



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“Cambios en la cultura organizacional en las empresas del sector privado aplicando metodologías de mejora continua. Una revisión sistemática de la literatura científica en los últimos 20 años”.

Trabajo de investigación para optar al grado de:

**Bachiller en Administración**

**Autores:**

César Augusto Cabezudo Cerpa

**Asesor:**

Dr. Juan Carlos Rojas Rúnsmán

Lima - Perú

2018

## ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

El asesor Juan Carlos Rojas Rúnsiman, docente de la Universidad Privada del Norte, facultad de Negocios, carrera profesional de Administración, ha realizado el seguimiento del proceso de formulación, desarrollo, revisión de fondo y forma (cumplimiento del estilo APA y ortografía) y verificación en programa de antiplagio del Trabajo de Investigación del estudiante:

□ César Augusto Cabezudo Cerpa

Por cuanto, **CONSIDERA** que el Trabajo de Investigación titulado “Cambios en la cultura organizacional en las empresas del sector privado aplicando metodologías de mejora continua. Una revisión sistemática de la literatura científica en los últimos 20 años” para optar al grado de bachiller por la Universidad Priva del Norte, reúne las condiciones adecuadas en forma y fondo, por lo cual, **AUTORIZA** su presentación.

Lima, 13 de diciembre de 2018



D<sup>r</sup>. Juan Carlos Rojas Rúnsiman  
Asesor

## ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

El Director/Coordinador ANGELA GIOVANA MAZA CHUMPITAZ, de la carrera de .....ADMINISTRACIÓN..... de la Universidad Privada del Norte, ha procedido a realizar la evaluación del Trabajo de Investigación del (o los) estudiante (s)/egresado (s):

CABEZUDO CERPA CÉSAR AUGUSTO  
(Nombre completo de estudiante o egresado)

Para aspirar al grado de bachiller con el Trabajo de Investigación titulado: "Cambios en la cultura organizacional en las empresas del sector privado aplicando metodologías de mejora continua. Una revisión sistemática de la literatura científica en los últimos 20 años". Luego de la revisión, en forma y contenido, del Trabajo de Investigación expresa el siguiente resultado:

Aprobado

Calificativo:

( ) Excelente: De 20 a 18.

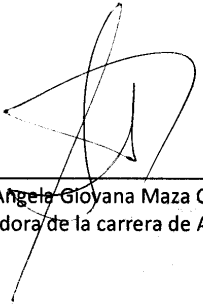
( ) Sobresaliente: De 17 a 15.

(x) Bueno: De 14 a 13.

Desaprobado

(Lugar)

BREÑA, 13 de Agosto del 2019  
(día) (mes) (año)



Lic. Angela Giovana Maza Chumpitaz  
Coordinadora de la carrera de Administración

## **DEDICATORIA**

A mis padres como recuerdo de ejemplo y dedicación y a mi familia por su apoyo constante.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mi profesor por su colaboración con las asesorías para el desarrollo del presente trabajo.

## Tabla de contenido

<b>Acta de autorización para presentación del trabajo de investigación.....</b>	<b>2</b>
<b>Acta de evaluación del trabajo de investigación .....</b>	<b>3</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>4</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>5</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>7</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>8</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO II. METODOLOGÍA .....</b>	<b>14</b>
<b>CAPÍTULO III. RESULTADOS.....</b>	<b>15</b>
<b>CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....</b>	<b>21</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>24</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

**Tabla No. 1** - Relación de la literatura de investigación científica recopilado.....15

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura No. 1.</b> Ejemplo del proceso de selección de los estudios de investigación.....	14
<b>Figura No. 2.</b> Artículos seleccionados por año.....	16



## RESUMEN

En este artículo se estudia la relación que existe entre cultura organizacional y las metodologías de mejora continua, tomando en cuenta los diferentes enfoques y los aportes encontrados en la literatura científica con la finalidad que se pueda conocer los factores o variables de importancia para que se puedan llevar a cabo los cambios a ser implementadas en las organizaciones empresariales de manera exitosa para la mejora de su productividad y competitividad, dentro de un contexto de cultura organizacional innovadora. Las fuentes de información utilizadas fueron Google Académico, Scielo y Redalyc, teniendo como criterios de búsqueda artículos de los últimos 20 años, partiendo de la clasificación y análisis de los documentos de investigación recopilados. La posibilidad de llevar adelante estos cambios a través de la aplicación de las herramientas de mejora continua es de importancia en las organizaciones, quienes deberán adaptarse a la evolución del entorno competitivo de los mercados reinventándose continuamente haciéndose cada vez más eficientes y eficaces ante la cada vez más exigente demanda.

**PALABRAS CLAVES:** Para la búsqueda de información se utilizó, Google Académico, Scielo y Redalyc, empleando las siguientes palabras claves de búsqueda: cultura organizacional, clima laboral, mejora continua, metodología Kaizen, integración de empleados, calidad, recursos humanos.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

El Perú en la actualidad se encuentra inmerso en una política de apertura económica desde comienzo de los años 90 que se viene manteniendo hasta nuestros días. Estas políticas en los sucesivos gobiernos a incentivado un mayor flujo de inversiones hacia nuestro país, lo que ha motivado el surgimiento de nuevas empresas, muchas de las cuales vienen generando productos o servicios que se encuentran en franca competencia, no solo con otras empresas locales sino también extranjeras. Lo que lleva a considerar como elemento importante la mejora de los productos y servicios que se ofrecen, con la finalidad de competir en mejores condiciones.

Pero muchas organizaciones presentan dificultades para enfrentar los cambios, esto debido al poco interés por la cultura organizacional, lo cual tiene un efecto negativo en la productividad, la escasa motivación del personal genera inconformismo y desconfianza. Si estas organizaciones implementaran cambios en su cultura haciendo uso de las metodologías de Mejora Continua dentro de sus planes estratégicos, podrían llegar a desarrollar una ventaja competitiva muy importante con relación a las demás, de tal forma que les permita competir en mejores condiciones en el mercado nacional e internacional con productos y servicios de alta calidad.

Según la ACIMED (2009) “El clima y la cultura organizacional constituyen dos componentes de esencial importancia para la elevación de la productividad laboral. El clima organizacional es un componente esencial del proceso de socialización del conocimiento y la cultura. La socialización de la cultura y del conocimiento en una organización es una premisa fundamental de su éxito en tiempos donde la colaboración es fuente de ventajas competitivas”.

La socialización de la cultura y del conocimiento, es un proceso por el cual los países como el nuestro deberán prestar un mayor interés. Una tarea de *democratización del conocimiento*, donde las personas tengan un mayor acceso a la educación de calidad siendo más inclusivos, es una labor que no solo el Estado sino también el sector empresarial privado deberá de considerar si se busca altos niveles de competitividad, con la finalidad que en el mundo globalizado en el cual vivimos la generación de productos y servicios guarden los niveles de calidad que les permita competir en igualdad de condiciones.

“Con el advenimiento del desarrollo irruptivo de los sistemas de información computacional, el alto nivel de integración y globalización que se ha observado en las últimas dos décadas, los profundos y rápidos cambios en los escenarios políticos y económicos, el fracaso relativo de las economías europeas y norteamericana frente al avance de las economías asiáticas (Japón, Taiwán, Corea, etc.) la decisión sobre los cursos de acción a tomar e inducir en las organizaciones se ha vuelto más compleja, dinámica y desafiante, donde se hace necesario tener control sobre una gran

cantidad de aspectos, los cuales no siempre son triviales. En este último contexto, el fenómeno cultural ofrece un punto de apoyo de relativa estabilidad, que permite re-pensar la organización y sus modos de vinculación con el entorno”. (Días, R., 2003).

Podemos observar como los países vienen formado parte de grupos de integración económica, en procura de obtener mejores condiciones para el comercio de sus mercancías, como una forma de obtener ventaja en relación con otros países cuyas empresas ofertan productos similares. Países como Estados Unidos y de la Unión Europea inclusive ven como los países emergentes en especial los asiáticos avanzan en el mercado mundial, con productos de calidad y de avanzada tecnología volviéndose altamente competitivos.

Para alcanzar estos niveles de competencia han venido implementando cambios en la cultura organizacional de sus empresas haciéndolas más eficientes, obligando de esta manera que la competencia tenga que trabajar en reducir sus costos para mantenerse en el mercado. Los métodos de mejora continua implementados mejoraron sus procesos, así mismo la innovación organizacional incorporó valores, mayor orden con el trabajo en equipo y búsqueda de la calidad, valorando el factor humano como causa de desarrollo, con sus portes y capacidad creativa para la innovación.

Duréndez y García (2008) “utilizaron una muestra de 89 firmas españolas para conocer el impacto de la cultura de innovación y los sistemas de control sobre el desempeño de las empresas jóvenes, y encontraron que la cultura clan era la predominante, seguida por la jerárquica; las culturas adhocrática e innovadora tienen efectos sobre el desempeño de las empresas, especialmente significativos en los modelos de procesos internos y abierto; la cultura jerárquica es adversa al desempeño de la empresa”.

Las empresas organizadas jerárquicamente muestran en la actualidad deficiencias y no aportan cambios significativos para mejorar la productividad en las empresas. “El cambio es entendido como una modificación ocurrida en el entorno del trabajo, representa un aspecto importante en la innovación de las organizaciones y en su capacidad de adaptación para responder a las diferentes transformaciones del medio ambiente interno y externo”. (Malott, 2001; Chiavenato, 2002; Armenakis y Bedeian, 1999, citados por García, Gómez y Londoño, 2008). La mayoría de las empresas mantienen esta estructura organizativa ineficiente, hoy las empresas más eficientes y competitivas están orientadas a los procesos, como medio para que una organización se gestione de manera más eficiente y que puedan lograr sus objetivos planteados, orientándose a los clientes con la finalidad de satisfacer sus crecientes exigencias en calidad, rapidez y de mayor información.

Estos cambios pueden llevarse a cabo en cualquier área de la organización, en su estructura funcional, en las unidades de negocio, como también en los procesos específicos o en la totalidad de la organización.

Es importante luego de los cambios hacer un seguimiento para observar los efectos directos sobre las unidades vecinas y sus repercusiones en las unidades lejanas. “Se concluye que el cambio organizacional se presenta en las estructuras, la tecnología, el comportamiento humano y la cultura. Llevando esto a identificar una serie de factores que incitan al cambio dentro de la organización, cambio que se lleva a cabo en las personas vinculadas con la organización o en los espacios ocupados por éstas”. (Acosta, 2002).

Para llevar a cabo estos cambios en la estructura organizativa es necesario el compromiso a nivel Directivo de la empresa, cambiar la cultura de la organización e implementar estas mejoras, podría hacerse a través de la implementación de sistemas de mejora continua. “Estos sistemas se basan en un proceso de cambio realizado de manera continua e incremental a través de prácticas destinadas a mejorar el desempeño de la empresa”. (Jorgensen *et al.*, 2003).

Estos métodos tienen como base *el círculo de Shewhart* y *el ciclo de Deming o PDCA* (Planificar-Ejecutar-Evaluar-Actuar).

Muchas organizaciones han intentado trabajar en su implementación pero “sin embargo, el mantenimiento de estos sistemas de mejora no es una tarea fácil. Algunas compañías, después de un período inicial de uno a dos años, empiezan a abandonar el sistema de mejora, debido a diferentes causas”. (Kaye & Anderson, 1999; Bateman & David, 2002, Rapp & Eklund, 2002). Esto básicamente por factores internos y externos. Internos como la falta de apoyo y decisiones de parte de directivos y funcionarios de la empresa que puedan direccionar y ejercer una política concreta; y externo representado por el entorno de la organización como la política económica e instituciones del estado, sobre lo cual no se tiene mayor poder para modificarlo. “Como respuesta a este problema de continuidad se ha acuñado en los últimos años el concepto de “sostenibilidad” o mantenimiento de los sistemas de mejora continua en las organizaciones, principalmente en la industria” (Bateman, 2005).

Estas metodologías han sido implementadas por las empresas de los países que tienen los más altos índices de competitividad en el mundo, en especial en los países asiáticos que les ha permitido desarrollarse y alcanzar altos niveles de productividad. Estos métodos son aplicables en todas las áreas de la organización, convirtiéndose por tanto en herramientas muy importantes a ser consideradas. Siendo fundamental el seguimiento y evaluación de dichos cambios a fin de ser mejorados periódicamente y se puedan sostener en el tiempo.

Uno de estos métodos para la mejora continua es el Kaizen, la cual involucra a todas las persona de una organización, desde la Dirección hasta el nivel de operarios. Permitiendo no solo mejorar los procesos, sino también conocer sobre el comportamiento humano en las organizaciones con la finalidad de desarrollar a las personas, incentivando su creatividad con el objetivo de mejoras en la calidad y la eliminación de lo que no sea necesario para este fin. La estrategia Kaizen no es

solo una herramienta metodológica, sino que es una forma de pensar y actuar que se extiende a todos los niveles jerárquicos o no, para desarrollar una organización en continuo aprendizaje, buscando trazar metas que les permitan alcanzar objetivos más ambiciosos.

¿Qué se conoce en la literatura científica acerca de la aplicación de metodologías de mejora continua y su relación con la mejora de la cultura organizacional y su impacto en el nivel competitivo de las empresas privadas?

La investigación se ha realizado con la finalidad de contribuir al conocimiento de cómo las empresas más productivas y competitivas en el mundo, han venido desarrollando e implementando cambios en sus organizaciones, llevándolas al reconocimiento del necesario fortalecimiento de la cultura en sus organizaciones, evolucionando a un nivel más alto en la gestión empresarial.

A los investigadores les podrá ser de utilidad los aportes que se brinden, ya que las organizaciones del sector privado están empezando a interesarse en la búsqueda de soluciones para sus problemas de productividad y competitividad. Existiendo las experiencias de empresas que han venido aplicando métodos de mejora continua, pasando de organizaciones jerarquizadas y funcionales a organizaciones orientadas a procesos, con la finalidad de satisfacer las cada vez mayores exigencias de los clientes, se debe comprender que esta transformación está muy ligada al cambio de la cultura de las organizaciones.

Este trabajo de investigación tiene como objetivo conocer los métodos de mejora continua que han sido aplicados con éxito por muchas empresas de sector privado, que han logrado alcanzar cambios muy importantes en su cultura organizacional como estrategia de mejora de la competitividad, rentabilidad y supervivencia dentro de un mercado global altamente competitivo, producto de una revisión sistémica de la literatura científica de los últimos 20 años, para conocer los alcances de su aplicación y que puedan ser replicados por otras organizaciones dentro de sus planes de gestión.

## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

En el presente trabajo de investigación se realizó la recopilación de una revisión sistemática de la literatura de investigación científica, producida por académicos y profesionales en los últimos 20 años, sobre temas de clima y/o cultura organizacional, así como de métodos de mejora continua publicados en español o traducidos del inglés, que nos permitan conocer los resultados a los cuales llegaron en sus investigaciones, teniendo en cuenta para su búsqueda, los criterios de calidad y confiabilidad de la información obtenida a través del uso de fuentes de información académica reconocidas.

Para la búsqueda de información se utilizó, Google Académico, Scielo y Redalyc, empleando las siguientes palabras claves de búsqueda: cultura organizacional, clima laboral, mejora continua, metodología Kaizen, integración de empleados, calidad, recursos humanos, teniendo en cuenta los criterios de inclusión.

Selección de los textos referenciados de artículos originales de investigación, tomando en cuenta los años de publicación y el tema de investigación de la literatura científica, procediendo a la revisión de los contenidos de 75 referencias recopilados de los buscadores virtuales:

Google Académico: con 35 referencias de investigación descartándose diez.

Scielo: con 20 referencias de los cuales se descartó cinco.

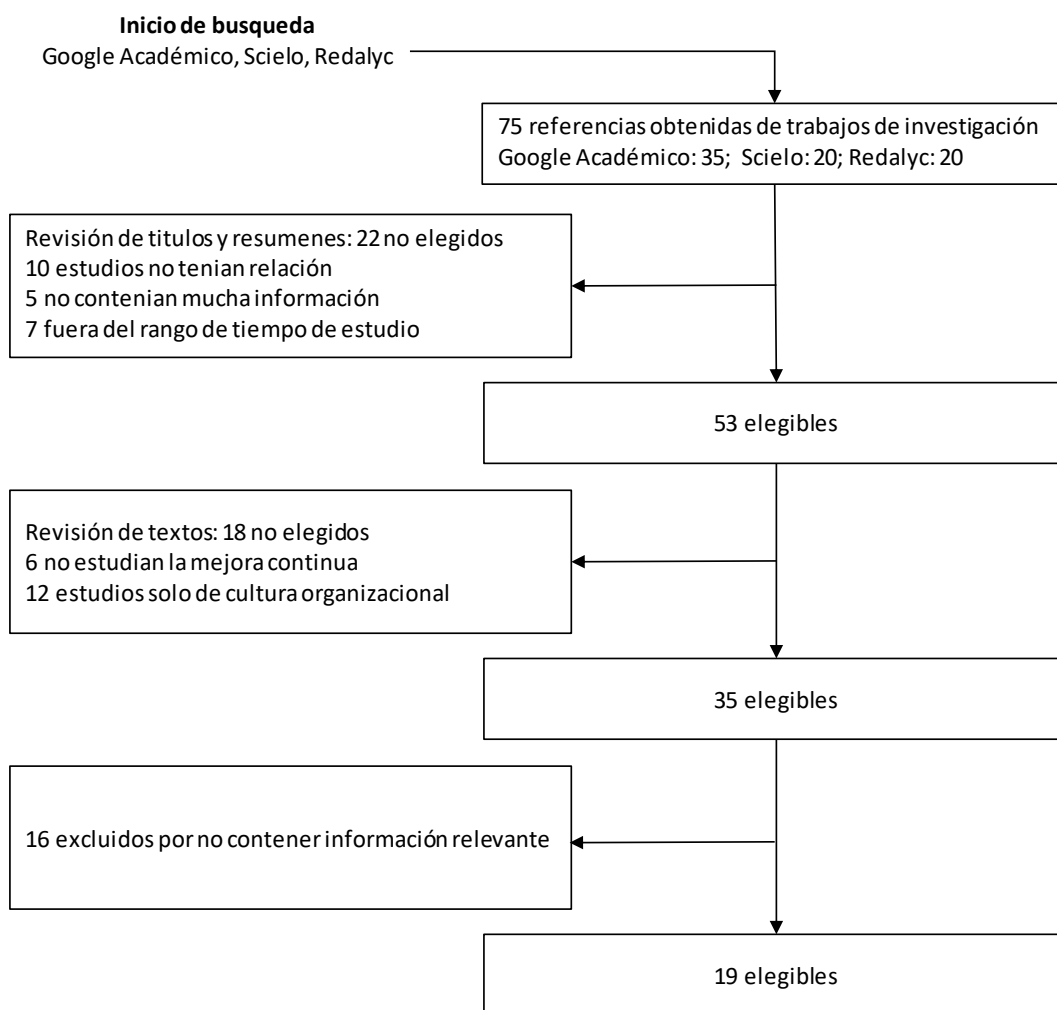
Redalyc: con 20 referencias del cual se descartaron siete.

Sumando un total de 56 referencias que no guardaban mucha relación con la investigación, así como de las publicaciones en formatos que no cumplían las formalidades de un trabajo de investigación científica y que por el tiempo de publicación se encuentren desactualizados.

El protocolo de búsqueda de información fue aplicado por una persona revisora, llevando a cabo el análisis de manera independiente basado en los criterios de inclusión y exclusión previamente establecidos.

## CAPÍTULO III. RESULTADOS

Desde el inicio de la búsqueda en las bases de datos de buscadores especializados sobre el tema de investigación inicialmente planteado, se encontraron 75 trabajos de investigación científica que luego de un proceso de revisión y respetando los criterios de inclusión y exclusión, se eligieron finalmente un total de 19 estudios, tal como se muestra en la Figura 1.



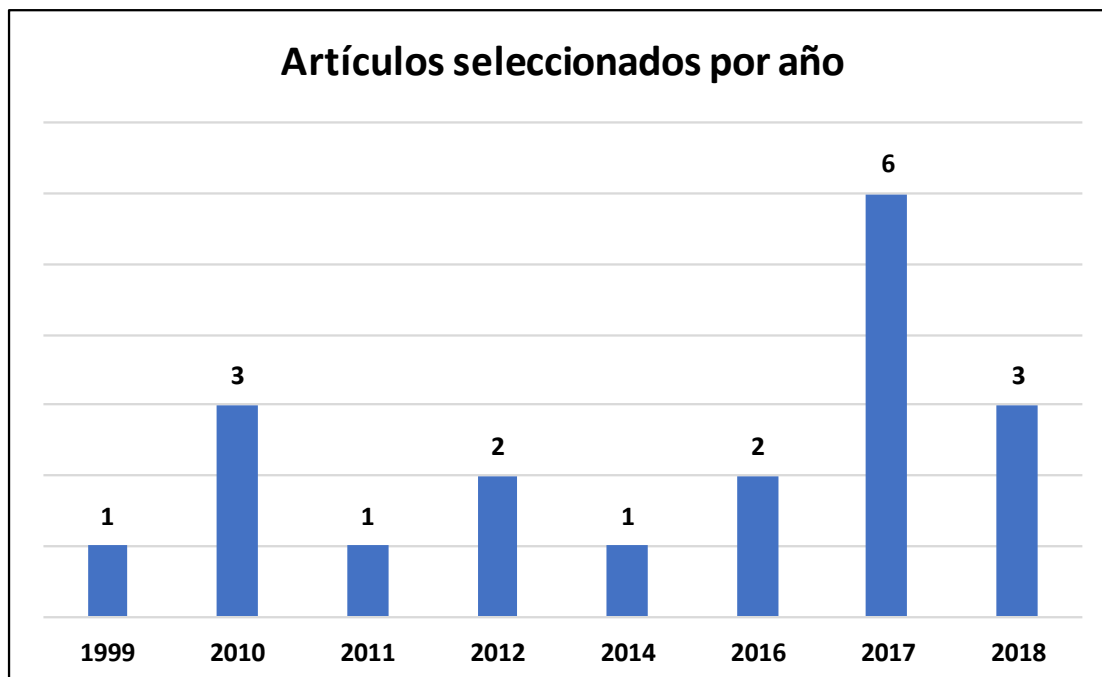
**Figura 1.** Ejemplo del proceso de selección de los estudios de investigación.

**Tabla 1**

*Relación de la literatura de investigación científica recopilado de los últimos 20 años*

Autores	Título	Año	Buscador	País
Alcaraz, J.	"Beneficios del Kaizen en la Industria".	2014	Google Académico	México
Araujo, A.	"La cultura organizacional innovadora desde una perspectiva valorativa".	2010	Redalyc	Venezuela
Armenteros, M.; Guerrero, L.; Noyola, F. & Molina, V.	"Cultura Organizacional Y Organización Que Aprende Un Análisis Desde La Perspectiva De La Innovación Organizacional"	2012	Google Académico	México
Carro, J.; Sarmiento, S.; Rosano, G.	"La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial".	2017	Redalyc	México
Castellano, L.; Mármol, R. & Villarroel, M.	"La teoría kaizen como corriente humanista y paradigmática en las organizaciones".	2018	Google Académico	Venezuela
Cathalifaud, N.	"Cambio en la cultura organizacional en una corporación transnacional"	2017	Google Académico	México
Cogollo, J., Zapa, E. & Loaiza, O.	"Relación entre Kaizen y cultura laboral en sistemas productivos"	2018	Google Académico	
E. Chirinos, E. Rivero, E. Méndez, A. Goyo, C. Figueredo	"El kaizen como un sistema actual de gestión personal para el éxito organizacional en la empresa ensambladora TOYOTA".	2010	Google Académico	Venezuela
García, V.	"Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional".	2017	Scielo	México
Gillezeau, P.	"La Cultura Organizacional en el desarrollo de empresas inteligentes. fundamentos: valores, comunicación y liderazgo".	2018	Google Académico	Venezuela
Gonzales, W.; Bastidas, C.; Figueroa, H.; Zambrano, Ch.; Matabanchoy, S.	"Revisión sistemática de las concepciones de cultura organizacional".	2017	Scielo	Colombia
López, E.; Hincapie, S. & Zuluaga, Y.	"Dimensiones del liderazgo transformacional y capacidad de aprendizaje organizacional en Pymes".	2017	Google Académico	Colombia
Marulanda, C.; López, M.; Castellanos, J.	La cultura organizacional y su influencia en las buenas prácticas para la gestión del conocimiento en las Pymes de Colombia.	2016	Scielo	Colombia
Máynez, A.; Cavazos, J.; Valles, L.	"Transferencia de conocimiento dentro de la empresa: análisis de variables precursoras en un entorno lean-kaizen".	2016	Scielo	México
Moica, D.; Mojica, L.; Alcaráz, J.; Isaac, M. & Orozco, S.	"Factores Críticos de Éxito para la Implementación de Kaizen".	2012	Google Académico	México
Ogliastri, E.; McMillen, C.; Arias, M.; De Bustamante, C.; Dávila, C.; Dorfman, P.; Fimmen, C.; Ickis, J.; Martínez, S.	"Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina. El estudio Globe".	1999	Redalyc	Colombia
Pérez, V.; Quintero B., Lewis Ch.	"Metodología dinámica para la implementación de 5's en el área de producción de las organizaciones".	2017	Redalyc	Colombia
Suárez, M.; Miguel, J.	"Implementación del Kaizen en México: un estudio exploratorio de una aproximación gerencial japonesa en el contexto latinoamericano".	2011	Redalyc	Colombia
Uribe, R.	"Compromiso de la alta gerencia en la creación y mantenimiento de una cultura organizacional de excelencia".	2010	Google Académico	España





**Figura 2.** Número de artículos seleccionados de la recopilación de información.

De los 19 estudios de investigación científica (Figura 2) que fueron seleccionados se procedió al análisis y categorización, elaborando una base de datos de la información según su origen y los temas de investigación dentro del rango de tiempo como criterio de estudio, presentando estos estudios recopilados publicados en revistas especializadas y encontrados a través de los buscadores tal como se muestran en la Tabla 1.

Estos trabajos de investigación científica encontrados nos revelan el interés que existe en los países de la región latinoamericana sobre los temas de Cultura Organizacional y de métodos de mejora continua, donde México representa el mayor número de artículos seleccionados, seguido por Colombia y otros países en menor número (vease la Tabla 1).

Los resultados obtenidos nos permiten establecer la importancia del desarrollo de la Cultura Organizacional en las empresas como forma de establecer la presencia de valores compartidos por los miembros de las organizaciones, a través del uso de una comunicación humanizada y de un liderazgo transformacional buscando conseguir una satisfacción de clientes externos y proveedores, como una nueva forma de desarrollo de organizaciones inteligentes. (Gillezeau, P., 2018).

Se puede determinar la necesidad de las empresas con visión moderna de implementar programas de calidad total para iniciar los procesos de cambio cultural. Estos cambios organizacionales solo pueden ser posibles teniendo en cuenta el transfondo cultural y el empleo de metodologías sistémicas que se han venido desarrollando con éxito por muchas organizaciones de

alcance internacional. En principio se deberá establecer un clima de confianza a través de una comunicación efectiva para la adecuada implementación de los cambios. (Cathalifaud, N., 2017).

Los estudios de (Ogliastri, E., McMillen, C., Arias, M., De Bustamante, C., Dávila, C., Dorfman, P., Fimmen, C., Ickis, J., Martínez, S., 1999) sobre el liderazgo en 10 países latinoamericanos señalan que los gerentes querrían sociedades más humanitarias solidarias y altruistas, sociedades menos individualistas donde hubiera más trabajo en equipo, un fuerte núcleo familiar y mayor responsabilidad en el bienestar colectivo. La ideología gerencial en estos estudios tienen valores intermedios y de preferencia por los tratos igualitarios, así como de poder contar con una sociedad equilibrada entre una reglamentada y una sociedad con tolerancia por la ambigüedad ofreciéndose un campo para la experimentación y la innovación.

Es así que la cultura organizacional se convierte en un tema muy importante para muchos líderes en la actualidad, ya sea que esten gestionando una transición importante, como una fusión o una transformación digital o que estén tratando de contratar a alguien que encaje y sea exitoso en la organización. Los resultados obtenidos de la búsqueda sistemática también nos muestra una evidencia fuerte de estudios de caso, estos estudios de caso buscan describir las dinámicas organizacionales, muchas describen una cultura transaccional reforzada de la misma forma por este tipo de estilo, hacen remembranza de la búsqueda de un cambio cultural orientando su enfoque hacia las personas, permitiendo un mayor desarrollo de la misma organización y que permita generar líderes positivos. Sin embargo no podemos afirmar que un estilo es mejor que el otro sino que el análisis trae consigo que el liderazgo y la cultura organizacional son herramientas adaptativas al contexto.

Las organizaciones necesitan desarrollar su capacidad de innovación para afrontar la competencia de un mundo globalizado, pero esta se encuentra estrechamente relacionada con cierta cultura organizacional de participación y compromiso, como característica del comportamiento de su personal siendo estos los fundamentos de la capacidad para innovar. Es por tal motivo que dichas organizaciones fomentan el conocimiento y aprendizaje, como condición para la promoción de la capacidad de innovación del personal y por tanto de la propia organización. (Armenteros, M., Guerrero, L., Noyola, F. & Molina, V., 2012). El estilo de liderazgo de transparencia, comunicación y preocupación para llevar adelante los cambios, pueden beneficiar para que se produzca una menor resistencia y que los trabajadores tengan una mayor participación proponiendo cosas nuevas.

Es necesario enfatizar que para desarrollar una cultura innovadora los países deben trabajar mucho en la difusión del concepto de innovación, para que su significado sea compartido por todos los miembros de las organizaciones empresariales como de la propia sociedad y puedan adoptar cambios en sus diseños organizacionales, así como un estilo de liderazgo, comunicación, supervisión y división del trabajo, de acuerdo con la cultura que se desea estimular. (Araujo, A., 2010).

Se puede determinar que este liderazgo no puede presentarse como carismático o de una influencia idealizada únicamente, ya que a pesar de considerarse como algo positivo no logra ser significativo, este rasgo de liderazgo transformacional ejerce menos influencia en el aprendizaje organizacional que aquel que conlleva una motivación inspiracional, de estimulación intelectual y de la consideración individualizada. Estas tres dimensiones presentan un impacto positivo mucho más significativo sobre el aprendizaje organizacional, siendo esto más importante para orientar a los miembros a la adquisición de nuevos conocimientos que les permitan buscar métodos alternativos para solucionar los problemas. (López, E., Hincapie, S. & Zuluaga, Y., 2017).

En su estudio (García, V., 2017) señala la necesidad de la realización de un pre - diagnóstico de la empresa en general para comprender la situación por la que atraviesa la organización, partiendo del hecho de que para que el diagnóstico sea productivo y eficaz, es necesario realizar una entrevista profunda a los directivos de las organizaciones para entre otras cosas determinar el objetivo y el alcance del diagnóstico. La realización del diagnóstico implicaría que la empresa al conocer los resultados diseñe e implemente las acciones para mejorar lo encontrado.

Estos cambios por las empresas deben cumplir con estándares de calidad que los lleve a competir con sus productos y servicios satisfaciendo el cada vez más exigente mercado, para esto la mejora continua es no sólo necesaria sino una obligación permanente. El Kaizen es una filosofía desarrollada originalmente en Japón, cuyo propósito es que no pase un día en que las personas no realicen un mejoramiento en su lugar dentro del proceso de producción y que estos se conviertan en hábitos orientados al beneficio no sólo de la empresa sino también de los trabajadores. Esta filosofía se ha diseminado en empresas de otros países en el mundo. De lo que se trata, es que las herramientas y métodos del Kaizen se adecuen a las características de cada empresa y cultura. Siendo este último aspecto donde la organización cobra como técnica y disciplina un valor incuestionable, facilitando el reacomodamiento y cambio psico social por parte de los integrantes de una organización. (Alcaraz, J., 2014).

La evidencia nos muestra que dentro del contexto de mejora continua las aportaciones de los trabajadores no sólo contribuyen al buen desempeño de las organizaciones y que éstas puedan alcanzar sus objetivos trazados, sino que también ellos son beneficiados por la influencia que ejercen los métodos del Kaizen en el sistema social de las empresas. Se debe tener presente que la implementación de estas herramientas son un asunto de largo plazo y que esta cultura impacta en otras variables como la transferencia de conocimiento, generando valor y ventaja competitiva sostenible. (Máñez, A., Cavazos, J., Valles, L., 2016).

Los hallazgos han permitido reconocer la existencia de una relación entre algunos elementos de la cultura organizacional y los métodos de mejora continua, los cuales pueden ser aplicables a cualquier organización, ya que la interacción entre estos dos conceptos se ejecutan en

un entorno de clima y cultura laboral, constituyéndose en dos componentes de mucha importancia para el incremento de la productividad, además se puede reconocer las mejoras en la responsabilidad y el compromiso en los empleados de las organizaciones en donde se vienen desarrollando o aplicando.

Para muchos, adoptar las prácticas de mejora continua es una fórmula segura hacia el logro del éxito, sin embargo, incluir estas políticas en una empresa no hace prosperar al negocio automáticamente; es necesario estar concientes de las diferencias de las culturas, las empresas occidentales están orientadas a los resultados, mientras que para los orientales tanto el proceso como el resultado, son igualmente relevantes, el segundo es consecuencia del primero. Es así que la mejora continua debe formar parte de la base de valores y la cultura que se vive en el día a día en las organizaciones.

## CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### DISCUSIÓN

A continuación se discute los resultados del análisis de investigación de la literatura científica y los esquemas conceptuales de las referencias, desarrollando el análisis en base a la pregunta de investigación:

¿Qué se conoce en la literatura científica acerca de la aplicación de metodologías de mejora continua y su relación con la mejora de la cultura organizacional y su impacto en el nivel competitivo de las empresas privadas?

La revisión de la literatura científica nos permite alcanzar una visión de la importancia que tienen hoy en día la implementación de metodologías de mejora continua. Estas nos muestran como los investigadores coinciden en la importancia de abordar estos temas y su relación con la mejora de la cultura organizacional. Siendo el Kaizen una metodología de mejoramiento continuo que involucra a todos los miembros de la empresa en búsqueda de la calidad total, se presenta como corriente humanista pues se considera como una filosofía de vida aplicada por las personas en la familia, el trabajo y la sociedad buscando su progreso en el día a día, donde los paradigmas de la investigación positivista están presentes en la teoría, tomando la metodología cualitativa para interpretar los cambios que experimentan los miembros de la organización, mientras que lo cuantitativo evalúa a través de operaciones estadísticas los resultados del proceso. (Castellano, L., Mármol, R. & Villarroel, M., 2018). En su investigación (Chirinos, E., Rivero, E., Méndez, E., Goyo, A., Figueredo, C., 2010) proponen las estrategias Kaizen como método de mejora de los estándares de los aspectos tecnológicos, de gestión y operacionales, señalando lo imprescindible que es efectuar la revisión de los indicadores que se encuentran en un nivel que requieren atención y lograr que dichos indicadores alcancen una escala positiva, a través de la creación de una unidad de análisis.

La contribución teórica de (Suárez, M., Miguel, J., 2011) en sus estudios plantean dos líneas principales que pueden ser enriquecidas y ampliadas por futuras investigaciones, como la de corroborar las proposiciones teóricas de la implementación del Kaizen y que se conduzcan estudios cuantitativos que prueben y evalúen las proposiciones teóricas con la posibilidad de convertirlo en un modelo teórico.

Por otra parte (Cogollo, J., Zapa, E. & Loaiza, O., 2018) en su estudio publicado formulan un modelo teórico de la relación existente entre los métodos para mejora continua Kaizen y la cultura organizacional en los sistemas de producción con base en estudios realizados previos, estos hallazgos permitieron identificar que estos métodos son aplicables en cualquiera de las áreas de las

organizaciones y son de mucha importancia para la motivación e impulso del incremento de la productividad y la competitividad. El modelo teórico desarrollado se complementa con metodologías de análisis factorial, cuantificando la importancia relativa de los elementos del modelo de la empresa o sistema productivo específico buscando incrementar la productividad y competitividad, a partir de toma de decisiones en aspectos de la cultura organizacional y la mejora continua basado en Kaizen.

Estos métodos de mejora continua muestran su importancia como lo hemos visto en diversas áreas de las organizaciones, existiendo también una técnica de gestión originaria de Japón denominada 5'S la cual sería una de las más fáciles de entender y posiblemente la herramienta menos costosa económicamente. Los estudios realizados por (Pérez, V., Quintero, L., 2017) proponen una metodología dinámica para la implementación de esta metodología (Seiri: Clasificación), (Seiton: Orden), (Seiso: Limpieza), (Seiketsu: Estandarización), (Shitsuke: Disciplina) con enfoque en JIT, Kanban y Kaizen, para las áreas de producción en las organizaciones. Estas llevan a que las empresas sean más eficientes y eficaces, garantizando a las organizaciones tener un uso racional de los recursos y de un control total de la producción, esto a su vez tiene la finalidad de lograr un mejor clima laboral, mejores ambientes de trabajo y de mejora sostenible en el tiempo.

Las organizaciones empresariales se ven en la necesidad actualmente de adaptarse a diversos cambios y aspectos, para poder mantenerse en el nivel competitivo dentro mercado global. La herramienta del Kaizen es ampliamente utilizada por las organizaciones empresariales con la finalidad de reducir los tiempos de los procesos e incrementar los beneficios económicos. En su estudio (Moica, D., Mojica, L., Alcaráz, J., Isaac, M. & Orozco, S., 2012) señalan la necesidad que sean identificados los Factores Críticos de Éxito, ya que estos contribuirán al éxito de la implementación del Kaizen. Estos FCE representan variables claves para la administración de cualquier proyecto, aportando información determinante que permitan a las empresas alcanzar sus metas y objetivos. El conocimiento de estos factores como el compromiso, la motivación el liderazgo, etc. puede ser la gran diferencia entre una implementación exitosa o no de los métodos de mejora continua en un proyecto.

## CONCLUSIONES

La revisión de la literatura científica ha permitido establecer la existencia de una relación entre la mejora organizacional y la metodología de mejora continua como forma de desarrollo sustentable, en donde las empresas realizan acciones propias enfocadas hacia el desarrollo y fortalecimiento de sus valores y creencias como parte importante de su cultura organizacional. (Carro, J., Sarmiento, S., Rosano, G., 2017). Estos factores de la cultura organizacional influyen de manera significativa en el buen desenvolvimiento de las organizaciones, lo que se debe tener muy

en cuenta ya que en el competitivo mercado global se necesitan ser sustituidas por culturas organizacionales innovadoras, que puedan cambiar los paradigmas o cambiar la cultura de las organizaciones y sus miembros a través de la implementación de valores y principios relacionados principalmente con la creatividad, la confianza, la cooperación, la investigación y el auto-aprendizaje. (Araujo, A., 2010). Esta cultura organizacional de excelencia sólo puede llevarse a cabo por la decisión y el compromiso de la alta gerencia, esta labor puede ser ardua y difícil porque compromete las tareas y procesos que son ejecutados por los integrantes, pero sin embargo en el mediano y largo plazo es una labor que se recompensa con una verdadera calidad de vida y satisfacción en el trabajo, que lleve a que los trabajadores perciban que trabajan en una empresa justa y se sientan más comprometidos con ella. (Uribe, R., 2010).

Los métodos de mejora continua brindan por tanto esa posibilidad de llevar adelante estos cambios a través de la aplicación de sus herramientas ya que estas están pensadas para buscar puntos débiles en los procesos, productos y servicios actuales, del mismo modo algunas se enfocan en determinar cuáles son las áreas más prioritarias o que puedan aportar mayor beneficio al trabajo, de forma que se pueda ahorrar tiempo y enfocarse en las áreas más críticas. De estos el Kaizen permite realizar mejoras de los procesos antes de esperar la obtención de resultados mejorados, con este método el tema de calidad debe atacarse de raíz a través de pequeñas y grandes acciones de mejoras en el día a día. Es una idea tanto individual como de grupo lo que llevará a cambios en la conducta de los miembros de la organización, equipos, etc. Esta metodología no requiere de mayor inversión sino de utilizar los recursos con los que se cuenta y disponer de ellos de mejor manera y mejorando los procesos.

Las empresas deben comprender por tanto de la importancia de ser adaptables al entorno, por lo cual deberán reinventarse continuamente para responder a estos cambios y a las nuevas exigencias que el competitivo mercado demanda.

## REFERENCIAS

- ACIMED. (2009). *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud No. 4*. Habana.
- Acosta, C. (2002). *Cuatro preguntas para iniciarse en el cambio organizacional*. Colombia: Revista Colombiana de Psicología, 11, 9-24.
- Alcaraz, J. (2014). *Beneficios del Kaizen en la Industria*. México.
- Araujo, A. (2010). *La cultura organizacional innovadora desde una perspectiva valorativa*. Venezuela: Visión Gerencial, núm. 2, julio-diciembre, 2010, pp. 219-239. Universidad de los Andes. Mérida.
- Armenteros, M., Guerrero, L., Noyola del Rio, F. & Molina, V. (2012). *Cultura Organizacional Y Organización Que Aprende Un Análisis Desde La Perspectiva De La Innovación Organizacional*. México: Culture and the Learning Organization: An Analysis from Innovation Perspective.
- Bateman, N. (2005). *Sustainability: the elusive element of process improvement*. International Journal of Operations & Production Management, 25(3): 261 - 276.
- Bateman, N. D. (2002). *Process improvement programmes: a model for assessing sustainability*. International Journal of Operations & Production Management, 22(5): 515- 526.
- Carro, J., Sarmiento, S., Rosano, G. (2017). *La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial*. México: Estudios Gerenciales, vol. 33, núm. 145, Octubre-Diciembre, 2017, pp. 352-365 Universidad Icesi.
- Castellano, L., Mármol, R. & Villarroel, M. (2018). *La Teoría Kaizen como corriente humanista y paradigmática en las organizaciones*. Venezuela: CICAG, 11(2), 195-211.
- Cathalifaud, N. (2017). *Cambio en la cultura organizacional en una corporación transnacional*. México: Iztapalapa, (55), 101-107.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Chirinos, E., Rivero, E., Méndez, E., Goyo, A., Figueredo, C. (2010). *El Kaizen como un sistema actual de gestión personal para el éxito organizacional en la empresa ensambladora TOYOTA*. Venezuela: www.revistanegotium.org.ve 16 (5) 113-135.
- Cogollo, J., Zapa, E. & Loaiza, O. (2018). *Relación entre Kaizen y cultura laboral en sistemas productivos*. Revista ESPACIOS, 39(14).



- Días, R. (2003). *Cultura organizacional*. Sao Paulo: Alinea.
- Duréndez, A., García, D. (2008). *Innovative*.
- García, M., Gómez, G. P. y Londoño, P. I. (2008). *Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan en una empresa del sector público*. Bogota: Revista Diversitas Perspectivas en Psicología, 5(1), 141-159.
- García, V. (2017). *Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional*. México: Perspectivas Revista , mayo de 2017 No. 39 Páginas 75-102.
- Gillezeau, B. (2018). *La Cultura Organizacional en el desarrollo de empresas inteligentes. fundamentos: valores, comunicación y liderazgo*. Venezuela: Telos, 1(2), 221 - 232.
- Gonzales, W., Bastidas, C., Figueroa, H., Zambrano, Ch., Matabanchoy, S. (2017). *Revisión sistemática de las concepciones de cultura organizacional*. Colombia: Universidad y Salud , Agosto 2018, Volumen 20 N° 2 Páginas 200-214.
- Jaca, C., Suárez, M., Viles, E., Mateo, R. & Santos, J. (2011). *Encuesta de sostenibilidad de sistemas de mejora continua: Comparativa de dos comunidades industriales de España y México*. Intangible Capital, 7(1), 143-169.
- Jorgensen, F., Boer, H., Gertsen, F. (2003). *Jump-starting continuous improvement through self-assessment*. International Journal of Operations & Production Management, 23(10): 1260-1278.
- Kaye, M., Anderson, R. (1999). *Continuous improvement: the ten essential criteria*. International Journal of Quality & Reliability Management, 16(5): 485 - 509.
- López, E., Hincapie, S. & Zuluaga, Y. (2017). *Dimensiones del liderazgo transformacional y capacidad de aprendizaje organizacional en Pymes*. Colombia: Revista ESPACIOS, 38(57).
- Malott, M. (2001). *Paradoja de cambio organizacional*. México: Trillas.
- Marulanda, C., López, M., Castellanos, J. (2016). *La cultura organizacional y su influencia en las buenas prácticas para la gestión del conocimiento en las Pymes de Colombia*. Colombia: AD-minister, Dez 2016, N° 29 Páginas 163 - 176.
- Máynez, A., Cavazos, J., Valles, L. . (2016). *Transferencia de conocimiento dentro de la empresa: análisis de variables precursoras en un entorno lean-kaizen*. México: Nova scientia, 2016, Volume 8 N° 17 Páginas 462 - 491.
- Moica, D., Mojica, L., Alcaráz, J., Isaac, M. & Orozco, S. (2012). *Factores Críticos de Éxito para la Implementación de Kaizen*. México.

- Ogliastri, E., McMillen, C., Arias, M., De Bustamante, C., Dávila, C., Dorfman, P., Fimmen, C., Ickis, J., Martínez, S. (1999). *Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina. El estudio Globe*. Colombia: Revista Latinoamericana de Administración, núm. 22, primer semestre, 1999, pp. 29-57 Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración Bogotá, Organismo Internacional.
- Pérez, V., Quintero, L. (2017). *Metodología dinámica para la implementación de 5's en el área de producción de las organizaciones*. Colombia: Revista Ciencias Estratégicas, vol. 25, núm. 38, julio-diciembre, 2017, pp. 411-423 Universidad Pontificia Bolivariana Medellín.
- Rapp, C., Eklund, J. (2002). *Sustainable development of improvement activities - the long-term operation of a suggestion scheme in a Swedish company*. Total Quality Management, 13(7): 945-969.
- Suárez, M., Miguel, J. (2011). *Implementación del Kaizen en México: un estudio exploratorio de una aproximación gerencial japonesa en el contexto latinoamericano*. Colombia: INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, vol. 21, núm. 41, julio-septiembre, 2011, pp. 19-37 Universidad Nacional de Colombia Bogotá.
- Uribe, R. (2010). *Compromiso de la alta gerencia en la creación y mantenimiento de una cultura organizacional de excelencia*. España.