

Tipo de Publicación: Artículo Científico**Recibido:** 16/11/2021**Aceptado:** 15/12/2021**Autor:** Pedro Pablo Izarza Martínez

Licenciado en Contaduría Pública

Magister en Gerencia de Recursos Humanos

Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR)

Barquisimeto-Venezuela

 <https://orcid.org/0000-0002-4800-7848>**Email:** pedropim.53@gmail.com**Autor:** Victoria Ysabel Jiménez de Najul

Ingeniero Agrónomo

Magister en Gerencia Agraria

Doctora en Ciencias Gerenciales

Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA)

Barquisimeto-Venezuela

 <https://orcid.org/0000-0002-3337-5437>**Email:** victoria.jimenez@ucla.edu.ve

LAS CINCO ESES (5Ss) EN LA OPTIMIZACIÓN DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO Y PRODUCTIVIDAD EN LA AGROINDUSTRIA

Resumen

La investigación tiene como intencionalidad construir una interpretación de las cinco eses (5Ss) en la optimización de las condiciones de trabajo y productividad en la agroindustria. Asumida desde la perspectiva cualitativa, el paradigma de investigación, interpretativo. El método, Teoría Fundamentada desde la perspectiva de Strauss y Corbin (2002). Las técnicas de recolección de información: entrevista en profundidad, memos y videos. El escenario empírico, las empresas Central Azucarero Portuguesa y Destilerías Unidas, en ambas se utiliza las 5Ss como herramienta de gestión. Las categorías finales o implicaciones conceptuales que emergieron fueron: Productividad (categoría central) Proceso de Implementación de las 5Ss, Bases para el Cambio Organizacional, Modelos de Gestión Complementarios y Clima Organizacional. La reflexión final se sustenta en que bajo la filosofía de las 5Ss la productividad es una concepción mental que busca mejorar continuamente todo lo que existe, basada en la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor hoy que ayer y mejor mañana que hoy. Requiere esfuerzos sin fin para adaptar actividades económicas a condiciones cambiantes aplicando nuevas teorías y métodos. Es una creencia firme en el progreso del ser humano y su hacer en el sector agroindustrial.

Palabras Clave: Teoría Fundamentada, cambio organizacional, clima organizacional.

THE FIVE S'S (5S's) IN THE OPTIMIZATION OF THE CONDITIONS OF WORK AND PRODUCTIVITY IN AGROINDUSTRY

Abstract

The research intends to construct an interpretation of the five S's (5S's) in the optimization of working conditions and productivity in the agroindustry. Assumed from the qualitative perspective, the paradigm of research, interpretive. The method, Grounded Theory from the perspective of Strauss and Corbin (2002). The techniques of information gathering: in-depth interviews, memos and videos. The empirical scenario, the Central Azucarero Portuguesa and Destilerías Unidas companies, both use the 5S's as a management tool. The final categories or conceptual implications that emerged were: Productivity (central category), Implementation Process of the 5S's, Bases for Organizational Change, Complementary Management Models and Organizational Climate. The final reflection is based on the fact that under the philosophy of 5S's productivity is a mental concept that seeks to continuously improve everything that exists, based on the conviction that one can do things better today than yesterday and better tomorrow than today. New theories and methods will be applied. It is a firm belief in the progress of the human being and his work in the agro-industrial sector.

Keywords: Grounded Theory; Organizational Change; Organizational climate.

Introducción

En Venezuela existen industrias especializadas en el área de alimentos que tienen como objetivo la producción masiva de materia prima y/o de producto terminado. Algunas de estas empresas utilizan metodologías y estrategias específicas que les ayuda a optimizar las condiciones de trabajo del talento humano; activo más importante de toda organización. Por tal razón, el foco de interés de la gerencia se centra en las personas dentro de las organizaciones, debido a que se depende directamente de ellas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar objetivos generales y estratégicos. En consecuencia, al implementar un Modelo de Gerencia el elemento clave a considerar, son las personas.

En el mismo orden de ideas, cada empresa en teoría debe asumir para su gerencia y gestión estrategias acordes a los objetivos que persigue. Al seleccionar y aplicar un modelo de gestión es necesario hacer un reacomodo de todos sus elementos claves, tomando como referencia los principios rectores de dicho modelo, que en un principio impactan el hacer, el sentir de sus miembros y que en el largo y mediano plazo debe contribuir al fortalecimiento de la cultura organizacional. Todo cambio debe verse reflejado de forma positiva en las condiciones de trabajo y la productividad. Al ser así, estamos ante un modelo

gerencial acertado en su selección y puesta en práctica.

Cabe acotar, en la agroindustria venezolana coexisten numerosas iniciativas de gerencia y gestión exitosas, entre las que se encuentra las 5Ss (cinco eses), práctica de Calidad ideada en Japón referida al “Mantenimiento Integral” de la empresa, no sólo de maquinaria, equipo e infraestructura sino del mantenimiento del entorno de trabajo por parte de todos.

Cabe la afirmación “Mientras la calidad no sea un valor, no se incorpore a la mente de la gente, mientras la calidad no forme parte de una visión compartida de una organización: No habrá calidad” Arbeláez J, Serna H y Días A. (2014, p. 172). Esto implica capacitar y desarrollar el talento humano, centrarse en el proceso más que en el producto y la inclusión de clientes y proveedores.

Las 5Ss, tiene principios simples que buscan mejorar la organización de forma general llevándola a estándares continuos de calidad. En atención a lo dicho, los cinco principios básicos quedan definidos en la voz de los informantes claves de la siguiente forma:

Seiri: la primera letra que significa clasificar lo necesario de lo innecesario, es decir, dar un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, evitar la duplicación, eliminar lo obsoleto y sólo clasificar lo necesario. Así, las operaciones de planta y oficina serán más fáciles y seguras, los resultados podrán

ser vistos por todos.

Seiton: La segunda letra, que significa, el orden hasta el detalle. Los resultados visibles promueven la generación de más y mejores ideas. Cuando todo lo hemos ordenado y ubicado de una manera visible disminuirán las pérdidas de herramientas y el almacén (aplica a toda la empresa) estará en su punto focal, orden hasta el detalle y lugares de trabajo mejores organizados, se debe etiquetar. Se reduce la sensación de ahogo y finalmente nada se debe colocar directamente en el suelo.

Seiso: la tercera letra (S) que significa mantener una extrema limpieza, ya que la meta es no ensuciar. Esto representa un lugar de trabajo limpio y organizado. Se requiere para ello, la prevención como tarea de todos. Además implica, suprimir suciedad y fuentes de suciedad. Como resultado se tendrán, lugares limpios y organizados. En definitiva; la idea no es limpiar, sino no ensuciar, como tarea de todos.

Seiketsu: Significa mantener la clasificación, orden y limpieza, es decir, las tres primeras eses (Ss) en cero errores. Involucra señalar anomalías o control de situaciones anómalas, corregir errores, inventarios al día, evitar desviaciones de funcionamiento. Los resultados están a la vista de todos. Es además, normalización implica distinguir fácilmente una situación normal de una anormal

mediante la aplicación de reglas simples visible a todos los operadores. Para lograr esto es necesario diseñar de forma obvia y fácil de entender los controles visuales (signos) que permiten a los operadores y a todos, diferenciar entre correctos e incorrectos comportamientos. En definitiva todos entendemos que nivel de limpieza se quiere y practicar continuamente los tres pasos anteriores.

Shitsuke: requiere construir la autodisciplina y formar el hábito de comprometerse. Requiere, diseñar de forma obvia y fácil de entender los controles visuales (signos) que permiten a los operadores diferenciar entre formas correctas e incorrectas de comportamientos. Significa, disciplina o mantener la clasificación, orden, limpieza y estandarización a rajatabla.

Tiene como consecuencia, un hábitat laboral agradable, limpio y ordenado que trae beneficios directos tales como, mejorar la calidad, productividad y seguridad, entre otros. El aprendizaje de trabajar grupalmente que rescata los conocimientos de las personas adquiridos en su accionar convirtiendo a la organización en un lugar de aprendizaje.

En atención a este último, el gerente de una importante agroindustria azucarera donde se implementa las 5Ss sostiene:

Un trabajo grupal, que integra a todas las personas de la organización, y se busca generar una serie de cambios en el uso

adecuado y razonable de los recursos con que se cuenta, notándose una mayor productividad, reduciéndose al máximo la cantidad de productos defectuosos, menos accidentes de trabajo, disminución de inventarios, mejor aprovechamiento de los espacios de trabajo y eliminación de recorridos inútiles, todo esto en conjunto permite que se creé una imagen corporativa agradable tanto para los trabajadores como para los clientes. (Informante Clave 1)

Con base en lo planteado, se puede decir que el primer foco de interés en el estudio de metodologías de calidad es la cultura de calidad de la misma, y posteriormente determinar los elementos que existen que pueden impulsar un cambio planeado con apoyo en lo que actualmente se tiene. La cultura de calidad define el conjunto de acciones, conductas, normas y reglas que existen en la organización, que dirigen el pensamiento y todo lo que se hace para mejorar y mantener la calidad en los procesos y productos. (Minsal y Pérez, 2007).

Además, se asume la calidad como la satisfacción del cliente con el producto y servicio que se le presta, evitando los defectos, haciendo las cosas bien desde la primera vez. Esta definición según Camisón, Cruz y González (2006) se basa en “la percepción y en los juicios de valor de las personas, y es medible cualitativamente estudiando la satisfacción del cliente” (p.147).

Respecto a la cultura organizacional venezolana frente a la cultura de calidad continua uno de los informantes puntualizó:

Para implementar mejoras continuas debemos partir de un cambio de cultura. El venezolano, es muy cómodo para hacer las cosas, sin embargo la gente tuvo bastante aceptación, abrazaron la idea y bueno, gracias a todos los mecanismos que se utilizaron para difundirlo, para darlo a conocer, talleres constantes, capacitación constante, actividades que de una u otra manera lo que buscaban era no imponer la filosofía, si no, hacerla amigable para que la gente la asimilara, esa era la idea (Informante clave 2).

De lo dicho se puede derivar, que siempre se mencionan algunos métodos de calidad empleados, muy conocidos por el éxito de sus resultados en un gran número de organizaciones (Kaisen, Gamba, Sol, Calidad Total, entre otros). La mayoría de ellos requieren un sistema de gestión de calidad apoyado en una cultura de calidad, compromiso de la alta gerencia, organización y estandarización de los procesos.

Sin embargo las 5Ss se pueden aplicar en el caso de empresas que no tienen un sistema de gestión de calidad implantado y cuya cultura de calidad no está bien definida. El programa de calidad 5Ss (cinco eses), porta en sí, una filosofía de trabajo diario, sencilla pero que produce mejoras continuas y contribuye a formar la cultura de calidad.

Es por esto que cobra importancia la estrategia de las 5Ss (cinco eses). No se trata de una moda de dirección o un proceso de implantación de algo exótico japonés que nada tiene que ver con la cultura

de trabajo del venezolano. Simplemente, es un principio básico de mejorar la vida y hacer de un sitio de trabajo, un lugar donde valga la pena vivir plenamente y se mejore la productividad empresarial.

Ante el contexto, surgieron las siguientes interrogantes: ¿Qué implicaciones conceptuales sobre las condiciones de trabajo y productividad emergerán? ¿Qué interpretación sobre las 5Ss en las condiciones de trabajo y productividad en la agroindustria surgirá?

Con la intención de dar respuesta a la preguntas de investigación se tiene como propósito, construir una interpretación de las 5Ss en las condiciones de trabajo y productividad en la agroindustria.

Distinciones teóricas de la investigación

Modelos Gerenciales

Cabe destacar, que los Modelos Gerenciales son estrategias de gestión organizacionales que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y procesos de la misma. Todo modelo es una representación de una realidad que refleja, por lo que en Gerencia, como en otras ciencias, los modelos determinaran una pauta, una base de sustento que a la larga permite el desarrollo orientado de la empresa u organización en general que lo utiliza. No obstante, ningún modelo por sí mismo basta para direccionar la empresa, por lo que

su aplicación creativa es el secreto del éxito.

Según Errante (2015), existen modelos clásicos, modelos contemporáneos y sobre todo clásicos que mantienen su vigencia, además que algunos surge temporalmente y cuyos contenidos son meramente comerciales. Los modelos gerenciales se originan en las diferentes escuelas de pensamiento administrativo tanto clásicas como de última generación.

Para continuando con Errante (ob.cit), las escuelas de administración no necesariamente constituyen modelos de gerencia, así como tampoco los modelos de Management (palabra inglesa para gerencia o administración que asume como sinónimos), se convierten en escuelas de pensamiento. Preferimos resolver este posible dilema, afirmando que los modelos gerenciales hacen parte de las estrategias que las empresas adoptan con el propósito de promover, mantener o impulsar su efectividad de gestión. Para el autor los modelos gerenciales ubicados dentro de la corriente de Calidad Total encontramos:

Kaizen (Creador Masaaki Imai)

Se enfoca en la gente y en la estandarización de los procesos. Su objetivo es incrementar la productividad controlando los procesos de manufactura mediante la reducción de tiempos de ciclos, la estandarización de criterios de calidad y de los métodos de trabajo por operación y la eliminación de desperdicios o muda.

Las 5Ss (cinco eses)

De igual forma, es una práctica de Calidad ideada en Japón referida al “Mantenimiento Integral” de la empresa, no sólo de maquinaria, equipo e infraestructura sino del mantenimiento del entorno de trabajo por parte de todos. Las 5Ss, de origen japonés, representan el nombre de cinco acciones: Separar, Ordenar, Limpiar, Estandarizar y Autodisciplina, que, aplicadas grupalmente en organizaciones productivas, de servicios y educativas producen logros trascendentes como:

1. Un hábitat laboral agradable, limpio y ordenado que trae beneficios directos tales como mejorar la calidad, productividad y seguridad, entre otros.
2. El aprendizaje de trabajar grupalmente que rescata los conocimientos de las personas adquiridos en su accionar convirtiendo a la organización en organización de aprendizaje y crea las condiciones para aplicar modernas técnicas de gestión.

En consecuencia, para una correcta aplicación de estas acciones simples y sencillas es necesario el conocimiento de los múltiples conceptos teóricos y prácticos intervinientes, que interactúan sistémicamente.

Justo a Tiempo (Just in Time)

El método justo a tiempo (traducción del inglés Just in Time) es un sistema de organización

de la producción para las fábricas, de origen japonés, y su máximo exponente el Sr. Taichi Ohno. Esta metodología tiene como objetivo la creación de lugares de trabajo más organizados, ordenados, limpios y seguros, es decir, un lugar de trabajo en el que cualquiera estaría orgulloso de trabajar. Mediante el conocimiento y la aplicación de esta metodología se pretende crear una cultura empresarial que facilite, por un lado, el manejo de los recursos de la empresa, y por otro, la organización de los diferentes ambientes laborales, con el propósito de generar un cambio de conductas que repercutan en un aumento de la productividad.

Por las consideraciones anteriores, se ubica como una filosofía industrial, de eliminación de todo lo que implique desperdicio en el proceso de producción desde compras hasta la distribución por los diferentes procesos de producción hasta llegar al consumidor final, es decir un estricto control de los inventarios.

Reingeniería

Un proceso se define como un conjunto de tareas, actividades o acciones interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de información, materiales o de salidas de otros procesos, dan lugar a una o varias salidas también de materiales (productos) o información con un valor añadido.

Hay tres elementos importantes en un proceso: Valor agregado: Aquellas que transforman

los datos e insumos para crear información y productos o servicios para el cliente. Traspaso (flujo): Aquellas en las que se entrega de manera interdepartamental o externa la información y productos. Control: Aquellas que permiten que las actividades de traspaso se lleven a cabo de acuerdo a especificaciones previas de calidad, tiempo y costo establecido.

Benchmarking

Es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria. Esta definición presenta aspectos importantes tales como el concepto de continuidad, ya que benchmarking no sólo es un proceso que se hace una vez y se olvida, sino que es un proceso continuo y constante. Otro aspecto es el de la medición, ya que esta está implicada en el proceso de benchmarking, pues se tienen que medir los procesos propios y los de otras empresas para poder compararlos.

También se puede ver en esta definición es el de aplicar benchmarking a todas las facetas del negocio. Y finalmente la definición implica que el benchmarking se debe dirigir hacia aquellas empresas y funciones de negocios dentro de las empresas que son reconocidas como las mejores o como los líderes de la industria. Todas las definiciones de Benchmarking tienen en común:

1. Desarrollar ventajas competitivas
2. Estudiar las mejores prácticas para lograr una mejora en su organización y/o producción.
3. Es un proceso de mejora continua.

Empowerment (Empoderamiento)

Cabe destacar, empowerment es una herramienta de la calidad total que, en los modelos de mejora continua y reingeniería, así como en las empresas ampliadas, provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su desarrollo. Con el empowerment la gente tendrá un apoyo muy fuerte que le permitirá ser creativo y manejar su área de la mejor manera, al hacer que la información se localice en un lugar donde la gente fácilmente la pueda acceder, esto gracias al papel de las tecnologías dentro del proceso.

En efecto, el empowerment y el enriquecimiento del área de incumbencias generarán en las personas una verdadera motivación por crecer y desarrollarse. Es de esta manera como las empresas dan respuesta a su responsabilidad social al preparar a sus miembros a enfrentar los cambios que se producen naturalmente en los puestos de trabajo como efecto de la aplicación de tecnologías de proceso, producto y servicio.

Calidad Total

La calidad total es un concepto, una filosofía,

una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente. La misma no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico está comprometido con los objetivos empresariales.

Así mismo, Clery (2012) dice que para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de las sociedades y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores.

Según el mismo autor, el uso de la calidad total conlleva ventajas, pudiendo citar como ejemplos las siguientes: Potencialmente alcanzable si hay decisión del más alto nivel; mejora la relación del recurso humano con la dirección; reduce los costos aumentando la productividad.

Más adelante el autor destaca, que la reingeniería junto con la calidad total puede llevar a la empresa a vincularse electrónicamente con sus

clientes y así convertirse en una empresa ampliada.

Una de las estructuras más interesantes que se están presentando hoy en día es la formación de redes, que son una forma de organizar una empresa y que está demostrando su potencial con creces. La calidad total es un sistema de gestión de calidad que abarca a todas las actividades y a todas las realizaciones de la empresa, poniendo especial énfasis en el cliente interno y en la mejora continua.

Origen de la calidad total

De igual manera, es importante decir que los japoneses fueron los pioneros. La II Guerra Mundial dejó la economía nipona en una situación catastrófica, con unos productos poco competitivos sin cabida en los mercados internacionales. Los japoneses no tardaron en reaccionar: se lanzaron al mercado gracias a la adopción de los sistemas de calidad. Los resultados fueron que Japón registró un espectacular crecimiento. La iniciativa nipona pronto se transmitió a otras zonas del planeta. Europa tardó algo más, pero también fueron los años 80 los del impulso definitivo.

En 1988 nace la European Foundation for Quality Management (EFQM), organización que apuesta por los modelos de gestión de calidad total (GTC o TQM), estrategias encaminadas a optimizar los recursos, reducir costos y mejorar los resultados, con el objetivo de perfeccionar constantemente el proceso productivo. La implantación de la calidad total es un proceso largo y complicado, supone

cambiar la filosofía de la empresa y los modos de gestión de sus responsables; se debe elegir un problema concreto, y analizar el punto en donde esté fallando la empresa.

Los principios de gestión de la calidad total son sencillos de entender, pero complicados de asimilar:

1. El sistema parte de la búsqueda de la satisfacción del cliente, en todos sus aspectos.
2. Un primer paso es la búsqueda de la calidad de los productos/servicios.
3. Pero habrá que tener en claro que el producto/servicio ya no será el punto principal de calidad.

Los principios elementales son los siguientes:

1. De poco sirve imponer de forma autoritaria la mejora en cada puesto de trabajo.
2. La calidad la produce el último eslabón que termina el producto o que está en contacto con el cliente, pero nunca el director general.
3. El directivo tiene que estar convencido de la necesidad de la calidad.
4. La transformación de las empresas y la globalización de las economías, han ocasionado un sin número de problemas y dificultades en los gobiernos de América Latina.

Explicar cómo analizar el hecho, de que la clave del éxito de la fuerza dentro de la organización es la Calidad Total en las empresas, para dar a conocer a la comunidad por qué se realiza esta transformación, es una acción complicada.

Para el análisis de la competitividad y la calidad total en las empresas; existen algunas preguntas obvias: ¿Cómo afectó a las empresas la incorporación del concepto de Calidad Total? ¿Cómo la Calidad Total impresionó en las empresas que intervienen en el proceso de Globalización?

Se ha definido al Mejoramiento de personalidad como una forma de lograr la Calidad Total, y como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierren la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo competitivo y desarrollado.

Para mejorar un proceso y llegar a la Calidad Total, y ser en consecuencia más competitivos, es necesario cambiar dicho proceso, para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable. Qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso. La clave del éxito de la Calidad Total es mantener sistemáticamente ventajas que le permitan alcanzar determinada posición en el entorno socioeconómico. Este término es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos

en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud auto protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, entre otros, de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida, que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de éxito nos hace pensar en la idea excelencia, o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

Condiciones de Trabajo

El estudio que se presenta está referido a la reciente "Ley Orgánica del trabajo, de los Trabajadores y Trabajadoras" de la República Bolivariana de Venezuela, en lo adelante LOTTT, publicada en la Gaceta Oficial de fecha 07 de mayo de 2012. Las Condiciones de Trabajo no deben considerarse en un sentido restringido, referidas solo a las circunstancias de modo, tiempo y lugar en las que se desarrollan las prestaciones de la relación laboral.

La LOTTT hace referencia a ellas en varias y disímiles regulaciones, así se tiene que se refiere a las Condiciones de Trabajo cuando prohíbe la discriminación sobre ellas, cuando prohíbe modificarlas si implican desmejoras al trabajador, las protege durante la suspensión de la relación laboral, prohíbe desmejorarlas a los trabajadores que gocen de fuero sindical, entre otros.

Azancot (2013) señala que las Condiciones de Trabajo se refieren a un amplio elenco de situaciones y circunstancias reguladas por la LOTTT para desarrollar y proteger todas las instituciones que conforman el derecho laboral y el objeto mismo del contrato de trabajo.

Como se puede ver en la Ley, se utiliza indistintamente el concepto "Condiciones de Trabajo", a otras circunstancias distintas a lo regulado en el Capítulo V, Del Título III, lo cual exige una labor interpretativa para entender que el alcance de él va más allá de lo allí regulado, por lo que se debe interpretar dependiendo del contexto al que se refiera y en aplicación a los principios descritos en este Capítulo, concatenándolos con los principios generales de Derecho Laboral.

Estas Condiciones de Trabajo, como se puede ver y ya se ha adelantado, deben ser entendidas en un sentido amplio, donde la LOTTT lo que hace es plantear unos principios básicos que se deben desarrollar y respetar, dada la naturaleza jurídica de orden público que impone el régimen del trabajo, en

beneficio y protección no solo del trabajador, sino que también para el patrono, e incluso en interés y bienestar del colectivo, de manera de lograr un ambiente y situaciones más productivas para la satisfacción de las necesidades generales.

En este sentido de amplitud y beneficio general, que no son solo para el trabajador, se debe entender también las regulaciones en cuanto a la jornada de trabajo, el descanso y las vacaciones, lo que las constituye que no sean solo un derecho, sino que también es un deber que deben respetar y cumplir, tanto el patrono como el trabajador, por tal razón la Ley otorga ciertas competencias al Inspector del Trabajo para tutelar y mediar, mediante una participación activa, en la supervisión y autorización de las condiciones de trabajo, específicamente en la potestad de investigación para otorgar la autorización de laborar en horas extraordinarias, por ejemplo.

La Productividad

De esta manera se ve La Productividad en el mundo industrializado occidental como la relación entre la producción de bienes y servicios y los recursos o insumos usados para realizarla. Estos recursos pueden ser humanos, financieros, materias primas, o simplemente tiempo. Este proceso puede ser más o menos productivo, en la medida en que se requieran menos o más recursos.

Un factor clave en la productividad de los

países son las inversiones en educación y salud. Si recursos públicos que pueden ser invertidos en estas áreas se desvían hacia sectores que arrastran pérdidas consuetudinarias (banca pública, empresas de la Corporación Venezolana de Guayana), será difícil que aumente la productividad del trabajo y no se ayudará a una mejor distribución del ingreso, que sea sostenible en el corto, mediano y largo plazo.

En un país o una nación, la salud económica de dicho lugar suele estar determinado por su productividad laboral. La productividad laboral es la medida por hora de trabajo generado por cada empleado. En términos sencillos, qué tanto trabajo completa un trabajador en una hora promedio. Entre más trabajo produzca en una hora, el nivel general de productividad aumenta, lo que significa una economía saludable y en crecimiento.

En el caso venezolano la productividad laboral se encuentra en sus niveles más bajos, como consecuencia de un marco legal que alimenta la improductividad, a través de la jornada laboral, inmovilidad y paralización de discusiones de contratos colectivos; adicional la población está sometida a un elevado desabastecimiento, que los obliga a destinar parte de su tiempo productivo, en monitorear los mecanismos de distribución de bienes de la cesta básica, para poder acceder a los mismos a precios regulados y subsidiados. Esta situación elimina la contribución del capital intelectual de la fuerza laboral y en consecuencia

justifica la situación actual del país.

Siguiendo la misma línea, en el mundo oriental industrializado la Productividad, Japón la define como un concepto mental, que marcha hacia la perfección.

1. La productividad es sencillamente el factor más importante y determinante para la sobrevivencia de los negocios, la prosperidad de las naciones y el estándar de vida de la gente.
2. Aunque diferentes países pueden tener muchas diferencias, todos ellos tienen el objetivo de prepararse para los retos de la productividad.
3. La productividad es, sobre todo, una actitud de la mente. Ella busca mejorar continuamente todo lo que existe. Está basada en la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor hoy que ayer y mejor mañana que hoy. Además, ella requiere esfuerzos sin fin para adaptar actividades económicas a condiciones cambiantes aplicando nuevas teorías y métodos. Es una creencia firme en el progreso del ser humano.

Movimiento y Productividad

- 1) Un incremento en la productividad crea tarde o temprano mayor empleo.
- 2) La gerencia y los empleados deben trabajar

uno al lado del otro para resolver problemas y mejorar la productividad.

- 3) Las ganancias por productividad deben distribuirse justamente entre la Gerencia, los trabajadores y los consumidores.

En atención a lo planteado, se resume que en la filosofía Gerencial tradicional el Gerente es el único que aporta ideas, donde los trabajadores son sólo fuerza bruta, mientras que en la filosofía Gerencial moderna se reconoce al trabajador como individuos con capacidad igual que los gerentes.

La Motivación Laboral

Para referirse a la motivación laboral se debe de considerar la situación específica por la cual la persona esté pasando, de cuyo contexto se podrá obtener la respuesta. En general lo que impulsa a las personas es su deseo de alcanzar su meta u objetivo, este deseo es mayor o menor dependiendo de cada persona individual y es fundamentado gracias a las creencias religiosas, enseñanzas familiares y experiencias propias de las persona lo que hace tan particular estos deseos o fuerzas que le ayudan a seguir adelante y en la mayoría de los casos se les llama motivaciones.

Dice Ponce, (2014) que la motivación “no es un acto, un momento o una acción, es más bien, un conjunto coordinado de acciones, es un proceso, reflejo de la personalidad del individuo” (p. 68), de aquí se puede destacar el hecho de que la motivación no es más que el fiel reflejo de la personalidad del

individuo y el impacto que tenga la motivación en el será la manera en que la persona ponga de manifiesto lo profundo y compleja que pueda ser su personalidad.

Después de ver la estrecha relación que existe entre el tipo de personalidad del individuo y el tipo de motivación que recibe se puede estudiar más a fondo que tipo de personalidades llevan a una motivación laboral competitiva en lugar de una depresiva para que las personas rindan su máximo en la empresa y para que el jefe sepa como motivarlos adecuadamente; para demostrar la personalidad del individuo se puede acudir al sistema de creencias de está.

El sistema de creencias será el conjunto de ideas basadas en situaciones vividas y experimentadas por el individuo por medio de la cual este comparará con algo que él ya haya experimentado y de esta manera el decidirá acorde a su creencia personal si es bueno o no para él, es importante tener en cuenta que se pueden dar estímulos malos pero para la persona serán estímulos que lo motiven a seguir adelante por cómo está configurado su sistema de creencia.

Será de gran ayuda para un jefe que sepa identificar a grandes rasgos en que se basa el sistema de creencias de sus empleados por que al saberlo podrá interpretar los estímulos que este puede considerar como positivos y cuales como negativos.

El tipo de motivación de las personas está ligado directamente con su personalidad y sistema de creencias; el nivel de motivación que tenga la persona estará regido por cómo está se está dejando manipular por su medio laboral; la motivación laboral es una de las herramientas más útiles en las empresas, de allí el interés en ver de qué manera se puede estimular correctamente a los empleados.

Metodología

La investigación está orientada, por el paradigma interpretativo, que permite conocer el objeto de investigación a partir de las referencias discursivas dadas por los actores sociales. Por consiguiente, al ceñir la investigación al paradigma interpretativo, desde el punto de vista ontológico asumimos que no existe una verdad absoluta en cuanto a la realidad planteada, sino que ésta emergerá de la relación dialógica resultante de la información compartida por los actores sociales del estudio, como producto de un proceso dinámico en el cual cada uno de los individuos manifestó sus percepciones ante situaciones o hechos que fueron observados para los efectos de esta investigación.

De acuerdo a lo antes descrito, Gosende, (2010), señala que el paradigma interpretativo parte del mundo conocido del cual se hace un análisis descriptivo en base a las experiencias compartidas, de ellas se obtienen indicaciones para interpretar los fenómenos, el énfasis no se encuentra en el sistema

social ni en las interrelaciones funcionales, sino en la interpretación de los significados del mundo y las acciones de los sujetos.

Teoría Fundamentada como Método

El proceso desarrollado tuvo como finalidad la generación de conceptos para la construcción de la interpretación desde los datos:

Las técnicas de recolección de información vinieron dadas por la entrevista en profundidad en torno a las 5Ss como estrategia de gestión en el Central Azucarero Portuguesa y Rio Turbio. Otra valiosa fuente de información fue proporcionada por una serie de videos relacionadas con la implementación de las 5s en Destilerías Unidas S.A. (DUSA). La decisión de recurrir a los videos viene dada por la naturaleza del método, debido a que el muestreo es teórico, es decir, “el investigador hace un muestreo de acontecimientos e incidentes y no de personas ni organizaciones per se” (Strauss y Corbin, 2002. p. 235) sino las fuentes de información necesarias para saturar las categorías que emerjan.

La transformación de datos en información, se hizo a través de un proceso de codificación, que consistió en seleccionar una porción de información y dotarle de una categoría; o adjuntar etiquetas a segmentos de información que podrían explicar lo que sucede en cierta situación del fenómeno estudiado.

La relación entre las etiquetas (categorías) que

se adjuntan a las porciones de información, y el significado que se le confiere a cada categoría se llama código. En otras palabras, codificar es transformar toda la información cruda que producen las observaciones, las entrevistas, la recolección documental, los procesos de inmersión y cualquier otro tipo de interacción, en datos significativos para el fenómeno en cuestión.

Otra estrategia propia del método son los memorándum, ellos tuvieron la función crucial de permitir identificar dónde y cómo obtener más información para comparar los códigos, y también permitieron saber cuándo detener el proceso de investigación porque las categorías ya estaban teóricamente saturadas. En la propuesta straussiana destaca la clasificación de la codificación en tres tiempos, donde la Codificación abierta hace referencia a “abrir el texto”; la Codificación axial significa relacionar las categorías entre sí; y la Codificación teórica supone identificar la categoría central y sus categorías periféricas. (Strauss y Corbin, ob.cit)

La comparación constante permitió ver una nueva categoría (una nueva propiedad o dimensión de la propiedad), o la falta de información al respecto, en cuyo caso impulsó la búsqueda teórica dirigida. Por eso, se llama muestreo teórico a la búsqueda de nueva información, de allí que la Teoría Fundamentada no utiliza el muestreo representativo, tan común en la investigación hipotético-deductiva:

porque el fin último en un estudio es explicar conceptualmente un fenómeno social. En este caso es generar una teoría sustantiva de las “5S’s” en la optimización de las condiciones de trabajo y productividad en la agroindustria.

Con la intención de dar respuesta a las interrogantes de investigación: ¿Qué implicaciones conceptuales sobre las condiciones de trabajo y productividad emergerán? ¿Qué interpretación sobre las 5Ss en las condiciones de trabajo y productividad en la agroindustria surgirá?

Implicaciones Conceptuales

Las implicaciones conceptuales son el conjunto de categorías y sub categorías emergentes. Buscan dar una primera interpretación de las 5Ss en las condiciones de trabajo y productividad en la agroindustria. Los conceptos derivados de los datos son los siguientes:

Categoría Central: Productividad

Asumida desde la óptica cualitativa donde lo que determina la misma es la puesta en marcha de mejoras continuas que redundaran en bienestar para los trabajadores y en consecuencia beneficios para la empresa. La productividad, es el foco en torno al que gravitan las otras categorías que emergieron durante la investigación. Ello, debido a que la adopción de un modelo de gestión por parte de la gerencia tiene como premisa básica el obtener máximos beneficios tangibles e intangibles. La

productividad es el hilo conductor de toda explicación que se haga en la interpretación de las 5Ss en las condiciones laborales y productividad en la Agroindustria.

Subcategorías

Competitividad

Significa organizar las empresas donde se fabrica el producto y ubicarla bajo una filosofía de calidad que le permita cualidades que reconozcan los clientes y no puedan ser replicadas por la competencia. Surge cuando todos cambien y se comprometan a manejar un sistema de gestión diferente y llevarlo a su máxima expresión que redunde en los beneficios ya mencionados.

Condiciones Laborales

Se tienen mejores condiciones laborales, sociales y mayor estándar de vida. Mejores espacios y orgullo del lugar donde se trabaja.

Eficacia

Es todo aquello que considera orden y menor pérdida de tiempo y mejor utilización de los recursos materiales. En el mejoramiento continuo la calidad se perfecciona pero nunca se alcanzara.

Al relacionar la productividad con las condiciones laborales, competitividad y eficacia se pudo observar, que al tener trabajadores en ambientes de trabajo óptimos estos se comprometen más con la tarea, esto redunde en eficacia y

establece la posibilidad de generar cualidades que hacen exitosa en todo sentido a la organización.

Categoría Proceso de Implantación de las 5Ss

Son las condiciones detectadas que facilitan u obstruyen el óptimo funcionamiento del modelo de Gestión.

Subcategorías

Reglas de juego claras

Directrices que todos deben manejar a cabalidad para no ocasionar pérdida de tiempo, malos entendidos que retarden el proceso de implantación y permanencia en el tiempo del modelo de gestión. Todo a la larga se resume en tener conciencia plena de qué se hace y para qué y así cumplir con la metodología y mejorar continuamente.

Factores claves

Es fácil de aplicar. Necesario que todos se comprometan y se involucra desde la alta gerencia hasta los niveles operativos más bajos. Los trabajadores se deben hacer dueños del proceso.

Cambios necesarios

Se producen cuando se logra el compromiso y motivación de todos, comenzando desde la alta gerencia hasta los niveles operativos más bajos, debe querer ser productivos y asumir las 5Ss como una filosofía de vida.

Barreras para su implementación

Al ser nuevas pautas para el trabajo donde la responsabilidad es compartida se genera resistencia debido a que, en los países occidentales, solemos decir “ese no es mi trabajo”. Las consecuencias son pérdida de tiempo, lentitud en la tarea y requerimiento de mayor supervisión.

Ventajas para su implementación

Es una filosofía de fácil aplicabilidad. No se necesita de grandes inversiones. Genera motivación. Cuando es aplicada al 100%, disminuyen los desperdicios, los costos bajan, se trabaja en un entorno laboral más agradable y mejora la calidad de vida de todos los miembros de la organización. Además, existen experiencias de trabajadores que llevan el modelo a sus casas redundando en mejoras en la calidad de vida.

Áreas emblemáticas

Es el área referencial del avance en la implantación del modelo de gestión. Tiene como beneficio que fomenta el orgullo que siente el trabajador por el avance y por tener todo bien organizado. Incrementa el compromiso, cohesión, consenso.

En definitiva, los diferentes aspectos que definen el concepto llamado Implementación del Proceso, el punto de partida es establecer reglas del juego claras, considerar los factores claves del proceso, así como las barreras, de esta forma garantizamos un conocimiento de los puntos fuertes y débiles que al momento de tomar decisiones para

introducir cambios necesarios jugando con lo que podemos llamar fortalezas y debilidades.

Categoría: Bases Para el Cambio Organizacional

Son los puntos de apoyo a la introducción de mejoras planeadas necesarias, con la intención de llevar la organización y la productividad a nuevos niveles que beneficien a todos los miembros de la organización.

Subcategorías

Valores Base

Cuando el trabajador se da cuenta de las estructuras y procesos de la organización, su ambiente ejerce influencia directa en el comportamiento del trabajador. Con la aplicación de la metodología de las 5Ss y todo un sistema de gestión complementario como Kaizen se busca que él perciba, sienta e internalice que existe un conjunto de valores y creencias esenciales, una cultura organizacional compartida, una imagen integrada, entonces, habrá suficientes razones para el cambio organizacional.

Se destaca, que las consecuencias de la presencia de valores bases afines al sistema de calidad a implantar, facilita la puesta en práctica del sistema de gestión y permite lograr mejores productos y mayor calidad de vida, mejores espacios y orgullo del lugar donde se trabaja.

Filosofía de Calidad

Con la aplicación de la filosofía de las 5Ss se tendrá mejores condiciones laborales, sociales y mayor estándar de vida. Además, lograr mejores productos y, mejores espacios, orgullo del lugar donde se trabaja. El proceso productivo tendrá menos desperdicios, bajan los costos de producción, mejora el empleo y los productos serán de mayor calidad.

Categoría: Modelos de Gestión Complementarios

Constituyen las otras formas de gestionar enmarcadas en mejoramiento continuo con características que los distinguen y otros que aunque no están ubicados dentro de la filosofía de la calidad total por las características de la organización y de ellos, permiten ser utilizados para suplir necesidades de organización.

Subcategorías

Kaizen

Una herramienta de calidad total. Se observa involucrados al gerente y trabajadores en ese proceso de mejora progresiva de las organizaciones. 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 el hombre más que como trabajador que como ser humano. El Kaizen 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: Todo ser humano puede contribuir a mejorar tanto su lugar de trabajo como su existencia.

Benchmarking

Significa tomar como referencia las mejores prácticas y adaptar, sus métodos, sus estrategias dentro de la legalidad. Es el proceso continuo de comparación, es decir, que hacen en la empresa que de resultado e introducir sus experiencias con la intención de solucionar o mejorar alguna situación dentro de la organización.

Programa SOL

Seguridad, orden y limpieza como una herramienta más de la filosofía de las 5Ss.

Seguridad

Conjuntos de principios, leyes, normas y mecanismos de prevención de los riesgos inherentes al trabajo, que pueden ocasionar un accidente de trabajo, con daños a la vida de los trabajadores, a las instalaciones o equipos de la entidad en todos sus ramos.

Orden

Se refiere a la correcta disposición y manejo de los elementos (equipos, materiales y productos) que intervienen en el desarrollo de las actividades específicas de cada tarea, contribuyendo a una buena organización.

Limpieza

Es el estado de aseo e higiene, tanto de los trabajadores como en las instalaciones locativas, maquinaria, equipos y elementos de trabajo.

Categoría: Clima Organizacional

Se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente, ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros

Subcategorías

Motivación

Vienen a ser los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Cuando las actitudes que dirigen su comportamiento están ceñidas por un entorno laboral agradable y compartido, el individuo se siente a gusto, tiene amor por lo que hace. Es vital internalizar las 5Ss como forma de vida en la organización.

Comunicación

El hecho de familiarizar a todos los miembros del personal de la organización con la misión, visión, valores, principios y filosofía organizacional hace que se alcancen niveles de comunicación que favorecen las relaciones interpersonales. Con una comunicación fluida los cambios planeados llegan claros a todos en la empresa. Se propicia el entendimiento para garantizar que todos tienen la misma ruta de acción en la consecución de los

objetivos organizacionales.

Productividad

Liderazgo compartido

Cuando la conducta que rige la acción del gerente en la organización está ceñida a la ética, sin admitir más que las disposiciones y normativas legales existentes y sin condicionamientos que vayan en contra de los valores y principios que orientan el ejercicio profesional. Cuando se da la consecución de objetivos organizacionales. Existe consenso por cambiar un esquema de comportamiento dado por un cambio logrado entre todos. Esta conducta se debe promover a la totalidad de los miembros de la organización para que así, se alcancen los estándares establecidos. La única forma de lograr el éxito es hacerse corresponsables.

En síntesis, se observa la relación del clima organizacional producto de la motivación de los miembros de la organización quienes, estimulados por una comunicación fluida, clara y que llega a todos los lugares de la organización evita el no entendimiento. Esto aunado a un liderazgo compartido que promueve la participación de todos los trabajadores. Cabe destacar, el clima organizacional óptimo es un aspecto clave para que se dé un cambio de tanta trascendencia como implementar las 5Ss. Con un clima óptimo el éxito está garantizado.

Reflexiones Finales

Las 5s en las Condiciones de Trabajo y

Considerando lo antes expuesto, es necesario dar a conocer cómo las cinco (5) categorías con sus respectivas subcategorías, se fueron generando para dar al fenómeno estudiado características aprovechables para tales efectos y es que, sólo de esta manera, se justifica el procedimiento que pudimos ejecutar en correspondencia con los aportes que otorgaron cada uno de los informantes clave.

En consecuencia, la Categoría Central: Productividad, con sus respectivas subcategorías: Proceso de implantación de las 5Ss, Bases para el cambio Organizacional, Modelos de Gestión Complementarios, y Clima Organizacional, son las que llevan a una conceptualización sui generis.

Del mismo modo, que se iba profundizando en el análisis comparativo constante de los datos se fue abriendo progresivamente la diana que guiaba y conducía a la categoría central del estudio: Productividad

Productividad en la agroindustria

En tal sentido, la productividad se puede referir a la eficiencia con que se utilizan los recursos de cualquier unidad de negocio. Por lo tanto, la productividad en los países occidentales puede referirse como la relación que se establece entre la cantidad de bienes o servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados para producirlos.

También puede ser vista como la eficiencia en la producción o, simplemente, la calidad aumentó en la reelaboración; de esta manera se piensa en el mundo occidental.

El centro de productividad del Japón, define la productividad como un concepto mental, que marcha hacia la perfección. (Elizondo, 2007). La productividad es sencillamente el factor más importante y determinante para la sobrevivencia de los negocios, la prosperidad de las naciones y el estándar de vida de la gente. Aunque diferentes países y sus organizaciones pueden tener muchos desacuerdos todos tienen el objetivo de prepararse para los retos de la productividad.

La productividad bajo la filosofía de las 5Ss es una concepción mental. Sobre todo, una actitud de la mente. Ello busca mejorar continuamente todo lo que existe, se basa en la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor que hoy que ayer y mejor mañana que hoy. Además, ella requiere esfuerzos sin fin para adaptar actividades económicas a condiciones cambiantes aplicando nuevas teorías y métodos. Es una creencia firme en el progreso del talento humano de las organizaciones y del ser humano en general.

Al respecto el informante 1 puntualizo:

“Antes era un desastre porque, todo era un desorden, donde hay desorden hay pérdida de tiempo y lo que se quiere es la eliminación de la pérdida de tiempo”

Los japoneses colocan las 5S porque ellos son muy visuales. La razón de las 5S es la eliminación del tiempo perdido. Se reduce en los beneficios hasta reducir un mes de trabajo si en un día, hacemos 10 mil cosas en un mes 300 mil. Aquí cualquiera puede hacer una auditoria (Informante Clave 1).

En definitiva, la esencia del movimiento de la productividad que se alcanza con las cinco eses (5Ss) tiene como fin “hacer al ser humano feliz a través del progreso constante (Kaizen) y permitir enriquecer la vida de las personas.

Las 5Ss es una vía muy efectiva para mejorar la productividad y el ambiente de trabajo. Cabe la siguiente afirmación relacionada con el poder del liderazgo como agente transformador a lo interno de la industria: “Sí la resistencia a un trabajo es muy fuerte ¿cómo será que tenga que ir a luchar y luchar y luchar? ¿Qué hago?... ¡Tengo líderes! (Informante Clave 1).

En el mismo orden de ideas, los informantes clave en la entrevista en profundidad sostienen que la aplicación de las 5Ss en dichas plantas productoras necesita de la cooperación de todo el personal de la organización, desde el nivel gerencial hasta el operativo e involucramiento de todas las áreas. “Al ser humano hay que comprometerlo porque si no, no se logra nada” (Informante Clave 1).

Asimismo, la gestión gerencial exige la adopción de una conducta humilde y asertiva ya que esto asegura la disponibilidad de saber escuchar,

aceptar sugerencias, aprovechar y generar oportunidades, multiplicar alternativas, desaprender conductas que hayan probado no ser las más idóneas, reconocer al otro desde la mismidad (yo individual).

Deriva de la investigación el aceptar las reiteradas afirmaciones que sostienen que la administración de la calidad total requiere de un proceso constante y evolutivo, que se llama mejoramiento continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

El mejoramiento continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que la agroindustria venezolana necesita hacer si quiere ser competitivas a lo largo del tiempo.

Se observó, que todos deben cooperar para lograr la transformación porque están comprometidos con un perfeccionamiento permanente. Si se quiere productos de calidad debemos considerarlo desde el punto de vista del usuario o consumidor, es decir, es todo aquello que realza el valor del producto en opinión del consumidor. En fin, es necesario que la implantación de la metodología de las 5Ss se considere pertinente por el bajo costo de implantación, ya que no requiere de una gran inversión, pero sí de la cooperación de todos.

Por último, aun cuando la metodología 5Ss no

es nada nueva, ya que fueron creadas y puestas en prácticas en Japón, con las asesorías de Williams E. Deming, hace ya más de 65 años, son procedimientos y modelos gerenciales muy efectivos en el proceso productivo, y aun cada día hay más empresas que la practican en el mundo entero a partir de las décadas de los años 60 por organizaciones tan importantes como la pionera Toyota en Japón y la mayoría de las corporaciones de gran importancia en el mundo globalizado.

Referencias

- Arbeláez J, Serna H y Días A. (2014). Modelos gerenciales. Un marco conceptual. Fondo Editorial Cátedra María Cano. Medellín Colombia. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.fumc.edu.co/documentos/elibro/Modelos%20Gerenciales-un%20marco%20conceptual%201era%20Ed%202014.pdf>
- Azancot, M. (2013). Condiciones de trabajo, jornada de trabajo y régimen de descanso. [Documento en línea]. Disponible: <http://juridico-azancot.blogspot.com/2013/01/condiciones-de-trabajo-jornada-de.html>
- Camisón C, Cruz S, González T. (2006). Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Pearson Educación, S. A., Madrid, España. [Documento en línea]. Disponible: <https://porquenotecallas19.files.wordpress.com/2015/08/gestion-de-la-calidad.pdf>
- Clery, A. (2012). La calidad total como una estrategia competitiva aplicada a una empresa de servicios de instalaciones

eléctricas y telecomunicaciones. Editorial El Cit. Argentina.

Fundamentada. Editorial Universidad de Antioquia. Colombia.

Elizondo R (2007) Mejoramiento de la productividad a través de la administración participativa. TEC Empresarial Vol.1 Ed.4 2007. ps 20-26. [Documento en línea]. Disponible:
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5761518.pdf>

Errante, D. (2015). Modelo de gestión de Calidad Total. Dirigido a la PYMES de automatización industrial en Venezuela. Trabajo de Maestría en administración de Empresa. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela. [Documento en línea]. Disponible:
<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAT3894.pdf>

Gosende, E. (2010). Metodología y Técnicas de la Investigación en Turismo. Universidad Nacional de Quilmes. [Documento en línea]. Disponible:
<http://issuu.com/bicinorte/docs/clase-9-metodo-gosende-22-8-07#download>.

Minsal Pérez, Delaray, & Pérez Rodríguez, Yudit. (2007). Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. ACIMED, 16(3). [Documento en línea]. Disponible:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000900008&lng=es&tlng=es.

Ponce, R. (2014) Motivación Laboral. Monografias.com. [Documento en línea]. Disponible:
<https://www.monografias.com/trabajos33/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml>

Strauss, A. y Corbin, J. (2002). Bases de la Investigación Cualitativa. Técnicas y Procedimientos para desarrollar la Teoría