



Nóesis. Revista de Ciencias Sociales y  
Humanidades  
ISSN: 0188-9834  
[nosis@uacj.mx](mailto:nosis@uacj.mx)  
Instituto de Ciencias Sociales y Administración  
México

Jiménez Terrazas, Carmen Patricia; Argueta López, Germán Víctor Manuel; Espinoza Granados,  
Beatriz Margarita  
Revisión de literatura sobre mejora continua en MIPYMEs iberoamericanas  
Nóesis. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, vol. 23, núm. 46, julio-diciembre, 2014, pp. 140-  
162  
Instituto de Ciencias Sociales y Administración  
Ciudad Juárez, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=85930565006>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

## RESUMEN

Este artículo presenta una revisión sistemática cualitativa de literatura de investigaciones aplicadas de mejora continua en MIPYMEs iberoamericanas y busca responder las siguientes preguntas: ¿cuáles son sus características (objetivos investigados, tipo y método de investigación y poblaciones donde se realizan)? y ¿cuáles son los hallazgos encontrados? Los resultados analizan catorce investigaciones aplicadas cuyos objetivos de investigación se agrupan en tres temáticas principales: sostenibilidad, productividad e implementación. El 43% de las investigaciones son cualitativas y usan los métodos de caso de estudio y entrevistas, y un 43% son de enfoque cuantitativo y utilizan métodos de encuesta y cuestionario. La población más estudiada fueron las empresas, con 42.8%, y el país donde más se han realizado este tipo de investigaciones es España, con 35.7%. Los hallazgos incluyen identificación de barreras y facilitadores, niveles para su sostenibilidad, herramientas y técnicas con que se implementan, algunos relacionados con la productividad y con aspectos de abandono en su implementación.

*Palabras clave:* revisión de literatura, mejora continua, MIPYME.

## ABSTRACT

This paper presents a qualitative systematic literature review of continuous improvement applied research in ibero-american Micro, Small and Medium Organizations (MSMEs) seeking to answer the following questions: what are their characteristics (objective investigated, type and method of research and population)? and what are the findings?. The results analyze fourteen investigations with three main themes of continuous improvement: sustainability, productivity and implementation. 43% are qualitative research using case studies and interviews methods and 43% are quantitative research using surveys and questionnaires. The population most studied are companies with 42.8% and the country with most studies is Spain with 35.7% of the investigations. Findings include identifying barriers and facilitators to sustainability standards, tools and techniques to implementation, some related to productivity and abandonment issues in implementation.

*Key words:* literature review, continuos improvement, MSMEs.

# Revisión de literatura sobre mejora continua en MIPYMEs iberoamericanas

Literature review on continuous  
improvement in ibero-american MSMEs

*Carmen Patricia Jiménez Terrazas<sup>1</sup>*

*Germán Víctor Manuel Argueta López<sup>2</sup>*

*Beatriz Margarita Espinoza Granados<sup>3</sup>*

- 
- 1 Nacionalidad: Mexicana. Grado: Doctorado en Ciencias Administrativas. Especialización: Estudios de Comunicación: Educación, Ámbito Laboral y Salud. Adscripción: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Correo electrónico: pjjimenez@uacj.mx.
  - 2 Nacionalidad: Mexicana. Grado: Licenciatura en Administración de Empresas. Especialización: Maestría en Administración. Adscripción: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Correo electrónico: mapers\_pabg@yahoo.com.mx.
  - 3 Nacionalidad: Mexicana. Grado: Licenciatura en Administración de Empresas. Especialización: Administración de Empresas. Adscripción: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Correo electrónico: peke\_bety33@hotmail.com.

Fecha de recepción: 21 de febrero de 2013

Fecha de aceptación: 22 de abril de 2013

## Introducción

Una pieza muy importante en la economía mundial son las micro, pequeñas y medianas empresas -MIPYMEs-, ya que representan el mayor porcentaje de los negocios en los países. En México, de acuerdo a datos del Censo Económico (INEGI, 2009), el 99.8% de las empresas que realizaron actividades en 2008 son MIPYMEs; de estas, el 95.7% son micro (de 0 a 10 personas), 3.45% son pequeñas (de 11 a 50 personas) y 0.63%, medianas (de 51 a 250 personas). Para fortalecerlas, se necesita de prácticas eficientes de mejora continua e innovación adaptadas a su tamaño y tipo de negocio (Pino, García, Piattini, & Oktaba, 2006).

En ese sentido, algunos investigadores hacen énfasis en la estrategia de las operaciones, la mejora continua e innovación para alcanzar una ventaja competitiva (Suárez Barraza, Castillo Arias, & Miguel Dávila, 2011). Sin embargo, la información disponible en evidencia empírica de la aplicación de la mejora continua en MIPYMEs iberoamericanas está muy dispersa, lo que dificulta tener un panorama claro de esta temática. De ahí que el presente artículo desarrolle una revisión de literatura de investigaciones aplicadas en la MIPYME iberoamericanas sobre mejora continua, ya que las revisiones de literatura sobre el tema se centran en otro tipo de empresas, como las relacionadas a la salud (Nicolay et al., 2012), medianas y grandes empresas de manufactura (Punnakitikashem, Somsuk, McLean, & Laosirihongthong, 2010; Singh & Singh, 2009) y en estudios realizados en países como Estados Unidos, Europa y Asia (Nicolay et al., 2012; Punnakitikashem, Somsuk, McLean, & Laosirihongthong, 2010; Singh & Singh, 2009).

Una revisión de literatura presenta de manera organizada y lógica el estado actual del conocimiento sobre un tema, resumiéndolo y evaluándolo (Machi & McEvoy, 2009). De acuerdo a los dos tipos de revisiones, estas pueden ser narrativas y sistemáticas cualitativas o cuantitativas. Las revisiones sistemáticas cualitativas resumen y analizan la evidencia respecto de una pregunta específica, presentando la evidencia en forma descriptiva, sin análisis estadístico (Letelier S.,

Manríquez M., & Rada G., 2005). La revisión de literatura del presente artículo es sistemática cualitativa, respondiendo las siguientes preguntas: ¿cuáles son las características de las investigaciones aplicadas sobre mejora continua en MIPYMEs iberoamericanas (objetivos investigados, tipo y método de investigación y poblaciones donde se realizan)? y ¿cuáles son los resultados encontrados en estas investigaciones aplicadas?

## **Método**

Los pasos para realizar una revisión sistemática incluyen: (1) formulación del problema, objetivo o pregunta de investigación; (2) localización y selección de estudios; (3) evaluación de la calidad de los estudios; (4) extracción de datos; (5) análisis y presentación de resultados, y (6) interpretación de los resultados (Gisbert & Bonfill, 2004).

Siguiendo el esquema marcado en los pasos anteriores, el objetivo de la presente investigación es analizar investigaciones aplicadas relacionadas a la mejora continua en MIPYMEs iberoamericanas. El análisis se centrará en los siguientes puntos: objetivos investigados, tipo y métodos de investigación usados, poblaciones donde se realizan y resultados encontrados.

En la localización y selección de estudios a incluir en la revisión sistemática se buscaron artículos de investigación aplicada en las bases de datos: EBSCOHost, Redalyc, Latindex y Google Académico, buscando que las publicaciones fueran arbitradas, sin imponer restricciones de lenguaje o año de publicación. En la evaluación de la calidad de los estudios se definió como criterio incluyente solo aquellos artículos de investigación aplicada, con resultados de campo y publicados de manera arbitrada, excluyendo todos los artículos tipo ensayo, de investigación no aplicada o cuya publicación fuera no arbitrada.

Para el proceso de extracción de datos se elaboró una tabla matriz, donde los renglones fueron las unidades de análisis (los artículos de investigación aplicada) y las columnas los siguientes criterios de revisión: nombre del artículo, autor(es), nombre de la revista, datos de identificación de la revista (volumen, número, año de publicación, páginas),

objetivo de la investigación, tipo y diseño de investigación, método, población, muestra, fecha y lugar donde se realizó la investigación. Posteriormente, se realizó el análisis de cada uno de los criterios de revisión, para finalmente describir los resultados encontrados.

## ***Resultados***

Considerando las características y criterios incluyentes para el análisis de las investigaciones aplicadas para la presente revisión de literatura, se encontró un total de 14 investigaciones difundidas entre los años 2004 y 2011 publicadas en revistas arbitradas (al final del artículo se incluye la tabla matriz de análisis).

Se presenta en este apartado una síntesis descriptiva que responde las preguntas de investigación en las que se basó la revisión de literatura: objetivos investigados, tipo y método de investigación usados, poblaciones donde se realizan y resultados encontrados en estas investigaciones aplicadas sobre mejora continua en MIPYMEs iberoamericanas.

### ***Objetivos de investigación.***

De las investigaciones de mejora continua, se encontró que sus objetivos de investigación se enfocan en tres temáticas principales: sostenibilidad (36%, cinco artículos); productividad (57%, ocho artículos) e implementación (7%, un artículo). El siguiente mapa conceptual representa los objetivos de investigación:

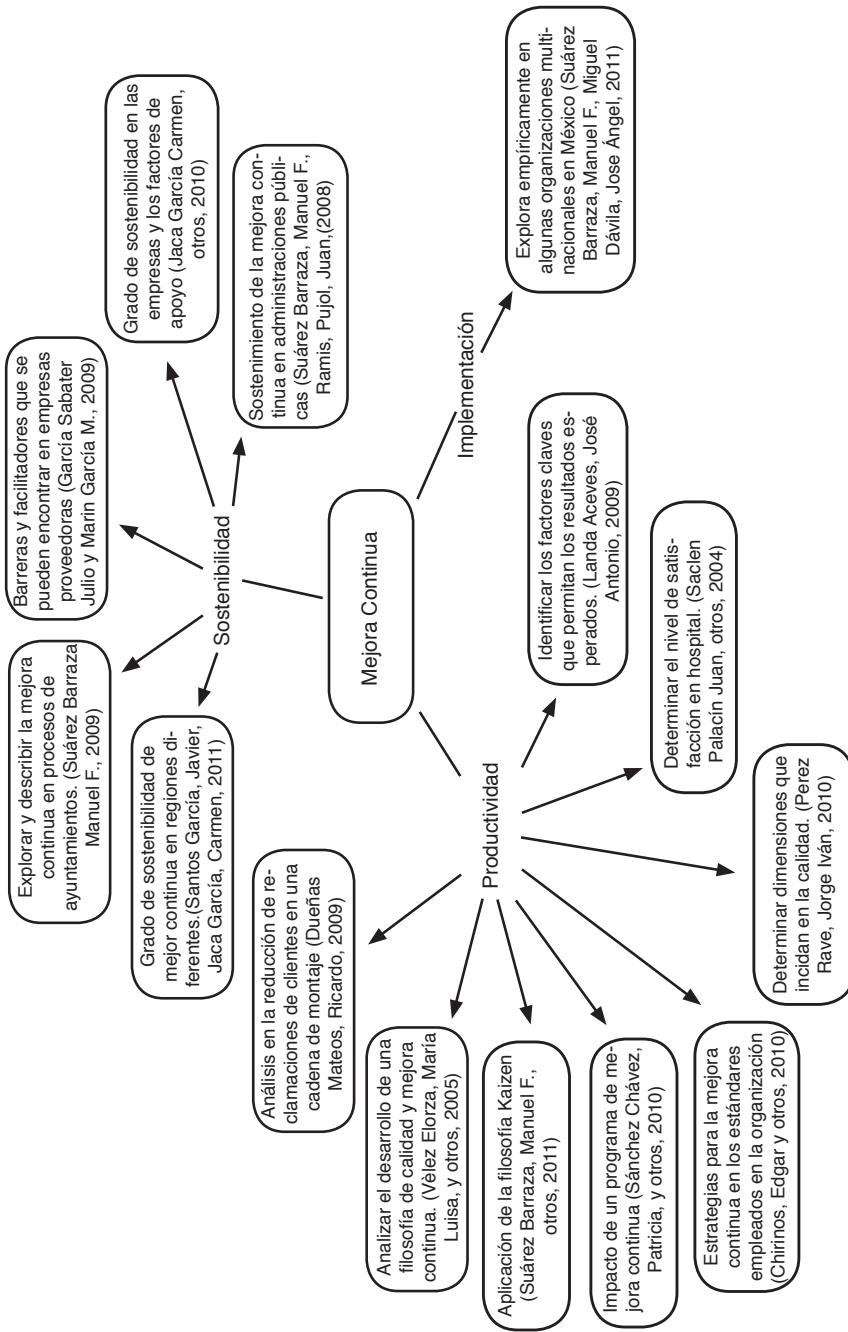


Figura 1.- Mapa conceptual de los objetivos de investigación

Los objetivos relacionados con la productividad se enfocan en determinar el nivel de satisfacción en hospitales (Seclen Palacín, Benavides, Jacoby, Velázquez, & Watanabe, 2004); analizar el desarrollo de una filosofía de calidad y mejora continua (Vélez Elorza, Sánchez Vázquez , & Araujo Pinzón, 2005); analizar la mejora continua considerando los resultados en la reducción de las reclamaciones de clientes en la cadena de montaje (Dueñas, 2009); identificar los factores clave que permiten lograr los resultados esperados y su permanencia al utilizar el evento Kaizen como herramienta de mejora (Landa Aceves, 2009); identificar dimensiones que incidan en la calidad(Pérez Rave, 2010); impacto de un programa de mejora continua (Sánchez Chávez, et al., 2010); estrategia para la mejora continua en los estándares empleados en la organización (Chirinos, Rivero, Méndez, Goyo, & Figueroedo, 2010) y la aplicación de la filosofía Kaizen (Suárez Barraza, Castillo Arias, & Miguel Dávila, 2011).

Relacionados a la sostenibilidad se encuentran los siguientes objetivos: cómo conseguir la sostenibilidad de la mejora continua de procesos en las administraciones públicas.(Suárez Barraza & Ramis Pujol, 2008); explorar y describir la mejora continua en procesos de ayuntamientos (Suárez Barraza & Miguel Dávila, 2009); grado de sostenibilidad en las empresas y los factores de apoyo(Jaca García, Suárez Barraza , Viles Diez, Mateo Dueñas , & Santos García , 2011); barreras y facilitadores que se pueden encontrar en empresas proveedoras (García Sabater & Marín García, 2009) y grado de sostenibilidad de mejora continua en dos regiones diferentes (Jaca García, Suárez Barraza , Viles Diez, Mateo Dueñas , & Santos García , 2011).

Y el objetivo relacionado a la implementación es: cómo se presenta la implementación del Kaizen en un contexto organizacional como es una empresa multinacional en México (Suárez Barraza & Miguel Dávila, 2011).

## *Tipo y métodos de investigación*

De los artículos analizados, en seis se realizaron investigaciones cualitativas que representaron un 43% del total, seis fueron cuantitativos (43%) y los dos restantes de tipo mixto (14%).

Las investigaciones cualitativas incluyeron los siguientes métodos de investigación: caso de estudio, que representó el 36% del total (Vélez Elorza, Sánchez Vázquez , & Araujo Pinzón, 2005; Suárez Barraza & Ramis Pujol, 2008; Suárez Barraza & Miguel Dávila, 2009)(Dueñas, 2009)(Suárez Barraza & Miguel Dávila, 2011), y entrevistas el 7%, encontrando entrevista semiestructurada (García Sabater & Marín García, 2009).

En las investigaciones cuantitativas se usaron los siguientes métodos de investigación: encuesta y cuestionario, que representaron 14% del total de artículos analizados (Chirinos, Rivero, Méndez, Goyo, & Figueredo, 2010; Seclen Palacín, Benavides, Jacoby, Velázquez, & Watanabe, 2004); cuestionario, el 7%(Pérez Rave, 2010); y encuesta, el 21% (Jaca García, Mateo Dueñas, Tanco Rainusso, Viles Diez, & Santos García, 2010; Jaca García, Suárez Barraza , Viles Diez, Mateo Dueñas , & Santos García , 2011; Landa Aceves, 2009).

Las investigaciones mixtas se desarrollaron combinando dos clases de métodos: encuesta y observación (Sánchez Chávez, y otros, 2010), y estudio de caso a través de encuesta (Suárez Barraza, Castillo Arias, & Miguel Dávila, 2011).

Los tipos y métodos utilizados se resumen en la tabla 1.

**Tabla 1.- Tipo y diseño de investigación de artículos analizados**

Cualitativo	Cuantitativo	Mixto
<p><b>Estudio de Caso</b>            (Vélez Elorza, Sánchez Vázquez , &amp; Araujo Pinzón, 2005; Suárez Barraza &amp; Ramis Pujol, 2008; Suárez Barraza &amp; Miguel Dávila, 2009; Dueñas, 2009; Suárez Barraza &amp; Miguel Dávila, 2011)</p> <p><b>Entrevistas.</b>            (García Sabater &amp; Marín García, 2009)</p>	<p><b>Encuesta y Cuestionario</b>            (Seclen Palacín, Benavides, Jacoby, Velázquez, &amp; Watanabe, 2004; Chirinos, Rivero, Méndez, Goyo, &amp; Figueredo, 2010)</p> <p><b>Cuestionario</b>            (Pérez Rave, 2010)</p> <p><b>Encuesta</b>            (Jaca García, Mateo Dueñas, Tanco Rainusso, Viles Diez, &amp; Santos García, 2010; Jaca García, Suárez Barraza , Viles Diez, Mateo Dueñas , &amp; Santos García , 2011; Landa Aceves, 2009)</p>	<p><b>Encuesta y Observación</b>            (Sánchez Chávez, y otros, 2010)</p> <p><b>Caso de Estudio a través de Encuesta</b>            (Suárez Barraza, Castillo Arias, &amp; Miguel Dávila, 2011)</p>

### **Población**

De las unidades de análisis de las investigaciones aplicadas, el 42.8% (6 de 14) fueron empresas (Vélez Elorza, Sánchez Vázquez , & Araujo Pinzón, 2005; Suárez Barraza & Miguel Dávila, 2011; García Sabater & Marín García, 2009; Jaca García, Suárez Barraza , Viles Diez, Mateo Dueñas , & Santos García , 2011; Suárez Barraza & Miguel Dávila, 2011; Jaca García, Mateo Dueñas, Tanco Rainusso, Viles Diez, & Santos García, 2010); 35.7% (5 de 14) fueron en trabajadores, empleados y asesores (Dueñas, 2009; Landa Aceves, 2009; Pérez Rave,

2010; Sánchez Chávez et al., 2010; Chirinos, Rivero, Méndez, Goyo, & Figueredo, 2010); 14.2% (2 de 14) en ayuntamientos (Suárez Barraza & Ramis Pujol, 2008; Suárez Barraza & Miguel Dávila, 2009) y 7.14% (1 de 14) en pacientes de hospitales (Seclen Palacín, Benavides, Jacoby, Velázquez, & Watanabe, 2004).

### ***Países donde se han hecho estudios***

De acuerdo a los artículos analizados, el país donde más investigaciones se han realizado es España, con cinco investigaciones que representan el 35.7% (Vélez Elorza, Sánchez Vázquez , & Araujo Pinzón, 2005; Suárez Barraza & Ramis Pujol, 2008; Suárez Barraza & Miguel Dávila, 2009; García Sabater & Marín García, 2009; Jaca García, Mateo Dueñas, Tanco Rainusso, Viles Diez, & Santos García, 2010); y México, con 4 investigaciones que significan el 28.5% (Suárez Barraza, Castillo Arias, & Miguel Dávila, 2011; Suárez Barraza, Castillo Arias, & Miguel Dávila, 2011; Sánchez Chávez et al., 2010; Landa Aceves, 2009).

Otras investigaciones se desarrollaron en Perú (Seclen Palacín, Benavides, Jacoby, Velázquez, & Watanabe, 2004), Chile (Pérez Rave, 2010), Venezuela (Chirinos, Rivero, Mendez, Goyo, & Figueredo, 2010) y sin dato (Dueñas, 2009). Una última investigación se realizó como estudio comparativo entre México y España (Jaca García, Suárez Barraza , Viles Diez, Mateo Dueñas , & Santos García , 2011).

### ***Hallazgos encontrados***

Los hallazgos encontrados en las catorce investigaciones aplicadas que se describen a continuación, son aquellos que los autores de los artículos revelan a partir de su ejercicio de investigación de campo realizado. En estos resultados se detectan varios puntos importantes relacionados a la mejora continua.

Una de las investigaciones identificó los principales facilitadores/barreras: gestión de procesos, implicación de operarios, implicación de dirección, estrategia, gestión de liderazgo, fijación de objetivos y

aspectos culturales; asimismo, comprobó que para las empresas entrevistadas son importantes estos elementos (García Sabater & Marín García, 2009).

Suárez Barraza y Miguel Dávila (2011) detectaron cuatro niveles de aplicación para la sostenibilidad en la aplicación de la mejora continua, conformados por sus etapas de evolución: precedente (gestión pública a través de modelos clásicos/burocráticos); inicial (descubrimiento y despliegue de mejora continua de procesos); intermedio (institucionalización de la mejora continua de procesos) y subsecuente (vinculo estratégico y mejora continua integrada al sistema de gestión del ayuntamiento).

Otros hallazgos encontrados se resumen en los siguientes puntos:

- Mayor participación de empleados en la realización de procedimientos cuando se clarifican objetivos y explicitan acciones (Sánchez Chávez et al., 2010; Chirinos, Rivero, Méndez, Goyo, & Figueredo, 2010; Suárez Barraza, Castillo Arias, & Miguel Dávila, 2011).
- Rediseño y mejora en estandarización de procedimientos (Pérez Rave, 2010; Chirinos, Rivero, Méndez, Goyo, & Figueredo, 2010).
- Mejora de canales de comunicación con información a proveedores (Vélez Elorza, Sánchez Vázquez , & Araujo Pinzón, 2005).
- Disminución de reclamos de clientes (Dueñas, 2009).
- Implementación que mezcla técnicas entre Lean y el Kaizen (Suárez Barraza & Miguel Dávila, 2011).

En otra investigación, se muestra que las herramientas y técnicas de la filosofía Kaizen (mejora continua) más utilizadas son la de rediseño de procesos, estandarización y 5's (Suárez Barraza, Castillo Arias, & Miguel Dávila, 2011).

Así también, los hallazgos encontrados revelan situaciones negativas relacionadas a la mejora continua. Por ejemplo, uno de los estudios reveló que un porcentaje cercano al 40% de las empresas

que inician con mejora continua, abandonan en algún momento su sistema (Jaca García, Mateo Dueñas, Tanco Rainusso, Viles Diez, & Santos García, 2010).

Entre las causas de abandono de la mejora continua, algunos investigadores encontraron los siguientes (Suárez Barraza, Castillo Arias, & Miguel Dávila, 2011; Jaca García, Mateo Dueñas, Tanco Rainusso, Viles Diez, & Santos García, 2010; Jaca García, Suárez Barraza , Viles Diez, Mateo Dueñas , & Santos García , 2011):

- Resistencia al cambio organizacional de los empleados.
- Falta de implementación correcta y monitoreo de las técnicas.
- Falta de compromiso y apoyo de la alta gerencia.

Finalmente, entre los hallazgos relacionados al esfuerzo que hacen las empresas por la sostenibilidad de los sistemas de mejora continua, está que más de la mitad de las empresas contestó que fue alto o muy alto y que las variables que inciden en este esfuerzo incluyen el tamaño de la empresa y el número de personas que participan en el sistema (Jaca García, Mateo Dueñas, Tanco Rainusso, Viles Diez, & Santos García, 2010).

### ***Conclusiones***

La revisión sistemática cualitativa de literatura de catorce investigaciones aplicadas de mejora continua en MIPYMEs iberoamericanas ha permitido clarificar las características que tienen este tipo de investigaciones en el estado del conocimiento.

Se encontró, por ejemplo, que los objetivos de investigación de los artículos analizados se enfocan en tres temáticas principales: sostenibilidad (36%, cinco artículos); productividad (57%, ocho artículos) e implementación (7%, un artículo). Esto permite vislumbrar que la preocupación por documentar los esfuerzos que las MIPYMEs están haciendo para crecer y sobrevivir, está siendo difundida de manera científica con mayor rigurosidad, ya no solo a través de bases de información secundarias, sino obteniendo información directa de las

empresas. Esto habla también de una mayor disposición de las empresas a ser estudiadas con la autorización de su alta dirección, buscando aprovechar el análisis que las investigaciones generan.

Sobre el tipo de investigación, se encontraron porcentajes similares en la realización de investigación cualitativa (43%) y cuantitativa (43%). Este hallazgo revela que el abordaje de la investigación de la mejora continua en MIPYMEs iberoamericanas no privilegia ninguno de los enfoques y que, por el contrario, pretende analizarla descriptivamente a profundidad y numéricamente a través de encuestas y cuestionarios.

La población más estudiada en las investigaciones iberoamericanas es la de empresas, con 42.8%, seguidas de trabajadores, empleados o asesores, con 35.7%. Son muy pocas las que consideran como unidad de análisis al sector público y de salud. Sin embargo, las investigaciones en el sector salud en países como Estados Unidos y Europa son más frecuentemente documentadas (Nicolay et al., 2012). Eso abre una ventana de oportunidad para realizar investigaciones sobre mejora continua en la MIPYME en ese tipo de unidad de análisis.

Los hallazgos de las investigaciones son tan heterogéneos como los objetivos de investigación mismos. De algunas de las investigaciones, cabe, sin embargo, mencionar sus resultados. Por ejemplo, que existen facilitadores que de no ser puestos en práctica en las organizaciones, se pueden convertir en obstáculos para la mejora continua. Algunos de los principales incluyen la necesidad de implicar a la dirección, trabajadores y estrategia, necesidad de medir y objetivos, gestión del liderazgo, motivación de los trabajadores, recursos, aspectos culturales y equipos multifuncionales.(García-Sabater & Marín-García, 2009).

Otros hallazgos de las investigaciones expresan las causas de abandono de la filosofía o sistemas de mejora continua, como la falta de compromiso de la alta dirección, la resistencia al cambio de los empleados, y la falta de implementación correcta y monitoreo. También es importante mencionar que, aunque los resultados muestran ventajas para las empresas y organizaciones al implementar la mejora continua, más del 50% de las empresas estudiadas por Jaca et al. (2010) revelan que el esfuerzo que hacen por la sostenibilidad de la mejora continua

es alto o muy alto, y que el tamaño de la empresa y el número de personas que participen en ello son decisivas en ese empeño.

Por último, la limitación en el estudio de la mejora continua en el contexto iberoamericano de la MIPYME es que, considerando el criterio de solo analizar investigaciones de campo, la evidencia publicada es muy poca. Es más fácil localizar publicaciones tipo ensayo o que no incluyen resultados de campo. Esta limitación, como se mencionaba anteriormente, deja ver una mayor disposición de las empresas a ser estudiadas y que se difundan científicamente sus resultados. Sin embargo, hace falta difundir más estudios sobre el tema que permitan conocer y contrastar los resultados iberoamericanos con los difundidos más extensamente en investigaciones realizadas en países como Estados Unidos y Europa.

### ***Bibliografía***

- Chirinos, E., Rivero, E., Mendez, E., Goyo, A., & Figueredo, C. (2010). El Kaizen como un sistema actual de gestión personal para el éxito organizacional en la empresa ensambladora Toyota. *Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales*, pp. 113-135.
- Dueñas, R. M. (2009). La mejora continua en cadenas de montaje. *Empresa y Humanismo*, pp. 173-192.
- García-Sabater, J., & Marín-García, J. A. (2009). Facilitadores y barreras para la sostenibilidad de la mejora continua: Un estudio cualitativo en proveedores del automóvil de la Comunidad Valenciana. *Intangible Capital*, 5 (2), pp. 183-209.
- Gisbert, J. P., & Bonfill, X. (2004). ¿Cómo realizar, evaluar y utilizar revisiones sistemáticas y metaanálisis? *Gastroenterol Hepatol*, 27 (3), pp. 129-149.
- INEGI. (2009). Censos Económicos. Organización de la economía por empresas y establecimientos del sector privado y paraestatal según sector de actividad, tipo de empresa y estrato de personal ocupado. *Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática*.
- Jaca García, C., Mateo Dueñas, R., Tanco Rainusso, M., Viles Diez, E., & Santos García, J. (2010). Sostenibilidad de los sistemas de

- mejora continua en la industria: Encuesta en la Comunidad Autónoma Vasca y Navarra. *Intangible Capital*, pp. 51-77.
- Jaca García, C., Suárez Barraza , M. F., Viles Diez, E., Mateo Dueñas , R., & Santos García , J. (2011). Encuesta de sostenibilidad de sistemas de mejora continua: Comparativa de dos comunidades industriales de España y México. *Intangible Capital* , pp. 143-169.
- Landa Aceves, J. A. (2009). Factores de éxito y permanencia en eventos Kaizen. *Cambios organizacionales e innovacion en la industria manufacturera* (pp. 1-20). León, Guanajuato: Sinnco.
- Letelier S., L. M., Manríquez M., J., & Rada G., G. (2005). Revisiones sistemáticas y metaanálisis: ¿son la mejor evidencia? *Revista Médica Chilena* (133), pp. 246-249.
- Machi, L. A., & McEvoy, B. T. (2009). *The Literature Review: six steps to success*. Thousand Oaks, California, United States of America: Corwin Press.
- Nicolay, C., Purkayastha, S., Greenhalgh, A., Benn, J., Chaturvedi, S., Phillips, N., et al. (2012). Systematic review of the application of quality improvement methodologies from the manufacturing industry to surgical healthcare. *British Journal of Surgery* (99), pp. 324-335.
- Pérez Rave, J. I. (2010). Oportunidades de mejoramiento de una línea de atención al cliente de telefonía móvil desde la perspectiva del asesor. *Ingeniare* , pp. 84-94.
- Pino, F.J., García, F., Piattini, M., & Oktaba, H. (2006). Revisión Sistemática de Mejora de Procesos Software en Pequeñas y Medianas Empresas de Software. *Competisoft , IT 1* (2), pp. 1-110.
- Punnakitikashem, P., Somsuk, N., McLean, M., & Laosirihongthong, T. (2010). Linkage Between Continual Improvement and Knowledge-Based View Theory. *IEEE* , pp. 1689-1694.
- Sánchez Chávez, P., Reyes Gómez, U., Reyes Hernández, D., Ramírez Ponce , B., Sánchez Valencia, H., García López, E., et al. (2010). Evaluacion de la higiene de manos, su impacto despues de un programa de mejora continua en el Hospital Regional del ISSSTE en Oaxaca. *Enfermedades Infecciosas en Pediatría*, pp. 116-123.

- Seclen Palacín, J. A., Benavides, B., Jacoby, E., Velázquez, A., & Watanabe, E. (2004). ¿Existe una relación entre los programas de mejora de la calidad y la satisfacción de usuarias de atención prenatal?: experiencia en hospitales del Perú. *Panamericana Salud Pública*, pp. 149-157.
- Singh, J., & Singh, H. (2009). Kaizen Philosophy: A Review of Literature. *The Icfai University Journal of Operations Management*, VIII (2), pp. 51-72.
- Suárez Barraza, M. F., Castillo Arias, I., & Miguel Dávila, J. Á. (2011). La aplicación del Kaizen en las organizaciones mexicanas. Un estudio empírico. *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 5 (1), pp. 60-74.
- Suárez Barraza, M. F., & Miguel Dávila, J. Á. (2011). Implementación del Kaizen en México: un estudio exploratorio de una aproximación gerencial japonesa en el contexto latinoamericano. *Innovar*, pp. 19-37.
- Suárez Barraza, M. F., & Miguel Dávila, J. Á. (2009). En la búsqueda de un espacio de sostenibilidad: un estudio empírico de la aplicación de la mejora continua de procesos en ayuntamientos españoles. *Ciencias Administrativas y Sociales*, pp. 47-64.
- Suárez Barraza, M. F., & Ramis Pujol, J. (2008). Aplicación y evolución de la mejora continua de procesos en la administración pública. *Georgetown University-Universia*, pp. 74-86.
- Suárez Barraza, M. F., Castillo Arias, I., & Miguel Dávila, J. Á. (2011). La aplicación del Kaizen en las organizaciones mexicanas. Un estudio empírico. *GCG Georgetown University-Universia*, pp. 60-74.
- Vélez Elorza, M. L., Sánchez Vázquez, J. M., & Araujo Pinzón, P. (2005). La influencia del contable de gestión en los programas de cambio organizativo y contable: evidencia empírica en un entorno organizativo de mejora continua. *Española de Financiación y Contabilidad*, 77-112.

País donde se realizó	Perú	España
Muestra	191 mujeres en hospitales con programa de mejora continua y 185 mujeres en hospitales sin mejora continua.	División Gamma pertenece a la empresa Betta.
Población	Gestantes que egresaron de la consulta prenatal del servicio de obstetricia de hospitales públicos.	Empresa Betta es líder de su sector en España y pertenece al grupo internacional Alfa.
Tipo y diseño	Cuantitativo.	Cualitativo.
Método	Encuesta Cuestionario.	Estudio de caso.
Objetivo de la investigación	Determinar el nivel de satisfacción de los usuarios de control prenatal en hospitales donde se implementó un programa de mejora continua de la calidad.	Analizar el desarrollo de una filosofía de calidad y mejora continua.
Año	2004	2005
Nombre de la revista	Panamericana de Salud Pública.	Revista Española de Financiación y Contabilidad.
Autores	Seclen Palacín Juan A.; Benavides Bruno; Jacoby Enrique, Velázquez Aníbal y Watanabe Enrique.	Vélez Elorza María Luisa, Sánchez Vázquez José Manuel y Araujo Pinzón Pedro.
Nombre del artículo	¿Existe una relación entre los programas de mejora de la calidad y la satisfacción de usuarias de atención prenatal?: experiencia en hospitales del Perú.	La influencia del contable de gestión en los programas de cambio organizativo y contable: evidencia empírica en un entorno organizativo de mejora continua.
	1	2

(Continúa...)

País donde se realizó	España	Sin dato
Muestra	Cuatro ayuntamientos.	4000 trabajadores.
Población	Ayuntamientos españoles.	Trabajadores.
Tipo y diseño	Cualitativo.	Cualitativo.
Método	Estudio de caso.	Estudio de caso.
Objetivo de la investigación	Cómo se consigue la sostenibilidad de la mejora continua de procesos en la administración pública.	Analizar la mejora continua considerando los resultados en la reducción de las reclamaciones de clientes en la cadena de montaje.
Año	2008	2009
Nombre de la revista	GCG Georgetown University-Universia.	Revista Empresa y Humanismo.
Autores	Suárez Barraza, Manuel F., Ramis Pujol, Juan.	Dueñas, Ricardo Mateo.
Nombre del artículo	Aplicación y evolución de la mejora continua de procesos en la administración pública.	La mejora continua en cadenas de montaje.
	3	4

(Continúa...)

País donde se realizó	Méjico	España
Muestra	18 trabajadores.	4 ayuntamientos españoles.
Población	Trabajadores de cinco fábricas.	Ayuntamientos españoles.
Tipo y diseño	Cuantitativo.	Cualitativo.
Método	Encuesta.	Estudio de caso.
Objetivo de la investigación	Identificar los factores claves que permiten lograr los resultados esperados y su permanencia al utilizar un evento Kaizen como herramienta de mejora en la industria maquiladora del norte de México.	Explorar y describir la forma en que se ha sostenido la mejora continua de procesos en los ayuntamientos de España.
Año	2009	2009
Nombre de la revista	Congreso de Sistemas de Innovación para la Competitividad.	Revista de Ciencias Administrativas y Sociales.
Autores	Landa Aceves, Jorge Antonio.	Suárez Barraza, Manuel F., Miguel Dávila José Á.
Nombre del artículo	Factores de éxito y permanencia en eventos Kaizen.	En la búsqueda de un espacio de sostenibilidad: un estudio empírico de la aplicación de la mejora continua de procesos en ayuntamientos españoles.
	5	6

(Continúa...)

País donde se realizó	España	Chile
Muestra	13 empresas.	35 asesores.
Población	Empresas que implementaron mejora continua que además son proveedores de calidad de autos en Valencia.	Asesores.
Tipo y diseño	Cualitativo.	Cuantitativo.
Método	Entrevistas.	Cuestionario.
Objetivo de la investigación	Identificar, clasificar y priorizar las diferentes barreras y facilitadores que se pueden encontrar en las empresas proveedoras de automóvil de Valencia.	Identificar posibles dimensiones que puedan incidir en la calidad y en la productividad del piloto.
Año	2009	2010
Nombre de la revista	Intangible Capital.	Ingeniare.
Autores	García-Sabater, Julio J.; Marín-García, Juan A.	Pérez Rave, Jorge Iván.
Nombre del artículo	Facilitadores y barreras para la sostenibilidad de la mejora continua: un estudio cualitativo en proveedores del automóvil de la Comunidad Valenciana.	Oportunidades de mejoramiento de una línea de atención al cliente de telefonía móvil desde la perspectiva del asesor.
	7	8

(Continúa...)

País donde se realizó	Méjico	Venezuela
Muestra	307 trabajadores.	20 empleados.
Población	Personal del Hospital Regional Presidente Juárez del ISSSTE en Oaxaca.	Empleados ensambladora Toyota de Cumana, Sucre.
Tipo y diseño	Mixto.	Cuantitativo.
Método	Encuesta y Observación (estudio de sombra, prospectivo longitudinal).	Encuesta, cuestionario.
Objetivo de la investigación	Conocer el impacto de un programa de mejora continua en el procedimiento de HM en el personal de salud.	Diagnosticar necesidades de aplicaciones de los ciclos PDCA/SDCA para el mantenimiento y mejoramiento de los estándares tecnológicos, gerenciales y operacionales de la ensambladora Toyota.
Año	2010	2010
Nombre de la revista	Revista de Enfermedades Infecciosas en Pediatría.	Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales.
Autores	Sánchez Chávez Patricia, Dr. Reyes Gómez Ulises, Dr. Reyes Hernández Ulises, QFB Reyes Hernández Diana, Dra. Ramírez Ponce Bárbara, Dr. Sánchez Valencia Héctor Dr. García López Esdras y Dr. Santiago Palacios Eduardo.	Chirinos Edgar, Eduarda Rivero, Elita Méndez, Aurora Goyo y Carlos Figueredo.
Nombre del artículo	Evaluación de la higiene de manos, su impacto después de un programa de mejora continua en el Hospital Regional del ISSSTE en Oaxaca.	El Kaizen como un sistema actual de gestión personal para el éxito organizacional en la empresa ensambladora Toyota.
	9	10

(Continúa...)

País donde se realizó	España	México
Muestra	125 empresas.	49 empresas .
Población	350 empresas de la Comunidad Autónoma Vasca y Navarra.	Empleados de empresas industriales que hubieran tenido la filosofía Kaizen por más de 5 años en clúster industrial de Toluca, México y fueron encuestadas 81 empresas.
Tipo y diseño	Cuantitativo.	Mixto.
Método	Encuesta.	Casos de estudio, encuestas de tipo exploratorio.
Objetivo de la investigación	Analiza el grado de sostenibilidad en las empresas en la gestión de la mejora continua y los factores que apoyan la sostenibilidad en el tiempo.	Comprender cómo se aplica la filosofía Kaizen, analizar la presencia e implementación de los principios, técnicas y herramientas del Kaizen en empresas industriales y encontrar los posibles beneficios.
Año	2010	2011
Nombre de la revista	Intangible Capital.	GCG Georgetown University-Universia.
Autores	Jaca García Carmen, Ricardo Mateo Dueñas, Martín Tanco Rainusso, Elisabeth Viles Diez, Javier Santos García.	Suárez Barraza Manuel, Illeana Castillo, José Dávila.
Nombre del artículo	Sostenibilidad de los sistemas de mejora continua en la industria: encuesta en la Comunidad Autónoma Vasca y Navarra.	La aplicación del Kaizen en las organizaciones mexicanas.
	11	12

(Continúa...)

País donde se realizó	Méjico y España	Méjico
Muestra	125 de España y 49 de Méjico.	18 empresas.
Población	Empresas con más de 50 empleados, 350 de España y 60 en Méjico.	81 empresas del clúster industrial de Toluca, Méjico.
Tipo y diseño	Cuantitativo.	Cualitativo.
Método	Encuesta.	Estudio de caso.
Objetivo de la investigación	Examinar el grado de aplicación de los sistemas de mejora continua y los factores que apoyan la sostenibilidad de su gestión a lo largo del tiempo en dos regiones diferentes.	Como se presenta la implementación del Kaizen en un contexto organizacional como es una empresa multinacional en Méjico.
Año	2011	2011
Nombre de la revista	Intangible Capital.	Innovar.
Autores	Jaca Carmen, Suárez Barraza Manuel F., Viles Diez Elisabeth, Mateo Dueñas Ricardo, Santos García Javier	Suárez Barraza Manuel , Illeana Castillo, José Dávila.
Nombre del artículo	Encuesta de sostenibilidad de sistemas de mejora continua: comparativa de dos comunidades industriales de España y Méjico	Implementación del Kaizen en Méjico: un estudio exploratorio de una aproximación gerencial japonesa en el contexto latinoamericano
	13	14