171/34553>, <http://www.tdx.cat/handle/10803/127584>
- Palma Díaz, A. A. (2014). *siare.clad.org. Innovación en instituciones públicas: práctica de mejora continua y grupos de mejora*. Obtenido de [siare.clad.org](http://siare.clad.org); <http://siare.clad.org/fulltext/0076504.pdf>; [siare.clad.org](http://siare.clad.org)
- Pino Jordán, R. M. (2008). *La relación entre el sector industrial y el tamaño de empresa con las prácticas de la calidad total y el desempeño organizacional*. Obtenido de [tesis.pucp.edu.pe; http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/782/Tesis%20RPino.pdf?sequence=6](http://tesis.pucp.edu.pe; http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/782/Tesis%20RPino.pdf?sequence=6).
- Rivera Mojica, D., Rivera Mojica, L., García Alcaráz, J. L., & Siller Orozco, G. I. (2012). Factores Críticos de Éxito para la Implementación de Kaizen. *Instituto Tecnológico de Cd. Juárez -Congreso Internacional de Investigación, Vol 4., No. 1, 2012*(ISSN 1948-2353 CDRM), 780-785. doi:ISSN 1946-5351 ONLINE
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional (13.ª ed.)*. México D. F.: Prentice Hall.
- Sánchez Rubio, M. d. (Agosto de 2011). *www.uteq.edu.mx.Asistencia en el área de ingeniería, soporte en proyectos de productividad. Tesis*. Obtenido de [www.uteq.edu.mx](http://www.uteq.edu.mx); <http://www.uteq.edu.mx/tesis/PI/050.pdf>
- Sangüeza, Mateo, & Ilzarbe. (2006). *Introducción a las herramientas y técnicas de la gestión de la calidad”, en Teoría y práctica de la calidad*. Madrid: Thompson Editores Spain ParaninfoS.A. (eds.). Obtenido de [siare.clad.org](http://siare.clad.org)
- Sawada, N. (1995). *The Kaizen in Toyota Production System*, material del curso de Company Wide Quality Control and Industrial Engineering. Nagoya: Chu San Ren. Obtenido de [www.irinalapina.com](http://www.irinalapina.com)

- Schroeder D. y Robinson, A. (1991). America's Most Successful Export to Japan-Continuous Improvement Programmes. *Sloan Management Review*, 67-81. Obtenido de [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline*. New York. N.Y: Double Day. Obtenido de [bibadm.ucla.edu](http://bibadm.ucla.edu).ve
- SERVQUAL. (2015). Obtenido de Orduña Ortegón, Yeimi Pilar. "Avances en la construcción de un sistema de información en salud en Colombia", *Ciencia y Tecnología para la Salud Visual y Ocular*.
- Sheridan, J. (1997). Kaizen Blitz. *Industry Week*, 246, 19-27.
- Shimbum, N. S. (Setiembre de 2007). En la búsqueda del Toyota Way por empresarios japoneses. Obtenido de [pt.scribd.com](http://pt.scribd.com)
- Sifuentes Inostroza, H. N. (2014). *Modelo de gestión participativa de la productividad para mejorar el desempeño del personal administrativo de la universidad nacional de Trujillo*. Obtenido de [alicia.concytec.gob.pe](http://alicia.concytec.gob.pe); [dspace.unitru.edu.pe](http://dspace.unitru.edu.pe); <http://dspace.unitru.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/UNITRU/4816/Tesis%20Doctoral%20-%20Hermes%20Sifuentes%20Inostroza.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sirkin, H., & Stalk, G. (1990). Fix the process, not the problem. *Harvard Business Review*, 26-33. Obtenido de [www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)
- Sotelo Hernández, J. M., & Torres Valle, J. P. (2013). *Sistema de Mejora Continua en el área de Producción de la Empresa Hermoplas S.R.Ltda. Aplicando La Metodología PHVA, USMP- Facultad de Ingeniería y Arquitectura Escuela de Ingeniería Industrial*. Obtenido de [www.usmp.edu.pe](http://www.usmp.edu.pe); [www.scribd.com](http://www.scribd.com); [http://www.usmp.edu.pe/PFI/pdf/20131\\_5.pdf](http://www.usmp.edu.pe/PFI/pdf/20131_5.pdf)
- Spear, S. (2004). Learning to Lead at Toyota. *Harvard Business Review*, 78-86.
- Stoddard, D. B., & Jarvenpaa, S. (1995). Business Process Redesign: Tactics for Managing Radical Change. *Business Process Management Journal*, 81-107.
- Strategic-Direction. (2004). Kaizen at Nippon: Behind the Theory. *Strategic Direction*, 20, No. 5, pp. 23-25. Obtenido de [www.irinalapina.com](http://www.irinalapina.com); [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)
- Styrhe, A. (2001). Kaizen, Ethics, and Care of the Operations: Management after Empowerment. *Journal of Management Studies*, 795-810. Obtenido de [www.buenastareas.com](http://www.buenastareas.com)
- Styrhe, A. (2001). Kaizen, Ethics, and Care of the Operations: Management after Empowerment. *Journal of Management Studies*, 38, No. 6, pp. 795-810., 795-810. Obtenido de [www.tdx.cat](http://www.tdx.cat); [publicaciones.urbe.edu](http://publicaciones.urbe.edu)
- Suárez Barraza, F.; Rodríguez González. Francisco G. (2013). El Kaizen en el sector público. El caso de estudio de un Instituto de la Mujer en México. *Revista de Administración, Finanzas y*

*Economía (Journal of Management, Finance and Economics)*, vol. 7, núm. 2 (2013), pp. 43-67. Obtenido de [alejandria.ccm.itesm.mx](http://alejandria.ccm.itesm.mx)

Suárez Barraza, M. F., & Miguel Dávila, J. A. (2012). *esapvirtual.esap.edu.co. El kaizen en na organización deportiva: un esquema de mejora continua*. Obtenido de [esapvirtual.esap.edu.co](http://esapvirtual.esap.edu.co): [www.esapvirtual.esap.edu.co](http://esapvirtual.esap.edu.co); <http://esapvirtual.esap.edu.co/ojs/index.php/admindesarro/article/view/129>

Suárez-Barraza. (2007). Obtenido de [revistas.uexternado.edu.co](http://revistas.uexternado.edu.co)

Suárez-Barraza y Ramis-Pujol. (2008). Obtenido de [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)

Suárez-Barraza, M. &.-P. (2008). *Aplicación y evolución de la Mejora Continua de Procesos en la Administración Pública, Journal Globalization, Competitiveness & Governability GCG* (Vol. 2). Georgetown University- Universia. Obtenido de *Encontrando al Kaizen: Un análisis teórico de la Mejora Continua*: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3117757.pdf>

Suárez-Barraza, M. F. (2007). *El KAIZEN: La filosofía de Mejora Continua e Innovación Incremental detrás de la Administración por Calidad Total*. México, D.F.: Panorama. Obtenido de [www.irinalapina.com](http://www.irinalapina.com); [libros-revistas-derecho.vlex.es](http://libros-revistas-derecho.vlex.es)

Suárez-Barraza, M. F., & Miguel-Dávila, J.-Á. (2008). *Encontrando al Kaizen. Un análisis teórico de la mejora continua*. Obtenido de [bibadm.ucla.edu.ve](http://bibadm.ucla.edu.ve); [www.irinalapina.com](http://www.irinalapina.com); [dialnet.unirioja.es](http://dialnet.unirioja.es); [www.scribd.com](http://www.scribd.com); <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3117757.pdf>; [es.slideshare.net](http://es.slideshare.net)

Suárez-Barraza, M.F. (2008). La filosofía del Kaizen, una aplicación práctica en un área de servicio del sector público. *Revista CONTACTO. La revista de la Calidad Total*, 11-16. Obtenido de [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)

Susaki. (1987). *Competitividad en la fabricación*. Madrid: TGP-Hoshing-LTD. Obtenido de [www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)

Takeyuki, F. (1995). Implementing C-JIT (New JIT) A Practical Approach, Material del curso de Company Wide Quality Control and Industrial Engineering. *Company Wide Quality Control and Industrial*, 8, 1-38. Nagoya, : CHU-SAN-REN. Obtenido de [www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)

Talwar, R. (1993). Business Reengineering - a strategy-driven approach. *Long Range Planning*, 22-40.

Tanner, C., & Roncarti, R. (1994). Kaizen Leads to Breakthroughs in Responsiveness and the Shingo Prize at Critikon. *National Productivity Review*, 517-531. Obtenido de [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net); [www.tdx.cat](http://www.tdx.cat); [www.irinalapina.com](http://www.irinalapina.com)

Tari, J. J. (2005). Components of successful total quality management. *The TQM Magazine*, 182-194.

- Teng, J., Grover, V., & Fielder, D. (1994). Re-designing business process using information technology. *Long Range Planning*, 95-106.
- Tinnila, M. (1995). Strategic perspective to business process redesign. *Management Decision*, 25-34. Obtenido de [www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)
- Tonnesen, T. (2005). Continuous Innovation through company wide employee participation. *The TQM Magazine*, 195-207. Obtenido de [www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)
- Tozawa, B., & N. Bodek. (2002). *Kaizen Rápido y Fácil*. Madrid: TGP Hoshin. Obtenido de [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)
- Ulmer, D. L. (1987). Job Satisfaction of Community Hospital Educators. Dissertation Abstracts International. (49). Obtenido de [redalyc.uaemex.mx](http://redalyc.uaemex.mx)
- Ungan, M. (2006a). Standardization through process documentation. *Business Process Management Journal*, 135-148.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. (1995). Explaining Developments change in organizations. *Academy of Management Review*, 510-540.
- Venkatraman, N. (1994). IT-enabled business transformation: From automation to business scope redefinition. *Sloan Management Review*, 73-87.
- Verástegui Ogno, J. E. (2017). *dspace.unitru.edu.pe. Modedlo de Gestión integral técnico empresarial matricial para impulsar el crecimiento y desarrollo sostenido de la universidad católica de trujillo BENEDICTO XVI*. Obtenido de [dspace.unitru.edu.pe: http://dspace.unitru.edu.pe:8080/xmlui/handle/UNITRU/5770?show=full](http://dspace.unitru.edu.pe:8080/xmlui/handle/UNITRU/5770?show=full)
- Walsh, P. (1996). Finding Key performance drivers: Some new tools. *Total Quality Management*, 509-519.
- Ward, J. (1994). Continuous Process Improvement. *Information Systems Management*, 74-77. Obtenido de [www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)
- Watson. (1998). Obtenido de [www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)
- Wennecke, G. (2008). Kaizen-Lean in a week: how to implement improvements in healthcare settings in a week. *Medical Laboratory Observer*, 28-31. Obtenido de [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)
- Whiting, J. T. (1994). Reengineering the corporation: A historical perspective and critique. *Industrial Management*, 14-16. Obtenido de [www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)
- Wittenberg, G. (1994). *Kaizen, The Many Ways of Getting Better"*, *Assembly Automation* (Vols. 14, No. 4, pp. 12-17.). Obtenido de [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net): [www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)

- Womack, J. P., D.T. Jones, & D. Toss. (1990). *The Machine that Changed the World*. New York, N.Y.: Rawson, Associates. Obtenido de doc.isiri.org.ir
- www.esan.edu.pe. (30 de Julio de 2015). *www.esan.edu.pe. Kaizen, la filosofía japonesa de la mejora continua*. Obtenido de www.esan.edu.pe: www.esan.edu.pe; <http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/07/kaizen-filosofia-japonesa-mejora-continua/>
- www.gestiopolis.com. (11 de Octubre de 2001). *www.gestiopolis.com. Kaizen o mejoramiento continuo*. Obtenido de www.gestiopolis.com: acostae.blogspot.com; espectacularmix.blogspot.com; <http://www.gestiopolis.com/kaizen-o-mejoramamiento-continuo/>; julieta2768.blogspot.com
- www.gestiopolis.com. (20 de Abril de 2007). *www.gestiopolis.com. shingijutsu kaizen el sistema de produccion toyota*. Obtenido de www.gestiopolis.com: www.gestiopolis.com; repositorio.utp.edu.co; www.gestiopolis.com; <http://www.gestiopolis.com/shingijutsu-kaizen-el-sistema-de-produccion-toyota/>
- www.pymesyautonomos.com. (2010 de Octubre de 2010). *www.pymesyautonomos.com. El milagro japonés (II): "Kaizen", la filosofía de mejora continua*. Obtenido de www.pymesyautonomos.com: <https://www.pymesyautonomos.com/management/el-milagro-japones-ii-kaizen-la-filosofia-de-mejora-continua>; www.pymesyautonomos.com
- Yingling, R. (1997). How to management key business Processes. *Quality Progress*, 107-110. Obtenido de www.tdx.cat
- Yonque, J., García, M., & Ráez, L. (2002). *sisbib.unmsm.edu.pe. Kaizen o la mejora continua. Industrial Data © UNMSM*. Obtenido de sisbib.unmsm.edu.pe: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/indata/v05\\_n1/kaisen.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/indata/v05_n1/kaisen.htm); publicaciones.urbe.edu
- Zairi, M. (1997). "Business Process Management: A boundaryless approach to modern competitiveness. *Business Process Management Journal*, 64-80. Obtenido de www.tdx.cat
- Zairi, M., & Sinclair, D. (1995). Business Process Re-engineering and process management: A survey current practice and future trends in integrated management. *Management Decision*, 3-16. Obtenido de www.tdx.cat
- Zairi, M., Letza, S., & Oakland, J. (1994). Does TQM impact on bottom line results? *The TQM Magazine*, 38-43.

# ANEXOS



**Anexo A1: Modelo de Mejora Continua**  
**Para: Organizaciones pequeñas y medianas**  
**Instituto Nacional de calidad Uruguay (INACAL)**

ÁREAS Y TEMAS DE EVALUACIÓN	PUNTAJES ASIGNADOS
<b>1. Liderazgo</b>	<b>120</b>
1.1 Liderazgo mediante el ejemplo y valores	120
<b>2. Desarrollo de las Personas</b>	<b>160</b>
2.1 Participación del personal	80
2.2 Educación, capacitación y calidad de vida en el trabajo	80
<b>3. Interés por el cliente externo</b>	<b>170</b>
3.1 Conocimiento del cliente externo y del mercado	110
3.2 Determinación de la satisfacción del cliente externo	60
<b>4. Administración y mejora de procesos</b>	<b>250</b>
4.1 Planeamiento	<b>40</b>
4.2 Procesos de producción de bienes y/o servicios	<b>100</b>
4.3 Procesos y servicios de apoyo	<b>40</b>
4.4 Proveedores	<b>40</b>
4.5 Efectos en el medio ambiente	<b>30</b>
<b>5. Resultados</b>	<b>300</b>
5.1 Resultados en productos y/o servicios	80
5.2 Resultados de procesos de producción de bienes y/o servicios de procesos de apoyo y de proveedores	80
5.3 Resultados de desarrollo de las personas	60
5.4 Resultados de mercado y financieros	80
<b>Total</b>	<b>1000</b>

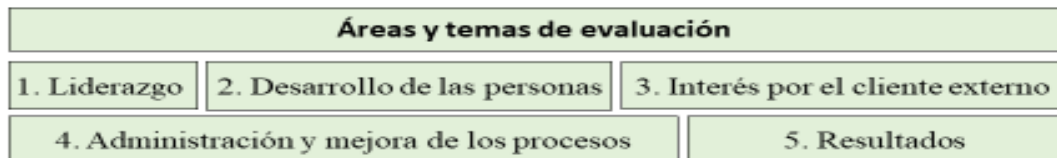
## Explicación de las diferentes áreas y temas de puntuación

El Modelo para Organizaciones Pequeñas y Medianas ha sido elaborado a los efectos de facilitar la participación de las mismas. Está basado en una simplificación del Modelo de Mejora Continua para Organizaciones Públicas y Privadas Grandes. En caso de presentarse dudas sobre aspectos de este modelo simplificado puede servir como aclaración la lectura del Modelo anterior.

En el modelo se presenta una explicación, detallada de las diferentes áreas de evaluación. Constando cada una de una breve descripción de lo que se busca evaluar en dicha área y los temas que comprende. Dentro de cada tema se indica una serie de ítems a responder. Planteándose en algunos casos preguntas que califican el aspecto investigado. Es notoria la dificultad de clasificar algunas actividades propias de la Gestión Total de Calidad en una sola de las áreas en el presente Modelo. Esta dificultad será considerada en el momento de la evaluación.

### Notas

1. Antes de elaborar el reporte extenso. Lea atentamente las instrucciones de elaboración del mismo y tenga en cuenta el sistema de Evaluación del premio.
2. como forma de esquematizar la relación entre las diferentes áreas que componen el Modelo de Mejora Continua, se presenta el siguiente diagrama, con el cual se pretende mostrar un ordenamiento en el que las diferentes áreas proporcionan bases solidas a las siguientes.



### 1.- Liderazgo

**(120 puntos)**

El propósito de esta área consiste en diagnosticar la claridad con que la dirección entiende los principios y los valores de Gestión Total de Calidad, su nuevo papel en la conducción de la organización y la medida en que su actuación diaria es ejemplo de congruencia con sus principios y valores. Se considera "dirección" al responsable de la organización y a las personas del siguiente nivel.

## 1.1.- Liderazgo mediante el ejemplo y valores

### Dimensiones de Evaluación

### Enfoque - implantación

- a) Muestre la evidencia de que la dirección se ha capacitado y conoce a fondo los valores y principios de la Mejora Continua, así como los elementos fundamentales de la gestión de la Calidad.
- b) Describa hechos concretos que reflejen el compromiso de la dirección por establecer un proceso de Gestión Total de Calidad.
- c) Muestre evidencias que la dirección está organizada para obtener conocimiento de primera mano de las expectativas y necesidades de sus clientes.
- d) Muestre evidencia de que la dirección se asegura que todos los integrantes de la organización cuenten con lo necesario (capacitación, información, equipos, materiales, etc.) para poder contribuir a la satisfacción de los clientes.
- e) Describa las formas en que la dirección toma la iniciativa para enterar al personal de lo que los clientes esperan de la organización.
- f) Comente qué hace la dirección para asegurar relaciones de colaboración, basadas en la confianza mutua y en la información abierta, con empleados, sindicato, proveedores y clientes.

### NOTAS

- 1). En 1.1.d deberá quedar reflejada la convicción de que la dirección en cuanto a que sus Integrantes de la organización, hacen un buen trabajo y que su papel es ayudarlos y apoyarlos para que lo logren.
- 2). En 1.1.e se busca detectar la importancia que se asigna a la comunicación a cada Integrante de la organización acerca de la forma en que puede contribuir a la satisfacción de los clientes y a mejorar la competitividad de la organización.

## 2. Desarrollo de las Personas

El propósito de esta área consiste en diagnosticar la capacidad de la organización para desarrollar a su personal, entendido esto como un fin en sí mismo y al mismo tiempo, asegurar su máxima contribución tanto a la satisfacción del cliente externo, como a la productividad de la organización. Se busca evidencia de la existencia de mecanismos que permitan alinear de una manera eficaz y productiva las

actividades propias de la administración del personal con la satisfacción de sus necesidades y con la satisfacción de las necesidades del mercado

## **2.1 Participación del personal**

**(80 puntos)**

### **Dimensiones de Evaluación**

### **Enfoque- Implantación**

- a) Muestre evidencias de que los encargados aprecian y estimulan el desarrollo de sus subordinados.
- b) Describa qué mecanismos existen en la organización para incrementar el interés y la participación de todo el personal en la mejora de procesos de trabajo, productos y/o servicios y en brindar una mejor atención a los clientes.
- c) Describa cómo manifiesta la organización su interés sostenido y su aprecio por la participación activa de todo el personal en la búsqueda de mejores formas de satisfacer a los clientes y de aumentar la eficiencia y productividad del trabajo.

### **NOTAS**

1). En 2.1.a. es importante que la organización posea mecanismos para asegurarse que los gerentes entiendan e interpreten su papel de ayudar a que los empleados, comprendan a qué tienen que hacer, porqué conviene hacerlo y que los apoyen y asistan para que puedan hacerlo bien.

2). En 2.1.b ejemplos de mecanismos para incrementar el interés y la participación del personal son. Sistemas de sugerencias, Círculos de Calidad, Equipos de mejora, etc. Se busca detectar:

- Mecanismos de fomento al aporte de ideas, sugerencias e innovaciones.
- Responsables y sistema por el que se hace el seguimiento a las iniciativas del personal.
- Medidas tendientes a delegar autoridad y propiciar una mayor responsabilidad y autocontrol, especialmente en los niveles operativos.

3). En 2.1.c, se puede describir los mecanismos para otorgar reconocimientos por la contribución a la mejora de procesos, productos. Servicios y satisfacción de los clientes. En cuyo caso se detalla:

- Quiénes tienen la responsabilidad de reconocer y premiar a aquéllos que se distinguen y
- De qué forma se hacen estos reconocimientos.

## **2.2 Educación, capacitación y calidad de vida en el trabajo**

**(80puntos)**

### **Dimensiones de Evaluación**

### **Enfoque - Implantación**

- a) Proporcione información sobre la educación y capacitación impartida a todo el personal. Mencione los mecanismos de capacitación formal e informal que se

utilizan, e indique el monto de los recursos (con relación a su facturación, renta, etc.) que se han venido asignando a estas actividades durante los últimos años.

b) Describa cómo se apoya y estimula la adquisición de distintas habilidades y la capacitación para desempeñar distintos puestos. Comente las políticas de la organización en cuanto a la movilidad del personal y la flexibilidad en la asignación de tareas.

c) Describa qué está haciendo la organización para asegurar que las condiciones de higiene, seguridad y ergonomía, así como las de trato digno y respetuoso, equitativo y justo, sean mejores cada día.

d) Explique qué está haciendo para mejorar continuamente los sistemas de capacitación, desarrollo y calidad de vida en el trabajo. Indique en qué forma se determina la efectividad de la capacitación que se está proporcionando.

#### **NOTAS**

1. Debe tenerse presente que la capacitación permanente es imprescindible para la Mejora Continua de cualquier organización.
2. En 2.2.a, la educación o capacitación impartida puede ser específica para el puesto y/o genérica sobre temas como Administración por Gestión Total de Calidad, Liderazgo, Negociación, Solución de Problemas, Trabajo en Equipo, Herramientas Estadísticas, Medición y Mejora de Procesos, Servicio al cliente, etc.
3. En 2.2.b, es importante reflejar cómo se enriquece el contenido de los puestos de trabajo, a los efectos de fomentar el desarrollo personal y evitar la monotonía y el estancamiento.

### **3.- Interés por el Cliente Externo (170 puntos)**

El propósito de esta área consiste en diagnosticar la capacidad de la organización en aspectos que son clave para conservar y desarrollar a los clientes que ya se tienen y atraer nuevos. Se busca evidencia de la existencia de mecanismos que permitan detectar eficaz y oportunamente las cambiantes expectativas y necesidades de los clientes externos y del mercado (oír "la voz. del cliente"), así como evidencia de sistemas de medición que proporcionen Información objetiva sobre los resultados de los esfuerzos por satisfacer dichas necesidades y expectativas.

### 3.1 Conocimiento del cliente externo y del mercado

(110 puntos)

#### Dimensiones de Evaluación

#### Enfoque – Implantación

- a) Describa quiénes son sus principales clientes, mencionando cuáles son los mercados atendidos por su organización y qué otros potenciales mercados podrían serlo.
- b) Explique cómo determina y qué es lo que más importa o interesa a sus clientes de los productos y/o servicios que su organización ofrece (antes, durante y después de la compra).
- c) Explique cómo hace su organización para mantenerse en contacto permanente con sus distintos clientes. Indique quién tiene asignada la responsabilidad de la comunicación continua con los clientes y cómo se canaliza.
- d) ¿Existe un sistema de quejas o sugerencias? Explique cómo funciona.
- e) Describa el mecanismo que utiliza para asegurarse que todo el personal de la organización conoce claramente quiénes son sus clientes, qué es lo que quieren y esperan de sus productos y/o servicios y qué tan satisfechos o insatisfechos están con lo que la organización les está ofreciendo.
- f) Explique qué está haciendo para mejorar la información y el conocimiento que posee sobre sus clientes.

#### NOTA

1. Respecto a lo planteado en 3.1. a y b, toda organización debería poder responder claramente las siguientes interrogantes:

- ¿Por qué le compran a la organización y no a otros proveedores?
- ¿Quiénes son sus potenciales clientes y qué está haciendo para captarlos?

2. En 3.1.c: Todas las oportunidades de conocer la opinión, problemas y sugerencias del cliente externo deberían ser aprovechadas. En particular, el servicio posventa es una excelente fuente.

La comunicación continua con los clientes a que se hace referencia en este ítem no es la orientada al propósito de recabar pedidos sino la que busca conocer las expectativas y grado de satisfacción con la organización de los diferentes clientes. Se busca establecer cuándo y cómo se entera de lo que verdaderamente quieren o necesitan sus clientes (antes, durante y después de la compra). Debe tratar de asegurarse que, ante un cambio de gustos o necesidades de sus clientes, la organización se enterará oportunamente.

3. En 3.1.d, todo sistema de quejas y sugerencias debería tener claramente establecido:

- ¿Qué hace con la información obtenida?
- ¿Cómo se registra?
- ¿A quién se reporta?

### **3.2. Determinación de la satisfacción del cliente externo (60 puntos)**

#### **Dimensiones de Evaluación Enfoque - Implantación**

- a) Describa qué hace su organización (quién, cómo y cuándo) para cuantificar el grado de satisfacción de sus distintos clientes con los diferentes productos y/o servicios que su organización les ofrece (antes, durante y después de la compra).
- b) Mencione qué Indicadores o parámetros utiliza para medir la satisfacción y la insatisfacción de sus distintos clientes con los diferentes productos y/o servicios que su organización les proporciona. Describa dichos indicadores y justifique (desde la óptica de sus distintos clientes y de la propia organización) su relevancia.

#### **Nota**

1. El tema 3.2, se diferencia de 3.1, por su enfoque cuantitativo, requiriendo a la organización el desarrollo de mediciones y su Justificación.

### **4 - Administración y Mejora de Procesos (250 puntos)**

El propósito de esta área consiste en diagnosticar la capacidad real de la organización para administrar los aspectos clave de la competitividad: planeamiento, productos y/o servicios orientados al cliente procesos productivos y sistemas de distribución eficientes, áreas de apoyo y proveedores alineados con la orientación al cliente externo y capaz de proporcionar insumos adecuados. Todo ello dentro de un mecanismo de revisión y mejora permanente. Se busca evidencia de que la administración de estos aspectos clave se hace de manera ordenada y sistemática y basada en información confiable y oportuna.

#### **4.1 Planeamiento (40 puntos)**

##### **Dimensiones de Evaluación Enfoque - implantación**

- a) Describa cuáles son los principales objetivos estratégicos de la organización, incluyendo la declaración de Visión y Misión, indicando la medida en que participan el personal, sus clientes o usuarios y sus proveedores en la elaboración del plan para alcanzarlos.

- b) Explique cómo traduce los grandes objetivos estratégicos a los elementos y actividades específicas (plan operativo), concretamente qué se hace o se va a hacer quién, cuándo, dónde y cómo.
- c) Indique de qué forma se está controlando y evaluando la marcha de los planes.

**NOTA**

1. En 4.1.c los mecanismos de evaluación deberían incluir comparaciones con competidores y organizaciones líderes en dichos procesos, etc.

**4.2. Procesos de producción de bienes y/o servicios (100 Puntos)**

**Dimensiones de Evaluación Enfoque - Implantación**

- a) Describa el mecanismo mediante el cual la Información obtenida en 1.1 liderazgo mediante el ejemplo y valores ítem e y en 3.1 Conocimiento del cliente externo y del mercado sobre lo que sus distintos clientes esperan y necesitan. es aprovechada por toda la organización.
- b) Detalle el procedimiento mediante el cual la información sobre las características de sus productos y/o servicios que tienen más importancia para sus distintos clientes se traduce en nuevas especificaciones de diseño, para mejorar continuamente sus productos y/o servicios (Introduciendo nuevos o modificando los existentes).
- c) Explique cómo determina y cuáles son los procesos clave en su organización.
- d) Describa el método empleado para asegurar que dichos procesos clave estén controlados y operen de manera predecible. Explique qué parámetros utiliza, cómo y cuándo se miden y contra qué límites, estándares y/o especificaciones se comparan.
- e) Explique cómo se asegura que los procesos tengan la capacidad para producir de manera consistente bienes y/o servicios que cumplan con las especificaciones de diseño. Describa cómo hace sistemáticamente para mejorar sus procesos (su capacidad, sus tiempos de ciclo, su productividad, Índice de defectos, etc.).
- f) Describa el procedimiento que se sigue para documentar la operación de estos procesos, así como para asegurar la oportuna actualización de dichos documentos.



Indique qué auditorías se llevan a cabo para verificar la correcta operación de los procesos.

#### **NOTAS**

1. La descripción a que hace referencia 4.2.a deberla incluir:

- ¿Quiénes Son los responsables de que se use la información obtenida y cómo se aseguran que se difunda y utilice adecuada y rápidamente?
- ¿Qué mecanismos existen para atender las demandas detectadas?

### **4.3. Procesos y servicios de apoyo**

**(40 Puntos)**

#### **Dimensiones de Evaluación**

#### **Enfoque – Implantación**

- a) Conociendo lo que más importa a sus distintos clientes, tanto externos como internos, explique cómo determina y cuáles son los procesos prioritarios de las áreas de apoyo en su organización.
- b) Describa el método empleado para asegurar que dichos procesos prioritarios estén controlados y operen de manera predecible.
- e) Explique cómo se asegura que los procesos de las áreas de apoyo satisfagan las expectativas de sus distintos clientes, tanto externos como internos y cómo los mejora.
- d) Describa el procedimiento que sigue para documentar la operación de estos procesos, así como para asegurar la oportuna actualización de dichos documentos. Indique qué auditorías se llevan a cabo para verificar la correcta operación de los procesos.

#### **NOTA**

1) La descripción que se solicita en 4.3.b deberla responderlas siguientes interrogantes:

- ¿Qué parámetros utiliza para controlar sus procesos? • ¿Cómo y cuándo se miden?
- ¿Contra qué límites estándares y/o especificaciones se comparan?

2) En 4.3.c, la organización deberla responderlas siguientes Interrogantes

- ¿Funcionan adecuadamente sus áreas de apoyo?
- ¿Qué hace de manera sistemática para mejorar los procesos de las áreas de apoyo (su capacidad, sus tiempos de ocio, su productividad, etc.)?

#### **4.4 Proveedores**

**(40 Puntos)**

##### **Dimensiones de Evaluación**

##### **Enfoque - Implantación**

- a) Describa cómo comunica a sus proveedores las especificaciones que espera cumplan los insumos y servicios proporcionados por ellos.
- b) Describa los métodos empleados por la organización para determinar si sus requisitos están siendo cumplidos, los indicadores de costos asociados y cómo los mejora.

##### **Nota**

1) La información que se Solicita en 4.4 está fundamentada en que el proveedor debe ser visualizado como parte del proceso de calidad de la organización, y como tal, factor de gran Influencia en la calidad de los productos o servicios que se brindan. Esto Implica que en et trabajo con proveedores son elementos a tener en cuenta;

- asegurarse que cuando se hace un pedido de materias pomas 6 Insumos que afectarán la calidad de su producto o servicio, éstos sean los más adecuados;
- trabajar en la mejora de los procedimientos de compras y en la reducción de los costos de Inspección, pruebas, auditorias, etc.
- trabajar con los proveedores como si fueran socios o establecer con ellos alianzas estratégicas.

#### **4.5 Efectos en el medio ambiente**

**(30 Puntos)**

##### **Dimensiones de Evaluación**

##### **Enfoque- Implantación-Resultados**

- a) Indique prácticas y medidas que la organización aplica para evitar que sus productos y procesos dañen el medio ambiente, incluyendo el manejo de residuos, el reciclaje de materiales y el ahorro de recursos (agua, energía, papel, materias primas, etc.). Mencione resultados obtenidos.

##### **NOTA**

En caso de que su organización considere haber realizado esfuerzos significativos para que otras organizaciones inicien un proceso de Mejora continua o quiera destacar su apoyo a la comunidad puede hacerlo en este tema.

#### **5. Resultados**

**(300 Puntos)**

El propósito de esta área consiste en diagnosticar si los mecanismos, sistemas procedimientos, descritos en las áreas anteriores, cumplen con el propósito para el que fueron establecidos y están generando mejoras tangibles en los aspectos clave

para la competitividad y el éxito de la organización. Se espera encontrar información sobre valores, niveles y tendencias de indicadores relevantes, que muestren, de manera indudable, estándares de desempeño superiores.

**5.1 Resultados en productos y/o servicios (80 Puntos)**

**Dimensión de Evaluación Resultados**

- a) Proporcione datos numéricos sobre los niveles actuales de los indicadores mencionados en 3.2 De1Drmlnaclón de la satisfacción del cliente externo y sobre cómo han evolucionado en los últimos años.
- b) Compárelos con los promedios y/o con los de sus principales competidores o líderes en su ramo (mencione las fuentes y bases de la comparación). En caso de tendencias poco satisfactorias indique sus causas, y qué se está haciendo para mejorarlas.

**5.2 Resultados de procesos de producción de bienes y/o servicios, de procesos de apoyo y de proveedores (80 Puntos)**

**Dimensiones de Evaluación Resultados**

- a) Presente datos numéricos de los niveles actuales de los indicadores mencionados en 4.2 Procesos de producción de bienes y o servicios (capacidad, tiempos de ciclo, productividad, Índice de defectos, etc.) y de sus tendencias durante los últimos años. Explique la significación de la mejora, así como los niveles y tendencias poco satisfactorias e indique qué medidas se tomaron al respecto.
- b) Presente datos numéricos de los niveles actuales de los indicadores mencionados en 4.3 Procesos y servicios de apoyo (capacidad, tiempos de ciclo, productividad, etc.) y de sus tendencias durante los últimos años. Explique la significación de la mejora, así como los niveles y tendencias poco satisfactorias e indique qué medidas se tomaron al respecto.
- e) Presente datos numéricos de los niveles actuales de los indicadores que describe en 4.4 Proveedores (costos de Inspección, pruebas, auditorías, etc.) y de sus tendencias durante los últimos años. Explique la significación de la mejora, así

como los niveles y tendencias poco satisfactorias e indique qué medidas se tomaron al respecto.

d) Compare los datos numéricos de los tres ítems anteriores con los promedios y/o con los de sus principales competidores o líderes en su ramo (mencione las fuentes y bases de la comparación).

### **5.3 Resultados de desarrollo de las personas (60 Puntos)**

<b>Dimensiones de Evaluación</b>	<b>Resultados</b>
----------------------------------	-------------------

a) Presente datos numéricos que reflejen los esfuerzos de la organización por capacitar y desarrollar a todo su personal, así como la satisfacción de éste con sus condiciones de trabajo. Explique la significación de la mejora, así como los niveles y tendencias poco satisfactorias e Indique qué medidas se tomaron al respecto.

b) Compárelos con los promedios y/o con los de sus principales competidores o líderes en su ramo (mencione las fuentes y bases de la comparación).

### **5.4 Resultados de mercado y financieros (80 Puntos)**

<b>Dimensiones de Evaluación</b>	<b>Resultados</b>
----------------------------------	-------------------

a) Describa los indicadores que utiliza su organización para medir su desempeño financiero, así como aquellos otros indicadores de productividad, eficiencia, ventas, mejora de proveedores, etc., que puedan traducirse fácilmente a términos económicos y que impacten a los indicadores financieros.

b) Presente datos numéricos de los niveles actuales de estos indicadores y de sus tendencias durante los últimos años. Explique la significación de la mejora, así como los niveles y tendencias poco satisfactorias e Indique qué medidas se tomaron al respecto.

c) Compárelos con los promedios y/o con los de sus principales competidores o líderes en su ramo (mencione las fuentes y bases de la comparación).

## 6. SISTEMA DE EVALUACIÓN

La información presentada se evalúa considerando una o más de las siguientes tres dimensiones de evaluación del Modelo de Mejora Continua: **Enfoque, Implantación y Resultados**. Las tres dimensiones de evaluación se relacionan en la Tabla Guía de Evaluación que es la referencia fundamental que tienen en cuenta los Evaluadores en el momento de cuantificar el grado de avance porcentual que en cada uno de los temas presenta la organización. A continuación, se describen los conceptos de "Enfoque", "Implantación" y "Resultados" y se presenta la tabla.

**Enfoque:** "Enfoque" se refiere a la filosofía de diseño de los sistemas, los métodos principios y conceptos que son empleados para alcanzar el propósito de Calidad en cada uno de los temas de evaluación. Al analizar este aspecto, la evaluación se hará tomando en cuenta:

- El grado en que se esté orientado hacia la prevención más que a la corrección;
- El grado en que se tiende hacia la mejora de los procesos, más que a la corrección de los productos;
- El grado en que se fomenta la toma de decisiones basadas en información cuantitativa, más que en opiniones;
- El grado en que se busca estimular la autoevaluación por parte del personal más que la inspección o supervisión;
- El grado en que los procesos se orientan primordialmente a lograr la satisfacción del cliente (procesos eficaces);
- El grado en que se trabaja en la mejora de la eficiencia de los procesos;
- El grado en que se tienda hacia procesos sistemáticos e integrales, buscando propiciar la Mejora Continua.

**Implantación:** se refiere al nivel de aplicación del "Enfoque" e incluye:

- El alcance con que se han introducido apropiada y efectivamente los principios de calidad en todas las áreas. Funciones y actividades de la organización;

- La práctica sistemática y rutinaria de los principios de calidad, en todas las actividades e interacciones "clientes- proveedor", tanto al interior como al entorno de la organización (clientes, proveedores y la sociedad en general).

**Resultados:** son los logros derivados de la "Implantación" de los "Enfoques" de los sistemas en la organización. Incluyen información cuantitativa, cualitativa, comparación de parámetros e impacto de los logros. Se consideran los siguientes aspectos:

- Niveles de Calidad alcanzados, comparándolos con los competidores líderes, tanto nacionales como mundiales;
- Tendencias de mejora continua y rapidez de dichas mejoras:
- Impacto que dichos logros han tenido en la posición competitiva, participación en los mercados, retención de los clientes y rentabilidad de la organización;
- Mejora de la calidad de vida de sus empleados y trabajadores;
- Mejora y desarrollo de sus proveedores;
- Mejora del bienestar de los consumidores;
- Mejoras en el entorno social y en el medio ambiente.

## 7. TABLA GUÍA DE EVALUACIÓN

%	ENFOQUE	IMPLANTACIÓN	RESULTADOS
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nula o escasa evidencia de existencia de conceptos claros y sistemas.</li> <li>• Información anecdótica.</li> <li>• Desde el punto de vista de la filosofía de diseño de los sistemas, la respuesta a los ítems en este tema es francamente pobre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incompleta y en pocas áreas de la organización.</li> <li>• Desde el punto de vista de las actividades prácticas que se realizan en toda la organización, la respuesta a los ítems en este tema es francamente Insatisfactoria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existen resultados, o si los hay son muy pobres.</li> <li>• La respuesta a los diferentes ítems es realmente insuficiente.</li> </ul>
20 A 30	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etapas iniciales de la transición entre una orientación reactiva a los problemas a un esquema de mejora.</li> <li>• La respuesta a los ítems en este tema es parcial pero muestra alguna evidencia de un enfoque sistemático y preventivo, y algún</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciándose en las áreas principales de la organización.</li> <li>• Existencia de desequilibrios importantes en el desarrollo que pueden inhibir el progreso para alcanzar los propósitos primarios del tema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunos niveles y tendencias positivas en pocas áreas de la organización.</li> <li>• No hay reporte de resultados para muchas de las áreas de mayor importancia en el tema.</li> </ul>

	conocimiento de los principios de Administración por Calidad.		
<b>40 A 60</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evidencia de filosofía diseño de sistemas adecuados, razonablemente integrados a la operación rutinaria.</li> <li>La mejora de procesos basada en hechos es una herramienta importante de la gestión en áreas clave de la organización; se pone énfasis más en la prevención que en la reacción ante los problemas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Completa en las áreas principales, aunque algunas otras áreas o unidades de trabajo pueden estar en etapas muy incipientes de desarrollo.</li> <li>Desde el punto de vista de las actividades prácticas que se realizan en toda la organización, la respuesta a los ítems en este tema es satisfactoria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados y tendencias positivas en la mayoría, de las actividades principales.</li> <li>Cierta evidencia de relación causal con la Calidad.</li> <li>Algunas tendencias y/o niveles actuales de desempeño, evaluados mediante el empleo de información relevante para la comparación, mostrando áreas destacadas y/o buenos a muy buenos niveles de desempeño relativo.</li> </ul>
<b>%</b>	<b>ENFOQUE</b>	<b>IMPLANTACIÓN</b>	<b>RESULTADOS</b>
<b>70 A 80</b>	<p>, La filosofía de diseño de los sistemas está completamente alineada con los principios de Administración por Calidad.</p> <p>, La mejora de los procesos basada en hechos y la prevención son herramientas principales de la gestión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Completa en las áreas principales y en muchas de apoyo.</li> <li>Sistemas mejorados y bien integrados a la operación rutinaria.</li> <li>Clara evidencia de refinamiento y mejora de la Integración como resultado de ciclos de análisis y mejora.</li> <li>El enfoque está bien difundido, sin mayores desequilibrios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desempeño actual de muy bueno a excelente en las áreas principales de la organización.</li> <li>Tendencias positivas en muchas áreas de apoyo.</li> <li>Clara relación causal con la Calidad.</li> <li>Muchas tendencias de mejora de desempeño son sostenidas.</li> <li>La mayoría de las tendencias y/o niveles de desempeño</li> <li>Evaluados mediante el empleo de información relevante para la comparación muestran áreas de liderazgo y muy buenos niveles de desempeño relativo.</li> </ul>
<b>95</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fuerte evidencia de sistemas preventivos.</li> <li>Fuerte sistema de mejora basado en hechos, herramienta fundamental de la gestión en todas las áreas de la organización.</li> <li>La filosofía de diseño de los sistemas está completamente alineada con los principios de Administración por Calidad y el tema constituye, sin ningún lugar a dudas, un modelo a seguir por el resto de las organizaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora durante varios ciclos de los sistemas preventivos.</li> <li>Fuerte refinamiento e integración, respaldada por excelente análisis.</li> <li>Enfoque plenamente desarrollado sin debilidades significativas en ninguna de las áreas de trabajo.</li> <li>La aplicación práctica de los principios de Mejora Continua es completa en todas las áreas de la organización y se considera sin ningún lugar a dudas, un modelo a seguir por el resto de las organizaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sostenidos y de "Clase Mundial".</li> <li>Excelentes tendencias de mejora y/o niveles sostenidos de excelente desempeño en la gran mayoría de las áreas de la organización.</li> <li>Clara relación causal con la mejora de la Calidad.</li> <li>Fuerte evidencia de liderazgo en el tema, demostrada en varias áreas de la organización</li> </ul>

## **8. Instrucciones para la Elaboración del Reporte Extenso**

Todas las organizaciones que superan la etapa de evaluación inicial resultando precalificadas, deben presentar un Reporte Extenso, estructurado de acuerdo al Modelo de Mejora Continua que corresponda a su naturaleza y tamaño.

**Aspectos Generales:** Es importante que la organización que debe elaborar el Reporte Extenso tenga presente las siguientes recomendaciones:

- El Reporte Extenso es el principal elemento de evaluación de la organización que se utiliza por parte de los equipos de evaluadores.
- Gran parte de la calificación que la organización pueda alcanzar está condicionada por lo que se exprese en el Reporte Extenso.

Por lo anterior, el Reporte debe lograr transmitir la realidad de la organización en forma comprensible, completa, concisa y consistente. Debe tenerse presente que los Evaluadores, principales "cuentas" de este reporte, poseen ciertas características que deben ser tenidas en cuenta al momento de elaborarlo:

- No tienen una visión clara de la organización interna, hasta entrar en contacto con el reporte; Muy probablemente no estarán plenamente consustanciados con la actividad que desarrolla la organización;
- Están obligados a utilizar como herramienta de evaluación el Modelo de Mejora Continua que corresponde. Resulta conveniente facilitar a los Evaluadores su tarea. y para ello es indispensable:
- respetar la estructura general de las áreas e ítems presentados en el Modelo de Mejora Continua al responder;
- evitar grandes descripciones que los Evaluadores tengan que Interpretar.

**Estructura:** el reporte extenso debe constar de:

a) **Página con identificación de la Organización:** A los efectos de mantener la confidencialidad del material que se maneja, es conveniente que el reporte presente la Identificación de la organización sólo en la primera página. No es recomendable incluirla en la tapa ni en encabezados de las hojas del reporte.



**b). Índice de contenidos y secciones anexas**

Debe ser considerada según corresponda

**c). Listado de términos, símbolos y abreviaturas**

En general deben evitarse las abreviaturas. Claves o términos propios de la organización, del medio o industria, sin aclarar. En caso de ser necesario utilizarlos, el listado debe ser lo más completo posible a los efectos de permitir la fácil comprensión por parte de los Evaluadores de todo el contenido del Reporte.

**d). Resumen descriptivo de la organización**

El mismo que se presentó en oportunidad de la postulación al Premio.

**e). Organigrama**

Según corresponda

**f). Diagrama de flujo esquemático del proceso clave de la organización**

Si corresponde,

**g). Respuestas a los temas de evaluación**

Cada tema específico debe interpretarse y responderse dentro del contexto del área a la que pertenece. Responda de manera concisa y asada en hechos. No se recomiendan las descripciones largas ni la inclusión de sucesos aislados o anecdóticos, salvo para reforzar argumentaciones relevantes.

Cada vez que sea posible, explicar cómo la organización tiene en cuenta su propia experiencia para progresar. En los ítems en que se solicita la descripción de algún proceso o sistema. Trate de lograr que la misma resulte clara y no vaga, así como evite expresar únicamente "existe un determinado proceso o sistema para ...". Se sugiere la inclusión de diagramas de flujo para apoyar las descripciones.

Evite en lo posible la adjetivación, no utilice frases como "permanentemente ..." o "asiduamente...", y sí trate de ser concreto en este tipo de situaciones.

La información numérica, niveles, etc., deberá presentarse en forma tabular y/o gráfica, claramente rotulada y con puntos de referencia y/o comparación, para facilitar su interpretación.

Al presentar resultados, es conveniente presentar no solo niveles sino también tendencias y, por lo tanto, información comparativa con años o ciclos anteriores. Debería aportarse información sobre cómo se actúa a los efectos de garantizar que dichas tendencias van a continuar y/o mejorar en el futuro.

Teniendo en cuenta que la evaluación se efectuará sobre la base de uno o varios de los siguientes tres aspectos: Enfoque, implantación y resultados, trate de que estos aspectos queden suficientemente aclarados al responder. Trate que cada respuesta se complete en el tema, y no dependa de información presentada en las respuestas de otros temas. En caso de que esto provoque una duplicación significativa de la información, podrán utilizarse referencias a otros sitios que contengan información que directamente respalda la respuesta.

#### **Anexos:**

En caso de ser necesaria la presentación de secciones anexas, en éstas sólo podrá adjuntarse información complementaria del tipo de gráficas diagramas tablas y/o documentación relevante debiendo constar el anexo de:

- Página carátula Anexos",
- Breve descripción del contenido de cada gráfica, diagrama, tabla o documento.
- Desarrollo del mismo.

Importante: Toda la información a la que se haga referencia en el Reporte Extenso debe estar incluida en el mismo. En particular no deben hacerse referencias a informaciones presentadas anteriormente en el Cuestionario Inicial de Puntuación.

Formato: • El reporte debe ser elaborado en hoja formato A4.

- Las hojas serán escritas de los dos lados. Deben ser numeradas.
- El tipo de letra debe ser de 11 a 12 puntos (no comprimir información).

El texto del reporte no deberá exceder los siguientes límites:

Organizaciones Públicas y Grandes: 50 carillas de texto, y los anexos podrán tener un máximo de 60 carillas.

Organizaciones Pequeñas, y Medianas: 40 cartillas de texto, y los anexos podrán tener un máximo de 50 carillas.

En el conteo de páginas no se consideran el resumen descriptivo, listado de símbolos, índice, páginas divisorias. Cubiertas ni páginas de título.

Todos los componentes del reporte deben ser unidos correctamente para prevenir la separación de los elementos durante su manipulación, debiendo la encuadernación permitir que el reporte resulte horizontal cuando se abre (ej. es apropiada la encuadernación con espiral). Se requiere la presentación de siete ejemplares del reporte, junto con una versión en formato electrónico del mismo.

**ADVERTENCIA:**

- Al presentar el Reporte Extenso la organización debe adjuntar certificados de encontrarse al día con la DGI (Dirección General Impositiva) y el BPS (Banco de Previsión Social). En caso que los certificados venzan durante el proceso de premiación, deberá remitir su actualización.
- No serán tenidos en cuenta los reportes que se presenten sin cumplir con las condiciones estipuladas. Solicite consejo al Instituto Nacional de calidad para una correcta presentación de su informe.
- Toda la información presentada por las organizaciones aspirantes al Premio Nacional de Calidad debe ser demostrable, verificable y respaldada por documentación, la que puede ser exigida en el proceso de evaluación.

**9. Lista de Abreviaturas y Siglas**

INACAL	Instituto Nacional de Calidad
ISO	International Organization for Standardization
LATU	Laboratorio Tecnológico del Uruguay
PNC	Premio Nacional de Calidad
PyMEs	Pequeñas y Medianas Empresas
QFD	Quality Function Deployment (Despliegue de la Función Calidad)
TQM	Total Quality Management (Gestión Total de Calidad)
UNIT	Instituto Uruguayo de Normas Técnicas

## Anexo A2: Modelo Premio

### Mejora Continua para Organizaciones pequeñas y medianas

#### “Compromiso con la Gestión” - Instituto Nacional de Calidad INACAL (Uruguay)

El Instituto Nacional de Calidad, INACAL, hace constar su agradecimiento al:

- Centro Nacional de Productividad y Calidad, Chile Calidad, por su valioso aporte al autorizar a utilizar como base su Modelo para Premio PYME Gestión Competitiva.
- MPE Brasil-Premio de Competitividad para Micro y Pequeñas Empresas, Al Servicio Brasileiro y Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas-SEBRAE, Movimiento Brasil Competitivo MBC y a la Fund. Nacional da Qualidade – FNQ.

Equipo de Redacción y Edición:

Ing. Quím. Juan Gonzalo Blasina Viera Ing. Liliana Odriozola Mendina

Esp. Cal. María de Lourdes Vasek

Esp. Cal. Lic. Andrea Soca

Q.M. Viterbo López Miguez

Se destaca la colaboración de las siguientes personas, sin la cual no hubiera sido posible la mejora del contenido y el formato de esta publicación:

Adriana Alfonso

Adriana Ruggeri

Alcira Castro

Alejandro Rammauro

Cintia Martínez

Claudia Álvarez

Gonzalo Legaspi

Isabel Quintillán

Jorge Saá

Ma. José Gambetta

Nora Salomón

Pedro Matosas

Rafael Fabius

Rosina Costa

#### Descripción General de este Modelo:

##### ¿Qué es el Modelo de Gestión del Premio Compromiso con la Gestión?

El presente modelo ha sido desarrollado por INACAL a través de su Asesoría Técnica conjuntamente con un Equipo de expertos en Gestión por la Calidad con el propósito de:

- **Facilitar** mediante un Modelo de fácil comprensión el progresivo camino hacia una gestión más competitiva.
- **Apoyar**, especialmente a las Micro y Pequeñas empresas, considerando que por sus propias dimensiones, se les dificulta la capacitación y acceso a guías efectivas de perfeccionamiento, ya sea por razones de tiempo y/o económicas, posibilitando: o sus propias evaluaciones mediante un Modelo que les permite trabajar avanzando las sucesivas etapas con el ritmo que cada una estime adecuadas; o aprendizaje durante la aplicación, ya que el Modelo ha sido concebido con el criterio de que, además de herramienta de evaluación, sea un texto didáctico. Para ello se explica cada Criterio en

lenguaje sencillo, así como el objetivo y pautas para aplicarlo; u obtener reconocimientos formales por parte de INACAL, el que contempla tres grados de avance, y que sirve de estímulo y reconocimiento externo a la gestión de las Micro y Pequeñas empresas. Estos reconocimientos eran antes dificultosos de lograr tanto por razones económicas como por el esfuerzo necesario de su escaso personal y de sus responsables.

- En cada oportunidad que se presente a INACAL la autoevaluación, las organizaciones recibirán un informe de retroalimentación gratuito, elaborado por expertos, que en forma objetiva le servirá de orientación para continuar progresando. En caso de que hayan alcanzado un grado de avance, que amerite uno de los tres grados de reconocimientos formales, recibirán una visita previa de evaluadores técnicos que avalarán la autoevaluación y conocerán en el sitio, mediante entrevistas, a cada organización posibilitando un mejor apoyo para su progreso.

- Además de obtener los beneficios directos, económicos y resultados de competitividad, por la mejora de su gestión, la organización que alcanza los grados de avance que se explican más adelante recibe un reconocimiento formal y público que le apoya para su presentación en los mercados y ante sus actuales y futuros clientes. Asimismo, al haber demostrado **su compromiso con la Calidad**, INACAL, mediante jornadas de capacitación, algunas sin costo, en otros casos con muy importantes bonificaciones, les apoyará en la formación de todo el personal y en la capacidad de interactuar con otras organizaciones que estén transitando similar camino. Le invitamos a continuar leyendo algunos detalles de la aplicación práctica de este Modelo y le agradecemos, en especial, tener en cuenta que: Este Modelo es **adaptable** y **no es prescriptivo**. El Modelo no es prescriptivo ni pretende especificar el cómo sino indicar cuáles son los criterios que deberían abarcarse en un proceso de mejora.

#### **El Modelo no prescribe:**

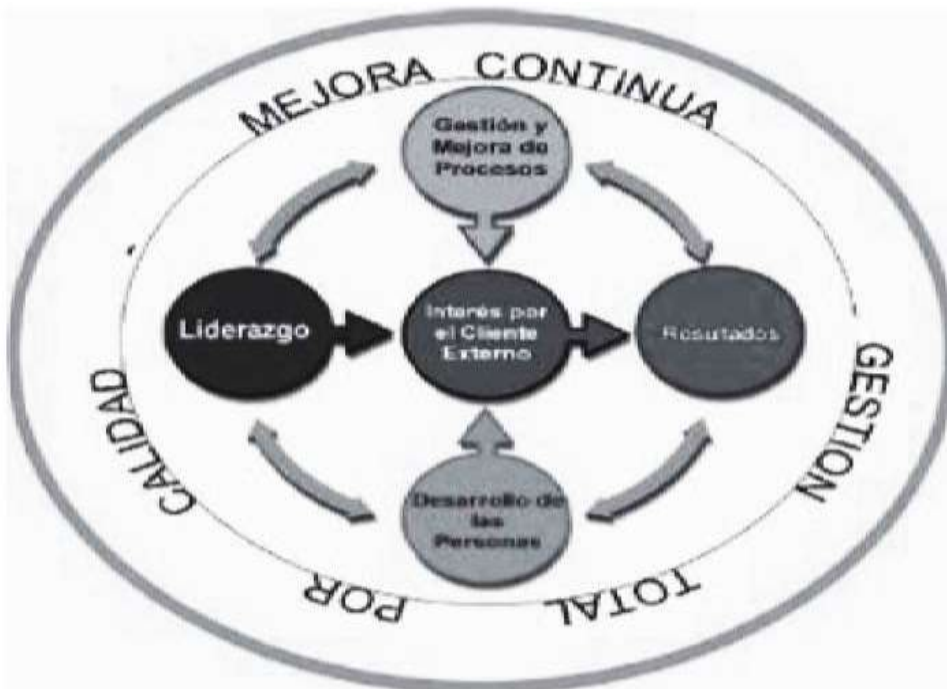
- Herramientas específicas, técnicas, tecnologías, sistemas, medidas o formas de comienzo; Que la Micro, Pequeña o Mediana empresa deba o no deba tener departamentos de calidad, planificación u otras funciones;
- La estructura que debe tener la organización. Estos factores son importantes y posiblemente cambien a medida que las dimensiones, necesidades y las estrategias se modifican. Por lo tanto, el Modelo enfatiza que los factores se evalúen como parte de las revisiones de desempeño de su organización.

El Modelo no es prescriptivo porque:

- Su foco está en los resultados, no en los procedimientos, herramientas o estructura organizacional. Las Micro, Pequeñas y Medianas empresas son alentadas a desarrollar y demostrar enfoques creativos, adaptados y flexibles para alcanzar los requerimientos básicos. Los requerimientos no prescriptivos están pensados para fomentar mejoras pequeñas y grandes, así como también cambios básicos;
- La selección de herramientas, técnicas, sistemas y estructura organizacional usualmente depende de factores como el tipo y el tamaño de la organización, su etapa de desarrollo y las capacidades y responsabilidades de las personas que la integran;
- El análisis de requerimientos comunes, más que de procedimientos comunes, favorece un mejor entendimiento, comunicación, compartimiento y alineación, mientras que respalda la innovación y la diversidad de planteos.

### Directrices para la autoevaluación

El sistema se basa en la aplicación de cinco Criterios que, a su vez, se subdividen en Prácticas de Gestión. Los cinco Criterios y su interacción son los siguientes:



El liderazgo genera mejora en el Desarrollo de las Personas y en la Administración y Mejora de Procesos, manifestándose en las acciones de Interés por el Cliente Externo. Las prácticas de gestión de estos cuatro Criterios son las responsables de los Resultados que son la razón de ser de la organización. Para cada Criterio se han explicitado un conjunto

de prácticas que se han considerado básicas para lograr las máximas posibilidades de éxito, (resultados y permanencia). La aplicación de éstas prácticas básicas en cada empresa es individual y no está indicado por el Modelo.

Respecto a la medición mediante el puntaje:

INACAL proporciona una planilla de cálculo que le mostrará sus resultados particulares.

Los cálculos realizados por esta planilla se basan en la explicación que sigue:

Para cada Criterio se ha determinado un puntaje (ejemplo: **Liderazgo= 60 puntos**), relacionado con las franjas, (A, B, C, D y E, con valores del 1 al 5). Cada franja, expresa una posible identificación del avance sobre cada práctica de gestión. Cada una de las prácticas tiene asignado un puntaje, que, multiplicado por el número, (1 a 5), de la franja con que se sintió más identificado, dará un puntaje máximo de 500 puntos. La utilización de puntaje tiene el propósito de permitir que pueda de una forma más tangible compararse a usted en dos momentos distintos, (igual, mejor o peor} y establecer el grado de reconocimiento que puede otorgársele.

<b>Criterio:</b> ámbito más relevante de la gestión de la empresa.	Niveles de Evaluación: requisitos que el Modelo exige para acceder a un determinado puntaje. Para determinar en qué estado de avance identifica su organización, tiene más adelante dos guías: una para los Criterios 1 al 4 y otra exclusiva para el Criterio 5
--	--

<b>CRITERIO 1. LIDERAZGO (60 puntos):</b> Este criterio busca identificar cómo la dirección conduce la gestión de la empresa y define los principios que orientan el comportamiento de las personas en la creación de un ambiente propicio a la promoción de mejoras busca identificar también como el análisis del desempeño de lo que la empresa hace para verificar a los objetivos y metas están siendo alcanzados.					
<b>1.1 - Liderazgo</b>					
1.1 (5 puntos)	A-1	B-2	C-3	D-4	E-5
La gerencia define la Misión y Visión de la empresa.	La misión enuncia clara y sintéticamente en qué negocio está la empresa: por ejemplo, "Nuestra misión es realizar rectificación de motores con alta calidad a plena satisfacción de nuestros clientes " la visión expresa a donde se quiere llegar, en el futuro, en el ámbito de esa misión, por ejemplo "Ser considerados los mejores del país en la industria de rectificado de motores" La periodicidad usual con que las empresas revisan su Misión y Visión es una vez al año, sin que ello signifique modificarlas.				

Práctica de gestión consultada. Mecanismo procedimiento o actividad de la empresa respecto del ámbito al que pertenece.	Nivel (franja) de Evaluación: A, B, C, D, E, depende del nivel de gestión de esta práctica.	Descripción, explicación del significado y/o ejemplo de la práctica consultada
---	---	--

No es necesario alcanzar los 500 puntos para obtener reconocimiento, están previstos grados de avance intermedios que, estamos seguros, su Micro, Pequeña y Mediana empresa puede alcanzar iniciando el camino seguro hacia la calidad y competitividad. En caso de dudas respecto a alguno de los Criterios o sus prácticas le sugerimos consultar la Web de INACAL: [WWW.inacal.org.uy](http://WWW.inacal.org.uy), opción "Premio Compromiso con la Gestión" y luego "Preguntas más Frecuentes". Si no encuentra la respuesta adecuada no dude en consultar al mail [secretaria@inacal.com.uy](mailto:secretaria@inacal.com.uy).

### Cómo determinar el grado de avance

Luego de leer la descripción general del Criterio, pase a analizar cuáles son las Prácticas de Gestión que hacen posible un buen desempeño en el mismo. Identifique cuál de las definiciones de la matriz siguiente es la que mejor define la actual práctica de la gestión.

Criterios de 1 a 4

No se ha avanzado al respecto	Se ha analizado su realización	Hay evidencia que la acción requerida ha sido realizada	Hay evidencia que la acción requerida se ha realizado Periódicamente/1	Hay evidencia que la acción requerida ha sido evaluada o mejorada
A = 1 Estado Inicial	B = 2 Avance parcial	C = 3 Avance medio	D = 4 Avance significativo	E = 5 Avance destacable
Por diferentes razones, la Práctica de Gestión correspondiente no ha sido considerada.	Hay evidencia de que se ha discutido la posibilidad de implementar específicamente lo solicitado en la Práctica de Gestión, pero no se ha realizado aún.	Hay evidencia que la Práctica de gestión está implementada. Por ejemplo, existen documentos planes programaciones, procesos que los pueden demostrar.	Hay evidencia que demuestra que la Práctica de Gestión se realiza regularmente. La periodicidad puede ser diariamente, semanalmente, mensualmente o anualmente, según corresponda. Por ejemplo, no se espera que se revise la misión de la empresa mensualmente, sino anualmente o cada dos o tres años. De la misma no se espera que se mida el desempeño de los procesos principales anualmente, sino seguramente, en forma mensual, semanal o diaria. Hay evidencia que las prácticas de gestión implementadas han sido evaluadas, siendo medida su efectividad.	Se puede demostrar que la Práctica de Gestión ha sido evaluada o mejorada.  <b>Evaluada:</b> se ha medido su efectividad o nivel de cumplimiento del objetivo para el que fue implementada.  <b>Mejorada:</b> la forma en que se realiza actualmente la práctica de gestión es claramente mejor, de cómo se hacía antes (últimos 2 años)

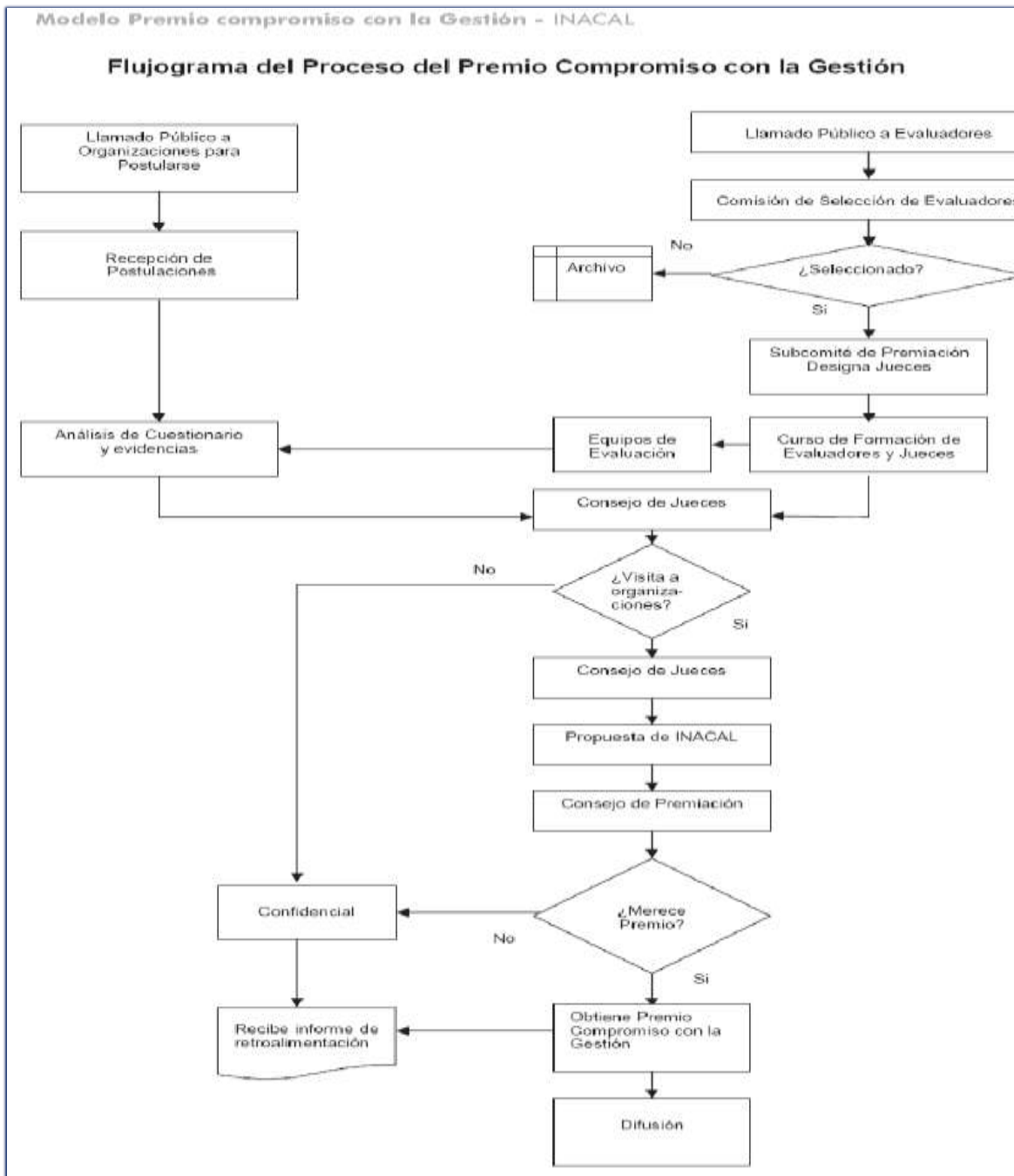
/1. La periodicidad depende de la práctica de gestión en particular. En algunos casos, sin embargo, se establece el período mínimo requerido.



El valor resultante trasládalo a la planilla de calificación proporcionada por INACAL. Ésta hará el resto del trabajo. Tenga presente que, para recibir el Informe de Retroalimentación de este Instituto, **cuando su autoevaluación es de "C" en adelante, es necesario agregar un breve anexo explicativo.**

### Criterio 5

No existe información cuantitativa	Se ha decidido la obtención de los datos	Existen algunos datos	Existen series de datos que permiten evaluar tendencias	Existe tendencia positiva o neutra en los últimos 3 años
A1- Estado incipiente Inicial	B2- Avance parcial	C3- Avance medio	D4- Avance Significativo	E5- Avance destacable
<p>No hay datos específicos sobre lo Se han solicitado (aunque haya de otros indicadores). Por ejemplo, en la línea 5 del criterio 5 se solicitan datos de Satisfacción de los clientes para responder a esto no se pueden considerar los datos sobre participación de mercado u otros como calidad de productos o servicios. Es decir, se esperan datos específicos de satisfacción de clientes.</p>	<p>Existe algún tipo de evidencia (registro acta u otro documento) que demuestra que ya ha sido tomada la decisión de obtener estos datos.</p>	<p>Se han registrado algunos datos específicos del indicador solicitado. Sin embargo, aún no hay historia suficiente para evaluar la tendencia.</p>	<p>Se han registrado datos suficientes del indicador solicitado, al menos de los últimos tres años que permiten evaluar la tendencia. Sin embargo, esa tendencia aún no es claramente positiva o neutra.</p>	<p>No se observa una tendencia negativa en la evolución de la serie de datos del indicador solicitado. El indicador muestra una tendencia positiva o, l menos, neutra, en los últimos 3 años.</p>



### CRITERIOS DE EVALUACIÓN PUNTAJES ASIGNADOS

1. Liderazgo 60
2. Desarrollo de las Personas 80
3. Interés por el Cliente Externo 85
4. Administración y Mejora de procesos 125
5. Resultados 150

Total 500 Puntos

## **MODELO DEL PREMIO COMPROMISO CON LA GESTIÓN**

El Modelo del Premio Compromiso con la Gestión, considera cinco criterios, los que constituyen pilares fundamentales en torno a los cuales confluyen los elementos o prácticas para conducir a la empresa en la consecución de sus objetivos, lo que les permitirá aumentar la calidad y alcanzar mayor competitividad.

### **Criterio 1: Liderazgo**

Es el motor que conduce y empuja a la empresa en su conjunto para el logro de sus objetivos. Para "poner la estrategia en acción", es necesario formular planes de acción en los que se considere que los objetivos de la empresa tengan responsables para cada tarea, sumado a una estimación de cuánto le costará y el tiempo en que se lograrán los resultados que se quieran alcanzar.

### **Criterio 2: Desarrollo de las Personas**

Es la base de la empresa, que permite que ésta funcione y sea el elemento diferenciador de su competencia. El desempeño de cada integrante de la organización va a depender, en forma importante, de los conocimientos y habilidades que posea para ejecutar su trabajo, así como de su grado de motivación y del nivel de satisfacción en la empresa. Por eso es relevante tener un sistema de trabajo en equipo, que promueva y fomente la participación en las decisiones de su nivel, conocer su opinión y reconocer sus aportes, así como también tener programas de capacitación acorde con las necesidades tanto del trabajador como de la empresa.

### **Criterio 3: Interés por el Cliente Externo**

Es el corazón del Modelo, basado en que, para transformarse en una empresa competitiva, el foco de su accionar debe estar en los clientes y las labores asociadas a mantener- los satisfechos. Por ello es importante que la empresa conozca a sus clientes y desarrolle los mecanismos necesarios para determinar sus requerimientos y comunicarlos claramente al interior de la organización, desarrollando la capacidad de solucionar las insatisfacciones con el producto o servicio y tomar acciones para aprender de ello y construir relaciones de largo plazo.

### **Criterio 4: Administración y Mejora de Procesos**

Considera el proceso productivo principal de la empresa y sus procesos de apoyo. Es importante que la empresa ponga atención en la eficiencia y eficacia de sus procesos. La eficiencia, se refiere a lograr el máximo rendimiento de los recursos que se utilizan en los procesos, y la eficacia tiene relación con el cumplimiento de los objetivos. Junto con lo

anterior, debe desarrollar relaciones con sus proveedores, basados en la comunicación y retroalimentación.

### **Criterio 5: Resultados**

Al final del Modelo, se muestra que, para lograr los objetivos propuestos, es necesario alinear los diferentes criterios, desde la gestión de liderazgo, pasando por la gestión de las personas y produciendo y entregando a satisfacción plena lo que los clientes demandan. En definitiva, todo lo que la empresa hace apunta a mejorar la competitividad y posicionamiento en el mercado, expresado en la obtención de buenos resultados, respecto de las ventas, utilidades, clima organizacional, satisfacción de clientes, entre otros indicadores relevantes.

<b>CRITERIO 1. LIDERAZGO (60 puntos)</b>					
Este criterio busca identificar cómo la dirección conduce la gestión de la empresa y define los principios que orientan el comportamiento de las personas en la creación de un ambiente propicio a la promoción de mejoras. Busca identificar también como el análisis del desempeño de lo que la empresa hace para verificar si los objetivos y metas están siendo alcanzados.					
<b>1.1 (5 puntos)</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
La gerencia define la Misión y Visión de la empresa.	La Misión enuncia clara y sintéticamente en qué negocio está la empresa; por ejemplo, "Nuestra Misión es realizar rectificación de motores con alta calidad, a plena satisfacción de nuestros clientes". La Visión expresa a dónde se quiere llegar, en el futuro, en el ámbito de esa Misión; por ejemplo: "Ser considerados los mejores del país en la industria de rectificado de motores". La periodicidad usual con que las empresas revisan su Misión y Visión es una vez al año, sin que ello signifique modificarlas.				
<b>1.2 (5 puntos)</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
La gerencia establece los objetivos estratégicos para el logro de la Visión.	Los objetivos estratégicos son puntos concretos en el camino hacia la Visión. Son concretos puesto que poseen indicadores, metas, fechas de cumplimiento (medio y largo plazo) y responsables de su logro. Por ejemplo "Estar presentes en todos los departamentos en los próximos 5 años. Responsable: Gerencia.				
<b>1.3 (5 puntos)</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
La gerencia asegura que su plan estratégico está enfocado en la Misión y Visión de la empresa.	Plan estratégico es el conjunto de actividades necesarias para lograr uno o más de los objetivos estratégicos de la empresa; su plazo coincide con el de dichos objetivos. Un ejemplo de plan estratégico es el conjunto de actividades necesarias para "expandirse a todas las regiones del país durante los próximos 5 años". Esta Práctica tiene el propósito de asegurar que la Gerencia mantiene el foco de su acción en la Misión y Visión de la empresa.				
<b>1.4 (5 puntos)</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
La gerencia elabora semestral o anualmente planes operativos de corto plazo para alcanzar los objetivos estratégicos, asignándoles los recursos necesarios para su ejecución.	Los planes operativos son planes semestrales o anuales, que tienen el propósito de guiar las actividades durante dicho período, incluye el presupuesto. El plan operativo contiene tanto las actividades necesarias para la operación normal de la empresa como aquellas de corto plazo contenidas en los planes estratégicos, es decir, "lo que se va a hacer durante el período definido de los planes estratégicos". Por ejemplo: "Seleccionar locales en 3 departamentos, hasta setiembre de 2010". "Contratar los empleados para los 3 nuevos departamentos hasta octubre de 2010"				

<b>1.5 (5 puntos)</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
La gerencia realiza al menos mensualmente reuniones de seguimiento de las metas y planes operativos en las que (.)	El propósito de esta Práctica de Gestión es asegurar que la Gerencia mantiene controlados los principales resultados de la empresa; que es capaz de identificar desvíos importantes con respecto a las metas o al presupuesto y, en ese caso, tomar las acciones correctivas pertinentes v oportunas. (.) se toman decisiones.				
<b>1.6 (5 puntos)</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
La gerencia utiliza información operativa, financiera y comercial para la toma de decisiones (*)	Por ejemplo, capacidad de producción, volumen de ventas, tasa de interés de créditos bancarios, etc. (* de corto y mediano plazo.				
<b>1.7 (5 puntos)</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
La gerencia participa en asociaciones para prospectar nuevos negocios y/o usos de nuevas tecnologías.	Por ejemplo, Unión de Exportadores, CIU, La gerencia participa en asociaciones para asociaciones gremiales u otras agrupaciones de prospectar nuevos negocios y/o uso de PYMES, con el propósito de explorar nuevos negocios nuevas tecnologías. O incorporar tecnologías que les permitan ser más eficientes.				
<b>1.8 (5 puntos)</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
La gerencia se capacita en temas de gestión de calidad de empresas y Mejora Continua.	La capacitación de la gerencia se refiere a su participación en cursos y actividades formativas sobre la Mejora Continua de Procesos, Gestión de los recursos humanos, Planificación, Tecnología, ente otros.				
<b>1.9 (5 puntos)</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
La gerencia comunica y educa en la cultura de la Calidad incluyendo el foco en los clientes	El propósito de esta Práctica es lograr que los empleados internalicen la importancia de tener clientes satisfechos. La comunicación al personal del foco de la empresa en el cliente puede hacerse en instancias formales e informales. Se entiende por instancia formal una actividad planificada que se realiza con regularidad, por ejemplo, reunión de ventas todos los lunes de 9 a 10 horas. Se entiende por instancia informal una situación no planificada, que se realiza casualmente o aprovechando una circunstancia especial.				
<b>1.10 (5 puntos)</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
La empresa no ha incumplido las leyes y normas contables, financieras, laborales y medioambientales y realiza acciones más allá de las obligatorias hacia la resp. social	Las acciones de Responsabilidad Social (RS) le permiten a la empresa disminuir el riesgo de no sustentabilidad. La RS enfoca los siguientes ámbitos: a) La sociedad y la comunidad (abordados en este Criterio). b) El medio ambiente (abordado en este Criterio). c) Los empleados (abordado en los Criterios 2 y 5). d) Los clientes (abordado en los Criterios 3 y 5).				
<b>1.11(5 puntos)</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
La gerencia implementa acciones para ser considerado un "Buen Vecino" en su comunidad	Ejemplo: a) Se asegura de no congestionar con vehículos o materiales la calle frente a la empresa y mantiene su fachada limpia y pintada. b) Hay un actor de la empresa en organiz. comunitarias locales (ej. Junta de Vecinos) c) La empresa apoya proyectos de desarrollo local (ej. escuela de la Comunidad). d) La empresa impulsa la aplicación de Modelos de Calidad en su Comunidad.				
<b>1.12 (5 puntos)</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
La organización es un contribuyente proactivo respecto al cuidado del medio ambiente	Actúa no solo respetando el marco legal o regulatorio, sino que realiza acciones que apoyan la formación de la conciencia colectiva y la aplica a sus propios procesos. Ej.: realiza charlas de información y buenas prácticas y participa de los proyectos de la comunidad y organizaciones. Procura incorporar nuevas tecnologías que ayuden a disminuir la carga de sus productos, deshecho o residuos sobre el medio.				

**CRITERIO 2. Desarrollo de las Personas (80 puntos)**

Este criterio busca identificar como las funciones y responsabilidades están definidas, así como las actividades relativas a la contratación de personas. También busca identificar los aspectos relativos a la capacitación y desarrollo de los colaboradores, cómo es promovida la construcción de un ambiente propicio a la Seguridad y aumento de la calidad de Vida de las personas en el ambiente de trabajo.

2.1 (8 puntos) Se da a conocer a todas las personas de la organización la Misión, Visión, y objetivos estratégicos de la empresa.	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
	Esta Práctica, que se realiza en instancias formales e informales, tiene el propósito de conseguir que los empleados conozcan hacia dónde marcha la empresa, de manera que entiendan la razón de ser de su trabajo.				
2.2 (8 puntos) Las metas de todas las personas se originan en los objetivos estratégicos y planes operativos de la empresa.	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
	El propósito de esta Práctica de Gestión es llevar a la operación diaria ("aterrizar") los objetivos estratégicos, asignando sus actividades y metas a los empleados y grupos de trabajo. Adicionalmente, permite que cada empleado tenga claro cómo planes operativos de la empresa sus metas contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la empresa				
2.3 (8 puntos) Se capacita al personal en lo necesario para hacer bien su trabajo, ejecutar los planes operativos de la de empresa y promover su crecimiento personal.	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
	Este tipo de capacitación se refiere a las acciones formales y programadas con el propósito de conseguir un mayor desempeño de los empleados en su función habitual, por medio de incrementar sus conocimientos y habilidades.				
2.4 (8 puntos) Se capacita al personal en lo necesario para ejecutar los nuevos planes operativos de la empresa	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
	Este tipo de capacitación se refiere a la formación de las nuevas competencias y habilidades de los empleados, necesarias para el logro de los objetivos estratégicos, incluyendo los conceptos de calidad.				
2.5 (8 puntos) Se retroalimenta al menos anualmente a las personas en función de la evaluación de su desempeño en el trabajo.	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
	El propósito de esta de esta práctica es que la empresa disponga de algún sistema de evaluación de sus empleados de modo de tener información objetiva para reconocerlos, detectar y apoyar las áreas de mejora y comunicarles los aspectos en que deben mejorar s desempeño.				
2.6 (8 puntos) Se entrega reconocimiento y estímulo al persona de buen desempeño	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
	. El propósito de esta de esta práctica de Gestión es recompensar de manera monetaria o no monetaria a los empleados que hacen una contribución destacable para la empresa. El reconocimiento debería usarse para motivar a los empleados de tal forma que se logre comunicarles el aprecio por sus actitudes, aportes alentarlos a crecer y brindar lo mejor de sí mismos.				
2.7 (8 puntos) Se mide la satisfacción de las personas que trabajan en la empresa	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
	El desempeño de los empleados y por tanto el de la empresa depende fuertemente del nivel de motivación de sus empleados- esa práctica de gestión tiene por objeto conocer los factores que explican la motivación a los empleados, permitiendo orientar la gestión del personal				
2.8 (8 puntos) Se asegura la participación y colaboración de las personas en la mejorar de los procesos	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
	El propósito de esta práctica de Gestión es que los empleados, quienes son los que mejor conocen su trabajo, puedan hacer sugerencias o aportar ideas de mejoramiento.				

2.9 (8 puntos) Se aseguran condiciones físicas y ambientales adecuadas para el lugar de trabajo	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
	El propósito de esta práctica de Gestión es que se cuente con condiciones en el trabajo que le permiten desarrollarlo de manera adecuada con la confortabilidad máxima posible para cada tipo de tarea.				
2.10 (8 puntos) Se aseguran condiciones adecuadas de salud y seguridad del personal en su trabajo.	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
	<b>Proveer condiciones adecuadas de salud y de seguridad del personal en su trabajo, apunta a prevenir los accidentes laborales y los efectos en la salud de ellos.</b>				

<b>Criterio 3. Interés por el cliente Externo (85 puntos)</b>					
Este criterio busca identificar el conocimiento que la empresa tienen de sus clientes y mercados, así como la identificación de sus necesidades, grado de satisfacción y como son tratados sus reclamos.					
3.1 (10 puntos) La empresa identifica los segmentos de su mercado objetivo	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
	El segmento de mercado objeto es aquel al que la empresa ha decidido orientar sus acciones de venta. Esta práctica tiene por objeto realizar la necesidad de tener un buen conocimiento del mercado, para poder lograr una gestión de venta efectiva. La segmentación de los clientes tiene por objeto establecer los tipos de clientes con características similares, posibilitando la oferta de servicios o productos adecuados para cada grupo de clientes. Ej. Edad, sexo, localización geográfica. Etc.				
3.2 (10 puntos) La empresa identifica a sus clientes más importantes y los requisitos de sus clientes actuales y potenciales.	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
	Esta práctica tiene por objeto destacar la relevancia que tiene para la empresa el identificar a los clientes o grupos de clientes que aportan más a los resultados y a aquellos actuales o potenciales cuya relación permitirá el logro de los objetivos estratégicos.				
3.3 (9 puntos) La empresa utiliza una base de datos de clientes para apoyar sus actividades de venta y posventa.	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
	Una base de datos de clientes es un archivo que contiene información de los negocios realizados con los diferentes clientes, especialmente con los más importantes de manera de conocer por ejemplo el momento oportuno para repetir una acción de venta, cuánto compro, qué compro, cómo pago entre otras informaciones.				
3.4 (9 puntos) La empresa da a conocer al mercado potencial sus productos y servicios.	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
	El mercado potencial es aquel a través del cual la empresa logrará sus objetivos estratégicos. El propósito de esta práctica es establecer mecanismos para atraer el máximo posible de esos clientes potenciales, dándoles a conocer los productos / servicios. Ej. Mediante algún método de publicidad, volantes, cartas, llamadas telefónicas, correo electrónico, sitio web. Etc.				
3.5 (10 puntos) La empresa mide la satisfacción de sus clientes	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
	La medición de la satisfacción de los clientes, principalmente los más importantes, podría hacerse dependiendo del tipo de empresa por medio de un formulario en la entrega de cada servicio o producto, por una encuesta por correo electrónico o teléfono. Etc.				

3.6 (10 puntos) La empresa identifica los motivos de satisfacción de sus clientes	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
	Esta práctica tiene por objeto asegurar que la empresa conoce las razones que explican la satisfacción y fidelidad de los clientes (principalmente de los mas importantes).ej. la entrega oportuna del producto/servicio.				
3.7 (9 puntos) La empresa define la forma como se debe atender a los clientes y los estándares de servicios para incrementar su satisfacción.	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
	La definición de la forma de atender a los clientes debería apoyarse en los motivos de su satisfacción (práctica de gestión 6), en el conocimiento que se tenga de ellos (práctica de gestión 2) y en alguna iniciativa o programa exitoso que aplique la competencia u otro sector. En esta práctica se pueden considerar: tiempo de espera en el teléfono o mostrador, tiempo de para resolución de quejas, etc.				
3.8 (9 puntos) La empresa registra y resuelve en forma eficaz todas las quejas y reclamos de sus clientes.	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
	La efectividad de la resolución de las quejas o reclamos de los clientes es un paso importante para evitar la pérdida de clientes insatisfechos. El registro de las quejas y reclamos facilita el seguimiento de su resolución. Utiliza esta información para la mejora de los productos, servicios y procesos.				
3.9 (9 puntos) La empresa desarrolla acciones para conocer a su competencia	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
	Conocer a la competencia es disponer de información acerca de la gestión o desempeño de las empresas que compiten por el mismo mercado objetivo. El propósito principal de esta practica es conocer el nivel de la calidad o desempeño de las empresa en relación a sus principales competidores en diferentes aspectos de la gestión por ejemplo manejo de personal, sistema de producción, volúmenes y canales de ventas. Etc.				

<b>Criterio 4. Gestión y Mejora de los procesos (125 puntos)</b>					
Busca identificar como se ejecutan los procesos de las empresa (prestación de servicios, comercialización y producción) Procura también identificar como se gerencia los principales proveedores y los recursos financieros de la empresa.					
4.1 (20 puntos) La empresa se asegura que las características se sus productos y servicios se ajustan a la información de expectativas, satisfacción y reclamos de sus clientes.	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
	Esta práctica de Gestión tiene por objeto asegurarse que los atributos o características de los productos o servicios son los que valoran los clientes y en caso que asi no fuera, hacer los ajustes necesarios. La información necesaria para apoyar esta práctica se obtiene principalmente de las prácticas de Gestión 5, 6 y 8 del criterio 3				
4.2 (20 puntos) La empresa mide la calidad de sus principales productos y/o servicios.	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
	Esta práctica tiene por objeto verificar que los productos o servicios están cumpliendo con los estándares especificados por la propia empresa. Por ejemplo: el cumplimiento de las especificaciones técnicas de un producto o el cumplimiento de los compromisos en caso de un servicio. Se relaciona también con la práctica de gestión 6 del criterio 3.				
4.3 (25 puntos) La empresa mide el desarrollo de sus procesos clave.	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
	La medición del desempeño de los procesos clave tiene por objeto verificar el cumplimiento de los estándares establecidos y permitir su mejoramiento, los procesos clave son aquellos que tienen un alto impacto den los clientes o el negocio. Ej. Aquellos que puedan impactar la satisfacción del cliente, la competitividad o el logro de los objetivos estratégicos.				



4.4 (20 puntos) La empresa determina los procesos prioritarios de las áreas de apoyo en su organización.	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
	Esta práctica tiene por objetivo verificar que la empresa conoce lo que las importa a sus distintos clientes tanto externos como internos, explicando también como determina y cuáles son los procesos prioritarios de las áreas de apoyo en su organización. La empresa identifica los procesos mas importantes de las áreas que, si bien son invisibles para el cliente brinda el aporte, sustento y capacidad de realización a las áreas de los procesos clave. Los procesos de apoyo son los que permiten obtener la mejor capacidad de los procesos claves o sea los que estima la empresa que también son necesarios para lograr los objetivos. Como por ejemplo: Gestión de la información, formación del personal, mantenimiento de la infraestructura, gestión de stock, almacenamiento, compra de materiales, recepción y análisis de datos entre otros.				
4.5 (20 puntos) La empresa evita que sus productos y procesos dañen el medio ambiente	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
	Estas prácticas y medias tienen el objetivo de verificar los resultados obtenidos por la organización en su esfuerzo por minimizar sus impactos en el medio ambiente, incluyendo el manejo de residuos, el reciclaje de materiales y el ahorro de recursos(agua, energía, papel, materias primas, etc.)				
4.6 (20 puntos) La empresa mide el desempeño de sus proveedores principales	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
	El objetivo de esta práctica de Gestión es contar información que le permita determinar la calidad de sus proveedores principales. Esta información le ayudará a realizar una selección de proveedores más efectiva, no sólo por precio normal, sino también por el impacto se sus potenciales fallas.				

<b>Criterio 5. Resultados (150 puntos)</b>					
Este criterio procura información que demuestre las mejoras obtenida por la empresa.					
<b>5.1 conducción de la empresa</b>					
5.1.1 (15 puntos) Utilidad de la empresa	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
	Utilidad se refiere al resultado final, después de impuestos de la gestión de la empresa expresado en pesos				
5.1.2 (15 puntos) Rentabilidad de la empresa	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
	Rentabilidad se refiere al porcentaje resultante de dividir la utilidad en pesos de la empresa por los ingresos totales(ventas)				
5.1.3 (15 puntos) Ventas por empleado	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
	Las ventas por empleado es un indicador de productividad global que permite haber comparaciones y mejorar.				
<b>5.2 Interés por el cliente externo</b>					
5.2.1 (15 puntos) Volumen de ventas	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
	Son las ventas totales relacionadas directamente con el giro del negocio				
5.2.2 (15 puntos) Satisfacción de los clientes	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
	El resultado de la satisfacción de los empleado se obtienen de las mediciones solicitadas en la práctica de Gestión 5 del criterio 3.				

<b>5.3 Desarrollo de las personas</b>					
5.3.1 (15 puntos)	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
Satisfacción de los empleados	El resultado de la satisfacción de los empleados se obtiene de las mediciones solicitadas en la práctica de Gestión 7 del criterio 2.				
5.3.2 (15 puntos)	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
Horas hombre de capacitación	El indicador de horas hombre de capacitación es una medición de la inversión de la empresa ara mejorar su efectividad, eficiencia y productividad.				
5.3.3 (15 puntos)	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
Seguridad en el trabajo	Los indicadores de seguridad en el trabajo podrían incluir por ejemplo: Índice de frecuencia por horas trabajadas Índice de gravedad (Nº de días perdidos por horas trabajadas) Índice de accidentes (Nº de accidentes por el total de empleados) Índice de siniestralidad (Nº de días perdidos por el total de empleados) Comparación con sus similares mediante fuentes tales como el B.S.E.				
<b>5.4 Gestión y mejora de los procesos</b>					
5.4.1 (15 puntos)	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
Desempeño de los principales proceso	El resultado de los procesos principales se obtiene de las mediciones solicitadas en la práctica de Gestión 3 del criterio 4.				
5.4.2 (15 puntos)	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
Calidad de los productos y servicios	El resultado de la calidad de los productos o servicios se obtiene de las mediciones solicitadas en la práctica de Gestión 4 del criterio3.				