

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN



Utilidad del plan 5s, evidenciado desde clima laboral docente

Trabajo académico presentado para optar el Título de Segunda
Especialidad Profesional de Educación Inicial

Autora:

Estela Carbajal Carbajal.

TUMBES – PERÚ

2018

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN



Utilidad del plan 5s, evidenciado desde clima laboral docente

Los suscritos declaramos que la monografía es original en su contenido y
forma

Estela Carbajal Carbajal. (Autor)

Oscar Calixto La Rosa Feijoo (Asesor)

TUMBES – PERÚ

2018



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
 FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
 ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN
 PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO ACADÉMICO.

En Tumbes, a los doce días del mes de agosto del dos mil dieciocho, se reunieron en un ambiente de la LE. José Antonio Encinas, los integrantes del Jurado Evaluador, designado según convenio celebrado entre la Universidad Nacional de Tumbes y el Consejo Intersectorial para la educación peruana, al Dr. Segundo Alburquerque Silva, coordinador del programa; representantes de la Universidad Nacional de Tumbes (Presidente), Dr. Andy Figueroa Cárdenas, representante del Consejo Intersectorial para la Educación Peruana (Secretario) y Mg. Wendy Cedillo Lozada (Vocal), con el objeto de evaluar el trabajo académico de tipo monográfico denominado: "Unidad del plan Is, evidenciado desde clima laboral docente", para optar el Título Profesional de Segunda Especialidad en Educación Inicial a la señora, **ESTELA CARBAJAL CARBAJAL**

A las DIEZ horas CUARENTA minutos y de acuerdo a lo estipulado por el Reglamento respectivo, el presidente del Jurado dio por iniciado el acto.

Luego de la exposición del trabajo, la formulación de preguntas y la deliberación de jurado lo declararon APROBADO con UNANIMIDAD el calificativo DIECISEIS

Por tanto, **ESTELA CARBAJAL CARBAJAL**, queda APTA, para que el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Tumbes, le espida el Título Profesional de Segunda Especialidad Educación Inicial.

Siendo las ONCE horas con SESO minutos, el presidente del Jurado dio por concluido el presente acto académico, para mayor constancia de lo actuado firmaron en señal de conformidad todos los integrantes del jurado.


 Dr. Segundo Alburquerque Silva
 Presidente del Jurado


 Dr. Andy Kid Figueroa Cárdena
 Secretario del Jurado


 Mg. Wendy Cedillo Lozada
 Vocal del jurado

A Dios, quien destella mi camino.

A mis padres, por ofrecerme de manera constante su valeroso y denodado apoyo;

hacer de mí, un ser humano al servicio de la educación de los niños peruanos.

A mí familia nuclear, quienes son el soporte de mis acciones; institución fundamental

para la consecución de mis propósitos al servicio de ésta noble sociedad.

ÍNDICE

DEDICATORIA	6
RESUMEN	
INTRODUCCIÓN	

CAPÍTULO I

PLAN 5S COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA DE GESTIÓN EDUCATIVA

1.1 Significado de las 5s	8
1.1.1 Origen	8
1.1.2 Significado	9
1.2 Historia de las 5s	9
1.3 Etapas metódicas	10
1.3.1 Seiri-separar: separar innecesarios	10
1.3.2 Seiton-ordenar: situar necesarios	11
1.3.3 Seiso-limpiar: suprimir suciedad	12
1.3.4 Seiketsu-estandarizar: señalar anomalías	12
1.3.5 Shitsuke-autodisciplina: seguir mejorando	12
1.4 Beneficios de las 5s	13
1.5 Medios de implantación de las 5s	14
1.6 Apreciaciones del Plan 5s	15
1.6.1 Definición	15
1.6.2 Estructura	15
1.6.3 Flujograma	16

CAPÍTULO II

UTILIDAD DE LA ESTRATEGIA 5S EXPRESADA DESDE EL MATIZ LABORAL DOCENTE

2.1 Clima laboral	17
-------------------	----

2.1.1	Significado	17
2.1.2	Orígenes del clima laboral	18
2.2	Medición del clima laboral	19
2.2.1	Independencia	19
2.2.2	Condiciones físicas	19
2.2.3	Liderazgo	20
2.2.4	Relaciones	20
2.2.5	Implicación	21
2.2.6	Organización	21
2.2.7	Remuneraciones	21
2.2.8	Igualdad	22
2.2.9	Otros factores	22
2.3	Análisis de clima laboral	23
2.3.1	Flexibilidad	23
2.3.2	Responsabilidad	23
2.3.3	Recompensas	24
2.3.4	Claridad	24
2.3.5	Espíritu de equipo	24
2.4	El empleador-empleado laboral	24
	CONCLUSIONES	26
	REFERENCIAS CITADOS	29

RESUMEN

El Plan 5S, originado en Japón, es una herramienta que desarrolla una nueva manera de realizar las tareas en una institución. Esta nueva forma produce un cambio que genera beneficios, así como las condiciones para implantar modernas técnicas de gestión. En tal sentido, esta investigación tiene como propósito puntualizar el nivel de utilidad del Plan 5S, evidenciado desde el matiz educativo del clima laboral. Así como, plantear a partir de situaciones experimentales, una serie de acciones a encarar y con estilos motivacionales que involucren a los grupos de interés, permitiendo –desde ya– negociar para redefinir acuerdos. Las instituciones educativas, basado en la teoría de necesidades del individuo, necesitan fomentar acciones productivas en el marco de un buen clima laboral compartido.

Palabras clave: **Plan 5S. , matriz laboral**

INTRODUCCIÓN

“Las operaciones de organización, orden y limpieza fueron desarrolladas por empresas japonesas, entre ellas Toyota, con el nombre de 5S, y posteriormente se han aplicado en diversos países con notable éxito. **5S** son las iniciales de cinco palabras japonesas que nombran a cada una de las fases que componen la metodología”. (Euskalit, s.f., p. 3)

La cual buscan crear un entorno de trabajo nítido que garantice la rapidez y eficiencia en las operaciones de cada área de la empresa. Su flexibilidad ha permitido usarla tanto en empresas industriales, como de servicio y también en áreas u oficinas; tal es el caso de experiencias desarrolladas en muchas dependencias educativas o centros escolares en Latinoamérica. El Perú, no ha sido ajeno a estas estrategias; existen experiencias en instituciones educativas donde se implementaron las 5S, con un eficiente resultado en el sostenimiento del clima laboral.

Las 5S constituyen la plataforma básica para implantar desde el rol docente la calidad de servicios y poder acometer desde ahí otras metodologías de gestión. Mejorar y mantener las condiciones de organización, orden y limpieza en el lugar de trabajo, no es una mera cuestión de simple estética; sino, se trata de “...mejorar las condiciones de trabajo, de seguridad, **el clima laboral**, la motivación del personal, la eficiencia, y en consecuencia, la calidad, la productividad y la competitividad de la organización” (Isastur, s.f., párr. 1).

En una institución educativa, la combinación favorable de factores físicos y humanos, influyen en la motivación, satisfacción, clima laboral y resultados del personal que labora en dicha entidad. También impacta en otros aspectos tan importantes como la seguridad, productividad y calidad institucional. Es decir la aplicación de las 5S trata de mejorar las condiciones de trabajo, de seguridad, el

clima laboral, la motivación del personal, la eficiencia y en consecuencia la calidad, productividad y competitividad de la organización.

“El clima laboral, por tanto, se instituye en un proceso supremamente complejo a raíz de la dinámica de las organizaciones, del entorno y de los factores humanos. Muchas empresas o instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es el factor humano, y para estar seguros de la solidez de este recurso, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima laboral, que de hecho, va ligado con la motivación del personal y de una eficiente estrategia estructural de orden como la del Plan 5S. Ello repercute de manera eficaz en el comportamiento y desempeño laboral”. (Brancato y Juri, 2011, pp. 6-7)

Estudios de clima constituyen una valiosa herramienta en manos de los directivos y especialistas de recursos humanos; para el presente estudio, un instrumento básico para el diagnóstico institucional a fin de determinar su funcionalidad. Ello permite comprender el comportamiento de los docentes y sus múltiples determinantes en diferentes momentos o situaciones, así como para evaluar decisiones, acciones y programas puestos en práctica por entidades educativas y servir de marco de referencia para planificar nuevas acciones.

En la parte I se describe lo referente al Plan 5S como herramienta estratégica de gestión educativa. En ello se precisan datos correspondientes al significado e historia de las 5S, etapas metódicas, beneficios y medios de implantación de las 5S; y, una apreciación de utilidad estructural de las 5S.

En la parte II, se presenta lo concerniente a la utilidad de la estrategia 5S expresada desde el matiz laboral docente. El tal descripción se detalla lo perteneciente a definición laboral, medición y análisis del clima laboral; y, un análisis del empleador-empleado laboral.

El presente trabajo académico persigue objetivos que lo guían en su desarrollo y entre ellos tenemos al **OBJETIVO GENERAL**: Comprender la importancia de la utilidad del plan 5S desde el impacto en el clima laboral docente; asimismo, tenemos **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**: 1. Entender el papel del plan 5S en el clima laboral docente, también 2. Conocer el marco conceptual del PLAN 5S

CAPÍTULO I

PLAN 5S COMO HERAMIENTA ESTRATÉGICA DE GESTIÓN EDUCATIVA

El presente capítulo tiene el propósito de describir lo referente al **Plan 5S como herramienta estratégica de gestión educativa**. En ello se precisan datos correspondientes al significado de las 5S, como origen y significado; así como se detallan aspectos sobre la historia de las 5S. También se aborda el tema de etapas metódicas, que incluye en ello: separar innecesarios, situar necesarios, suprimir suciedad, señalar anomalías y seguir mejorando; Además se considera, los beneficios de las 5S, y los medios de implantación de las 5S; luego para afianzar la utilidad-importancia de las 5S, se delimita la estructura criterial de Plan 5S, considerando para tal fin, su definición, estructura y flujograma.

1.1 Significado de las 5S

1.1.1 Origen

“El “desarrollo... de las 5S” tiene su origen en Japón y debe su nombre a la denominación en japonés de cada uno de sus elementos y al procedimiento de su implantación en dos fases: las 3S en una primera fase y posteriormente el resto”. (Vagas, s.f., p. 5)

“El nombre proviene de las palabras que lo caracterizan, las cuales, en la transcripción fonética de los ideogramas japoneses al alfabeto latino, comienzan con “S”, ellas son: 1.SEIRI-SEPARAR, 2.SEITON-ORDENAR, 3.SEISO-LIMPIAR, 4.SEIKETSU-ESTANDARIZAR, 5.SHITSUKE-AUTODISCIPLINA; que en el orden descrito se refiere: **1.**mantener sólo lo necesario para realizar las tareas, **2.**mantener las herramientas y equipos en

condiciones de fácil utilización, 3.mantener limpios los lugares de trabajo, las herramientas y los equipos, 4.mantener y mejorar los logros obtenidos, 5.cumplimiento de las normas establecidas. Las tres primeras palabras implican acciones bien conocidas, más aún, muchas personas las practican en forma individual; la diferencia de esta propuesta es su aplicación grupal”. (Ramírez, 2014, p. 18)

1.1.2 Significado

“Las 5S son cinco principios japoneses cuyos nombres comienzan por S y que van todos en la misma dirección...” (Vargas, s.f. p. 10). Es una disciplina que impulsa actuaciones preventivas con el propósito de reducir e incluso anular cualquier atisbo de amenaza.

Así también es posible precisar

“[...]que 5S es una “forma de vivir”, una cultura que asegura: -Un conjunto de principios universales y actividades que sostienen un alto desempeño en compañías de cualquier actividad. -Un acercamiento sistemático a la organización y estandarización del lugar de trabajo para mejorarlo y hacer que el trabajo sea de más fácil ejecución, más rápido y seguro de realizar. -Un preludio a las técnicas de “Lean manufacturing” para eliminar el proceso de generación de desperdicios”. (Tomati, s.f., p. 3)

Las 5S vinculada con una filosofía de vida,

“[...]se refieren a la creación y mantenimiento de áreas de trabajo mas limpias, más organizadas y más seguras. Esto se expresa en 5 palabras, que cada una representa un logro en la creación de un lugar digno y seguro de trabajo. Es una herramienta que ayuda la implementación del sistema de gestión de la calidad”. (CORPOICA, s.f. p. 3)

1.2 Historia de las 5S

“Al terminar la 2da Guerra Mundial, en Japón, la actividad económica estaba tan destruida como el país. Un país de ciento quince millones de personas, con pocos recursos naturales, sin materia prima, sin energía y con escasez de alimentos, era un país sin futuro. El país de Japón consciente de poseer una

industria que no proporcionaba productos de calidad y sin diseños propios que mostraran alguna ventaja competitiva para entrar en el “mundo moderno”; crearon, en 1949, la JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros) con el objetivo de desarrollar y difundir las ideas del control de calidad en todo el país”. (Tomati, s.f., p. 2)

“A tal fin que organizaron varios seminarios que trataban sobre estos temas, invitando, en 1950, al Dr. William Edwards Deming (uno de los grandes expertos de control de calidad que había desarrollado una metodología basada en métodos estadísticos). La exitosa participación de Deming en esas jornadas inspiró al JUSE para crear el “premio Deming para la calidad” y continuar con su actividad”. (Tomati, s.f., p. 2)

“En 1954 la JUSE invita a Joseph M. Juran, quien desarrolla un seminario sobre la administración del control de calidad. Estos aportes de Deming y Juran sirvieron como piedra fundamental en la reestructuración y reconstrucción de la industria japonesa, implantando lo que ellos denominaron “Administración Kaizen”, –palabra formada– por los vocablos “KAI” (cambio) y “ZEN” (bondad); es decir “mejoramiento” o, más alineado con el pensamiento de sus creadores, “mejora continua”. Es preciso especificar, además, que Kaoru Ishikawa también participó en gran medida en la penetración del control de calidad en su país, introduciendo el concepto de "control de calidad en toda la compañía", el proceso de auditoria para determinar si una empresa calificaba para recibir el premio Deming, los círculos de calidad y los diagramas de causa y efecto”. (Tomati, s.f., p. 2)

Años después, hubieron apreciaciones de que “Kaizen tiene un enfoque humanista, porque espera que todos participen en él; está basado en la creencia de que todo ser humano puede contribuir a mejorar su lugar de trabajo, en donde pasa una tercera parte de su vida”. Apreciación que confirma de las condiciones básicas necesarias para que el lugar de trabajo sea “vivable” es que haya orden, limpieza y que sea seguro. Alineado con el concepto amplio de lugar de trabajo “vivable” aparece el “movimiento Kaizen de cinco pasos”: las 5 eses (5S), que trata sobre la organización del lugar de trabajo (Tomati, s.f).

Las 5S, una técnica iniciada-desarrollada por la empresa Toyota que se enfoca en la eliminación de actividades que no agregan valor al producto, detallan los pasos a seguir para alcanzar lo que se denomina un lugar de trabajo limpio y bien organizado (Tomati, s.f). Hoy en día es utilizado –aunque con variación de estilos–, método, técnica, estrategia, plan, movimiento u otro; pero, que entre otras aplicaciones, utiliza siempre las 5S: 1.SEIRI, 2.SEITON, 3.SEISO, 4.SEIKETSU, 5.SHITSUKE.

1.3 Etapas metódicas

La implementación de cada una de las 5S se realiza obedeciendo –entre otras apreciaciones– a cuatro pasos:

a.- Preparación: formación respecto a la metodología y planificación de actividades. **b.-** Acción: búsqueda e identificación, según la etapa, de elementos innecesarios, desordenados (necesidades de identificación y ubicación), suciedad, etc. **c.-** Análisis y decisión en equipo de las propuestas de mejora que a continuación se ejecutan. **d.-** Documentación de conclusiones establecidas en los pasos anteriores”. (Kaizen, 2015, párr. 1)

1.3.1 Seiri-separar: separar innecesarios

La acción de separar “[...]es un proceso de clasificación en el cual se define claramente qué es realmente necesario para realizar las tareas y qué no lo es, cuya permanencia en el lugar “de trabajo causa numerosos inconvenientes.” (Dorbessan, s.f. p. 44) Es identificar los elementos que son necesarios en el área de trabajo, separarlos de los innecesarios y desprenderse de estos últimos, evitando que vuelvan a aparecer. Lo “[...]realmente necesario hace referencia a equipos, herramientas, materiales, repuestos, documentos, planos, carpetas, libros, etc., que se emplean en el lugar de trabajo” (Dorbessan, p. 45).

“La descripción de ciertas normas facilitan a tomar buenas decisiones: **a.** Desechar –sea que se venda, regale o se tire– todo lo que se usa menos de una vez al año. Tomar en cuenta en esta etapa de los elementos que, aunque de uso infrecuente, son de difícil o imposible reposición. **b.** De lo que queda, todo aquello que se usa menos de una vez al mes se aparta. **c.** De lo que

queda, todo aquello que se usa menos de una vez por semana se aparta no muy lejos. **d.** De lo que queda, todo lo que se usa menos de una vez por día se deja en el puesto de trabajo. **e.** De lo que queda, todo lo que se usa menos de una vez por hora está en el puesto de trabajo, al alcance de la mano. **f.** Y lo que se usa al menos una vez por hora se coloca directamente sobre el operario”. (Díaz y Patiño, 2011, p. 28)

La acción de separar es sinónimo de –limpieza mayor– el que define la política a seguir con lo innecesario.

En referencia a lo innecesario es importante,

“[...]que en el análisis del separar se tenga en cuenta el valor del objeto y no su utilidad, para evitar esta confusión el criterio a usar es: lo que no es útil para el trabajo se aparta; su valor define el destino final: -si el objeto es necesario en otra área, se envía a ella. -si no tiene valor (por ejemplo los desechos), se descarta. -si lo tiene (como las máquinas, chatarra, etc.) se vende. -los objetos necesarios se guardan. (Dorbessan, s.f., p. 46)

Para este proceso son las personas que realizan las tareas las más “...idóneas para determinar su utilidad” (Dorbessan, s.f., p. 45).

1.3.2 Seiton-ordenar: situar necesarios

“Permite establecer el modo en que deben ubicarse e identificarse los materiales necesarios, de manera que sea fácil y rápido encontrarlos, utilizarlos y reponerlos. Es posible usar métodos de –gestión visual– para facilitar el orden, identificando los elementos y lugares del área. Es habitual en esta tarea el lema –leitmotiv–«un lugar para cada cosa, y cada cosa en su lugar». En esta etapa se pretende organizar el espacio de trabajo con objeto de evitar tanto las pérdidas de tiempo como de energía”. (González, 2014, p. 13)

La precisión de ciertas normas de orden es indispensable:

“**a.** Organizar racionalmente el puesto de trabajo –proximidad, objetos pesados fáciles de coger o sobre un soporte–. **b.** Definir las reglas de ordenamiento. **c.** Hacer obvia la colocación de los objetos. **d.** Los objetos de uso frecuente deben estar cerca del operario. **e.** Clasificar los objetos por orden de utilización. **f.**

Estandarizar los puestos de trabajo. **g.** Favorecer el FIFO en español = PEPS primero en entrar primero en salir”. (Cursos AIU, s.f., p. 2)

1.3.3 Seiso-limpiar: suprimir suciedad

“Es identificar y eliminar las fuentes de suciedad, y en realizar las acciones necesarias para que no vuelvan a aparecer, asegurando que todos los medios se encuentran siempre en perfecto estado operativo. El incumplimiento de la limpieza puede tener muchas consecuencias, provocando incluso anomalías o el mal funcionamiento de los equipos”. (González, 2014, p. 25)

“El cumplimiento de ciertas normas promueve eficiencia: **a.** Limpiar, inspeccionar, detectar las anomalías. **b.** Volver a dejar sistemáticamente en condiciones. **c.** Facilitar la limpieza y la inspección. **d.** Eliminar la anomalía en origen” (Mora, 2017, p. 116).

1.3.4 Seiketsu- estandarizar: señalar anomalías

“Es detectar situaciones irregulares o anómalas, mediante normas sencillas y visibles para todos. Aunque las etapas previas de las 5S pueden aplicarse únicamente de manera puntual, en esta etapa –seiketsu– se crean estándares que recuerdan que el orden y la limpieza deben mantenerse cada día”. (Eguiarte, 2012, párr. 14)

Las normas que se detallan proporcionan eficiencia: “**a.** Hacer evidentes las consignas «cantidades mínimas» e «identificación de zonas». **b.** Favorecer una gestión visual. **c.** Estandarizar los métodos operatorios. **d.** Formar al personal en los estándares” (Díaz y Patiño, 2011, p. 29).

1.3.5 Shitsuke-autodisciplina: seguir mejorando

“Etapa que pretende trabajar permanentemente de acuerdo con las normas establecidas, comprobando el seguimiento del sistema 5S y elaborando acciones de –mejora continua–, cerrando el ciclo PDCA (Planificar, hacer, verificar y actuar). Es preciso aclarar que si esta etapa se aplica sin el rigor necesario, el sistema 5S pierde su eficacia; estableciendo por tanto, un control riguroso de la aplicación del sistema. Tras realizar ese control, comparando los resultados obtenidos con los estándares y los objetivos establecidos, se

documentan las conclusiones y, si es necesario, se modifican los procesos y los estándares para alcanzar los objetivos”. (Díaz y Patiño, 2011, p. 30)

“Finalmente, mediante esta etapa se pretende obtener una comprobación continua y fiable de la aplicación del método de las 5S y el apoyo del personal implicado, sin olvidar que el método es un medio, no un fin en sí mismo”. (Díaz y Patiño, 2011, p. 30)

1.4 Beneficios de las 5S

Las 5S son universales, su aplicación beneficia a todo tipo de empresas, organizaciones, entidades educativas; tanto en talleres como en oficinas, incluso en aquellos que aparentemente se encuentran suficientemente ordenados y limpios. El propósito de su aplicación es mantener las condiciones de organización, orden y limpieza en el lugar de trabajo; es decir, se trata de mejorar las condiciones de trabajo, de seguridad, el clima laboral, la motivación del personal y la eficiencia y, en consecuencia, la calidad, la productividad y la competitividad de la organización.

La aplicación de las 5S entre otros beneficios, “[...]permite: -simplificar el entorno de trabajo, -garantizar que los materiales siempre estén a mano, -reducir el derroche, -eliminar las actividades inútiles, -mejorar la eficiencia, -incrementar la seguridad.” (Tomati, s.f. p. 3).

“Detallando los beneficios, diremos que seiri (seleccionar) deja sólo lo esencial, identificando y eliminando lo que no es necesario, descartando lo superfluo; seiton (ordenar) encuentra un lugar para todo y pone todo en su lugar para lograr la máxima efectividad y seguridad; seiso (limpiar) limpia a conciencia el lugar de trabajo y usa el aseo como un ítem de inspección; seiketsu (estandarizar) crea procedimientos de trabajo que incorporan las mejores prácticas para el área en cuestión; finalmente, shitsuke (sostener/mantener) garantiza que los nuevos estándares se mantengan cada día en las operaciones, a través de la auto-disciplina y el entrenamiento, y son ítems de auditorias” (Tomati, s.f, p. 3)

Entonces,

“[...]un mayor orden y limpieza, podrían repercutir en un aumento de productividad debido, fundamentalmente, a lo siguiente: □Una mayor satisfacción de las personas. □Menos accidentes. □Menos pérdidas de tiempo para buscar herramientas o papeles. □Una mayor calidad del producto o servicio ofrecido. □Disminución de los desperdicios generados. □Una mayor satisfacción de nuestros clientes”. (Vargas, s.f., p. 4)

El beneficio –en un proceso administrativo– de “la implementación de las 5S produce una reacción en cadena: □área limpia, confortable y segura; □ambiente agradable; □satisfacción personal; □calidad competitiva de la organización; □satisfacción total del cliente” (CORPOICA, 2011, p. 4)

1.5 Medios de implantación de las 5S

La mejora de la gestión administrativa de una organización o institución educativa es cambiando pequeños hábitos de trabajo, priorizando e insistiendo en la mejora del entorno físico del trabajo hasta lograr cambiar ciertas rutinas y los de los empleados.

Los medios o condiciones a tener en cuenta, se detallan:

- Utilice la metodología de forma disciplinada (VER ANEXO 1).
- Ver otras empresas o entidades educativas que hayan implantado esta metodología; si es posible en organizaciones con instalaciones similares a las del presente estudio, para comprobar por sí mismo su factibilidad y beneficios de tal entidad organizativa.
- “Comenzar con una sesión monográfica con el equipo de colaboración más próximo. Utilice materiales de apoyo y/o asesoramiento externo si cree que la necesita” (Eumed, s.f., párr. 31).
- “Apueste por las personas y su capacidad de cambio y adaptación. Alcanzar un compromiso de todos para mejorar los entornos de trabajo es posible si se lo toma en serio. Dedique además, parte del tiempo y criterio presupuestal que su institución le permita. Reconocer la capacidad de cada persona para contribuir a la mejora de su entorno de trabajo y permitir que lo haga, es de mera importancia”. (Eumed, s.f., párr. 32)

- “No desencadene acciones a mayor escala hasta que no haya hecho pequeños logros personales o institucionales. Pida lo mismo a sus colaboradores más cercanos” (Eumed, s.f., párr. 33).
- “Sólo cuando se haya finalizado o avanzado lo suficiente en algún Plan 5S, realizado con el equipo directivo, debe desencadenar el proceso en cascada. Repita sesiones de sensibilización y formación por grupos en las diferentes áreas, oficinas o dependencias, tratando de que las acciones estén dirigidas por jefes de las mismas”. (Eumed, s.f., párr. 34)
- “La estrategia 5S no es sólo una cuestión de orden y limpieza por estética, se trata de hacer visibles los espacios de trabajo, los procesos, las anomalías y corregirlas” (Eumed, s.f., párr. 35).
- “Establezca mecanismos de comunicación naturales para reforzar el proceso. Utilice carteleras de anuncios para hacer visibles los esfuerzos y logros en los diferentes proyectos, y favorezca sesiones de intercambio, escuchando las dificultades”. (Eumed, s.f., párr. 36)
- “Consolide los buenos hábitos mediante auditorias periódicas de orden y limpieza realizadas por las mismas personas que han participado en el plan o proyecto. Ello ayudará a monitorizar el estado de orden-limpieza de las acciones encaminadas” (Eumed, s.f., párr. 37).

1.6 Apreciaciones del Plan 5S

1.6.1 Definición

Un plan es un modelo “[...]sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encausarla.”(Microsoft® Encarta® 2007). Escrito en que sumariamente se precisan los detalles para realizar una intervención, que con determinada disposición, han de cursarse para cumplir un propósito.

El **Plan 5S** es la estrategia que trata de mejorar las condiciones de trabajo, seguridad, clima laboral, motivación de las personas, eficiencia y eficacia de las actividades desarrolladas.

1.6.2 Estructura

El Plan 5S, que tiene como propósito uniformizar un ambiente laboral agradable, ordenado, limpio y auto disciplinado que permita el correcto desempeño de las tareas diarias para adquirir estándares de calidad en los servicios prestados; está estructurado, entre otros, con los referentes que se detallan (VER ANEXO 2):

1.6.3 Flujograma

Es preciso detallar que el FLUJOGRAMA que se muestra-sugiere a continuación comprende el proceso de actividades estructuradas en el Plan 5S.

CAPÍTULO II

UTILIDAD DE LA ESTRATEGIA 5S EXPRESADA DESDE EL MATIZ LABORAL DOCENTE

El presente capítulo tiene el propósito de presentar lo concerniente a la **utilidad de la estrategia 5S expresada desde el matiz laboral docente**. En tal descripción se detalla lo perteneciente al clima laboral, a manera de significado y orígenes; del mismo modo se considera referencias sobre medición del clima laboral, dentro de tal precisión se puntualiza independencia, condiciones físicas, liderazgo, relaciones, implicación, organización, remuneraciones e igualdad. Igualmente se menciona el tema de análisis del clima laboral, que envuelve en ello flexibilidad, responsabilidad, recompensas, claridad y espíritu de equipo; para finalmente enfocar lo referente al empleador-empleado laboral.

2.1 Clima laboral

2.1.1 Significado

El clima laboral,

“[...]es el medio ambiente, humano y físico, en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno”.
(Sánchez, 2011, párr. 2)

“[...]Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que debe proporcionar el terreno adecuado para un buen clima laboral, porque,

mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Para medir el clima laboral lo normal es utilizar escalas de evaluación". (Sánchez, 2011, párr. 3)

El clima laboral es posible "...relacionarlo con el sentimiento o estado de animo..."(www.clima laboral.com.es/,2011).

"Esta es una buena manera de describirlo porque así como no podemos decretar la felicidad de las personas que nos rodean, tampoco podemos decretar o simplemente bajar "la línea" de que nuestros colaboradores, a partir de determinado momento, estén felices, motivados al logro y comprometidos con la organización, porque el clima laboral es producto de las percepciones y estas percepciones están matizadas por las actividades, interacciones y experiencias de cada uno de los miembros". (Abanto, 2015, pp. 42-43)

El estudio acerca de clima laboral se ha venido desarrollando, ofreciendo una serie de definiciones del concepto. Así pues entre otros, se tiene "...a diversos autores que han definido este campo." (Furnham, 2001, p.). A continuación se detallan:

Forehand y Von Gilmer (1964) como se citó en Jiménez y Jiménez (2016) definen al clima laboral "como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización" (p. 28)

Tagiuri (1968) como se citó en Alanis, Cruz y Orrante (s.f.) lo expresa como "una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización" (p. 5).

Schneider (1975) como se citó en Edel y García (2007) lo conceptualiza como "percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse" (párr. 10). Mientras que Weinert (1985) como se citó en Edel y García (2007), define como "la descripción del

conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo” (párr. 11).

“La postura –operacionalista o fenomenológica–considera “al clima laboral como una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas, y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización, el clima laboral está fundado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente, si bien no es un constructo individual, sino grupal u organizacional que coincide con la visión sociocognitiva de las organizaciones”. (Edel y García, 2007, párr. 12)

2.1.2 Orígenes del clima laboral

“El interés suscitado por el campo del clima laboral está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla”. (Edel y García, 2007, párr. 1)

“Los orígenes de la preocupación por el clima laboral se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología, en el sentido de que el agotamiento de las explicaciones del comportamiento humano desde la perspectiva conductista produjo una reconciliación de la caja negra en que se había convertido a la persona. Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía su papel, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima laboral”. (Edel y García, 2007, párr. 4)

2.2 Medición de clima laboral

La descripción de los aspectos referenciales evaluativos para medir el clima laboral, toma en cuenta parte de los estudios de Elton Mayo, Ekvall y Arvonen, y de Bloch y Hababou., se detallan:

- Independencia. —Relaciones. —Reconocimiento.
- Condiciones físicas. —Implicación. —Remuneraciones.
- Liderazgo. —Organización. —Igualdad.

2.2.1 Independencia

“Hace referencia al nivel de autonomía de las personas-docentes en la ejecución de sus tareas habituales. EJM: una tarea contable que es simple tiene en sí misma pocas variaciones –es una tarea limitada–, pero el administrativo que la realiza podría gestionar su tiempo de ejecución atendiendo a las necesidades de la empresa o institución educativa: esto es independencia personal. Favorece al buen clima el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la independencia que es capaz de asumir”. (Rubio, s.f., párr. 4)

Muchos de los docentes administrativos gozan de cierta independencia, estandarizando incluso las acciones internas del espacio institucional; ello es parte de la estrategia 5S.

2.2.2 Condiciones físicas

“Contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios. EJM: un medio con luz natural, con filtros de cristal óptico de alta protección en las pantallas de los ordenadores, sin papeles ni trastos por el medio y sin ruidos, facilita el bienestar de las personas que pasan largas horas trabajando y repercute en la calidad de su labor. Existen demostraciones científicas que la mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad”. (Rubio, s.f., párr. 5)

En este caso es posible evidenciar la utilidad de las 5S: seiri, seiton, seiso, seiketsu y shitsuke; sino de manera amplia, estratégica y disciplinada, pero como aspectos medioambientales o de espacio.

2.2.3 Liderazgo

“Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se

presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa o institución y que permite y fomenta el éxito”. (Rubio, s.f., párr. 6)

El liderazgo democrático que posee un efecto positivo sobre el clima laboral, tiene como uno de sus principios a la autodisciplina, ésta es a su vez una de las etapas del Plan 5S: shitsuke.

Una serie de estudios han demostrado que es importante que un líder emplee un amplio repertorio de estilos; los que dominan “...cuatro o más (en especial el autoritario, el democrático, el conciliador y el coach) logran el mejor clima laboral y el mejor rendimiento.”(Goleman,2013, p. 76). Además los jefes, directores y gerentes más eficientes, cambian con flexibilidad estilos de liderazgo según sea necesario.

2.2.4 Relaciones

“Escala que evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones. De los resultados obtenidos se diseñan "sociogramas" que reflejan: la cantidad de relaciones que se establecen; el número de amistades; quiénes no se relacionan nunca aunque trabajen codo con codo; la cohesión entre los diferentes subgrupos. El nivel de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza; todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes”. (Rubio, s.f., párr.8)

Por ello es bueno estandarizar –componente de las 5S: seiketsu– criterios compartidos para que los empleados sientan que el clima les es favorable en todo momento.

Las relaciones humanas crean y mantienen entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana; así, el problema de la convivencia humana se reduce a términos de respeto recíproco, buen trato con los semejantes y el respeto a las opiniones de los subordinados. La estrategia 5S, entonces, se delimita como un referente de mejora organizativa, donde

el actuar del factor humano es la esencia de la estandarización de un buen clima laboral.

2.2.5 Implicación

Nivel de entrega de los empleados hacia la institución. Es pertinente aclarar que aquí se da –el escapismo, el absentismo o la dejadez–. Es importante saber que no hay implicación sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones laborales aceptables. Con frecuencia las acciones que encaminan los integrantes de una entidad –para el interés del estudio: docentes– son un desafío, buscando la responsabilidad y la oportunidad de tener éxito; entonces, es importante reconocer su aporte. Al sentir que la institución se preocupa realmente de sus necesidades y problemas; lo útil que hagan le da un sentido de valor personal, repercutiendo en su entrega y desempeño laboral.

2.2.6 Organización

Hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. Es posible denotar en esta acción si –se trabaja mediante procesos productivos–, –por inercia o por las urgencias del momento–, –aisladamente–, –se promueven los equipos por proyectos–, –existe o no modelos de gestión implantados–. Es decir, es saber si la empresa o institución tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho.

“Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar.

Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente”. (Pacheco, 2015, p. 11)

En esta aparte la importancia de las 5S quizá no se note, pero la utilidad está inmersa: el seiton, que tiene que ver con el orden; el seiketsu, que tiene que ver con la estandarización y el shitsuke, que tiene que ver con la autodisciplina; son el referente primordial de la acción organizativa. Las normas o estándares establecidos, permiten la eficiencia del personal en un espacio adecuado y accesible.

2.2.7 Remuneraciones

“Dicen dos conocidos consultores franceses: <<Si lo que pagas son cacahuetes, lo que tienes son monos>>. El sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Las empresas o instituciones competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente hacia el logro y fomenta el esfuerzo”: (Rubio, s.f., p. 12)

“Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los trabajadores –en particular docentes–. Las comparaciones sociales dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que “debería ser” con respecto a su salario versus lo que percibe”. (Barriga, 2016, p. 13)

A ello se suma las promociones y ascensos, la percepción de la justicia respecto a la política organizativa, la evaluación y recompensas, y la estimulación de las conductas. Todo ello tiene que ver con la optimización de las capacidades motivacionales y el nivel de desempeño.

2.2.8 Igualdad

“Valor que mide si todos los miembros de la empresa o institución son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación. El –amiguismo–, el –enchufismo– y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo”. (Pacheco, 2015, p. 12)

La utilidad de las 5S es expresado como tal, no quizá con un ordenamiento observable, pero sí de manera aislada o incluyente. Ello se puede notar en la distribución de responsabilidades para determinar la separación-habilitación de materiales; en la jerarquización para el ordenamiento documentario; en la motivación

para mantener ambientes limpios y agradables; en la estandarización para compartir políticas institucionales; y, en la autodisciplina para expresar liderazgos directivos y gerenciales. Ello prescribe sistemas de respeto e igualdad de oportunidades.

2.2.9 Otros factores

“Influyen en el clima laboral: la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos. También es importante señalar que no se puede hablar de un único clima laboral, sino de la existencia de subclimas que –coexisten simultáneamente–. Así, un área de trabajo dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser o llegar a ser muy deficiente. El clima laboral diferencia a las empresas o instituciones de éxito de las empresas o instituciones mediocres; querer o no, el ser humano es el centro del trabajo, es lo más importante, y mientras este hecho no se asuma, de nada vale hablar de sofisticadas herramientas de gestión para demostrar eficiencia y eficacia”. (Rubio, s.f., párr. 13)

2.3 Análisis de clima laboral

Es preciso,

señalar la existencia de dos escuelas de estudio de clima laboral excluyentes entre sí: -Enfoque dimensional: asume que el clima es una percepción “multidimensional”, lo que explicaría la variedad de percepciones –por la variabilidad en el desarrollo de cada dimensión– en las distintas áreas de la organización según sus diversas circunstancias. -Enfoque tipológico: en el que el clima tendría una configuración total, aún integrada por distintas propiedades, lo que explicaría la existencia de un macroclima global de la organización, y la inercia de éste.

Existen tres (03) tipos de clima: –clima de logro–, –clima de afiliación–, –clima de poder–, complementados, estos, con... dimensiones que se deben considerar a la hora de analizar el clima laboral. Estas se especifican:

2.3.1 Flexibilidad

Nivel en que los individuos perciben restricciones o flexibilidad en la organización, es decir, hasta qué punto las reglas, políticas, procedimientos o prácticas son innecesarias o interfieren con la ejecución del trabajo. También, refleja la medida en que se aceptan nuevas ideas.

“Un clima laboral varía a lo largo de un continuo que va de favorable a neutro y a desfavorable. Así, una valoración positiva del clima indica sentido de pertenencia hacia la empresa o entidad educativa, logro, afiliación, poder, productividad, baja fluctuación, satisfacción, adaptación e innovación. Por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación que culminará con la marcha de los miembros de la institución que así lo perciban o generará una serie de objetivos personales diferentes a los deseados”. (López, 2018, párr. 3)

2.3.2 Responsabilidad

Nivel en que los individuos perciben que se les delega autoridad y pueden desempeñar sus trabajos sin tener que consultar constantemente al superior y a la medida en que sienten que la responsabilidad del resultado está en ellos.

La responsabilidad orienta satisfacción. Ello permite que los trabajadores generen opinión sobre como funciona la institución y como se sienten en ella; constituye así un instrumento de indagación, que funciona bajo la premisa de que se obtienen beneficios cuando se implementan acciones correctivas en los aspectos que lo requieran. Así también facilita introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura institucional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

2.3.3 Recompensas

Nivel en que los individuos perciben que son reconocidos y recompensados por un buen trabajo y que esto se relaciona con diferentes niveles de desempeño. La motivación laboral es una herramienta útil a la hora de mejorar el desempeño de los trabajadores para tener la posibilidad de incentivarlos por sus actividades, generando un alto rendimiento de los mismos y de la entidad en general. Es necesario tener en

cuenta que para mantener la efectividad de trabajo de los empleados, se debe relacionar las recompensas con el rendimiento, individualizándolas para que sean justas y valoradas.

2.3.4 Claridad

“Nivel en que los individuos perciben que las metas, los procedimientos, las estructuras organizativas y el flujo de trabajo están claramente definidos, de manera que todo el mundo sabe que tiene que hacer y a relación que estos guarda con los objetivos generales de la organización”. (Escat, s.f., párr. 7)

2.3.5 Espíritu de equipo

Nivel en la gente se siente orgullosa de pertenecer a la organización y sienten que todos están trabajando hacia un objetivo común. El grado en que los empleados se identifican y se sumergen en sus labores, invirtiendo tiempo y energía; es tal, que les permite concebir el trabajo como parte central de sus existencias.

2.4 El empleador-empleado laboral

“El principal activo de una compañía son sus empleados, es por ello que la responsabilidad de generar un clima laboral favorable está en manos de los líderes, quienes en su rol deben promover una buena relación entre compañeros de trabajo, o sea la coexistencia de los sub-climas que conforman una organización”. (FIDE, 2019, párr. 5)

Es importante que para tener eficiencia en un proceso laboral, entre otros, se asuma “[...]la responsabilidad de proporcionarles el mejor ambiente y asegurarse de que siempre exista comunicación mutua con su personal” (UNT, 2011, p. 25).

“Al respecto, es preciso detallar que la preocupación por el estudio de clima laboral parte de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en el espacio laboral, con todas las implicaciones que ello conlleva”. (Edel y García, 2007, párr. 7)

“Por otro lado, el clima laboral se ve influido por una multitud de variables. Y, además, estas variables o factores interaccionan entre sí de diversa manera según las circunstancias y los individuos. La apreciación que éstos hacen de esos diversos factores está, a su vez, influida por cuestiones internas y externas a ellos. Así, los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y económicos que rodean la vida de cada individuo, intervienen en su consideración del clima laboral de su empresa o institución”. (Edel y García, 2007, párr. 15)

“Esos diversos aspectos, que se entrelazan en la vida de una persona, pueden hacerle ver la misma situación en positivo o en negativo. Los empleados, en muchas ocasiones no son plenamente objetivos, sino que sus opiniones están condicionadas por el cúmulo de todas esas circunstancias personales señaladas”. (Edel y García, 2007, párr. 16)

“Pero, aunque se tenga en cuenta todo eso, es posible no sólo de efectuar un – análisis empleador-empleado–, sino también un enfoque profundo de los efectos que ocasiona. Las variables que se puede considerar que intervienen en el clima laboral son, evidentemente, muchas; pero son aquellas las que permiten un análisis exhaustivo de la función laboral”. (Edel y García, 2007, párr. 17)

CONCLUSIONES

- PRIMERA : El desarrollo de las 5S tiene su origen en Japón y debe su nombre a la denominación en japonés de cada uno de sus elementos y al procedimiento de su implantación en dos fases: las 3S en una primera fase y posteriormente el resto.
- SEGUNDA : La implementación de cada una de las 5S se realiza obedeciendo –entre otras apreciaciones– a cuatro pasos: **a.-** Preparación. **b.-** Acción. **c.-** Análisis y decisión. **d.-** Documentación de conclusiones.
- TERCERA : La mejora de la gestión administrativa de una organización o institución educativa es cambiando pequeños hábitos de trabajo, priorizando e insistiendo en la mejora del entorno físico del trabajo hasta lograr cambiar ciertas rutinas y los de los empleados.
- CUARTA : El Plan 5S tiene como propósito uniformizar un ambiente laboral agradable, ordenado, limpio y auto disciplinado que permita el correcto desempeño de las tareas diarias para adquirir estándares de calidad en los servicios prestados.
- QUINTA : El clima laboral es una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una institución que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos organizativos.
- SEXTA : La medición del clima laboral y la utilidad del Plan 5S, desde la perspectiva del matiz laboral docente, involucra criterios como independencia, condiciones físicas, liderazgo, relaciones, implicación, organización, reconocimiento, remuneraciones e igualdad.
- SÉTIMA : El principal activo de una institución educativa son sus empleados [docentes], es por ello que la responsabilidad de generar un clima laboral favorable está en manos de los líderes, quienes en su rol deben promover una buena relación entre compañeros de trabajo, o sea la coexistencia de

los sub-climas que conforman una organización.

OCTAVA El nivel de utilidad del Plan 5s, empleado como herramienta estratégica de gestión educativa y mejora del clima laboral en las instituciones educativas, no tiene mucho impacto por el hecho de no contar con una estructura definida de aplicabilidad el que incluya un acertado flujograma.

REFERENCIAS CITADAS

- Abanto, K. (2015). *Influencia de las relaciones interpersonales en el clima laboral de los integrantes del programa con VIH*. Obtenido de Universidad Nacional de Trujillo: <http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2630/ABANTO%20V ASQUEZ%20KAREN%20JADIRA%28FILEminimizer%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alanis, L., Cruz, H., & Orrante, D. (s.f.). *Diagnóstico del clima laboral en una empresa pymes del sector servicios*. Obtenido de Red Internacional de Investigadores en Competitividad Memoria del IX Congreso: <https://www.riico.net/index.php/riico/article/download/61/182>
- Barriga, A. (2016). *Impacto de la remuneración percibida sobre la satisfacción laboral en las familias del nivel socioeconómico c del distrito de Arequipa, 2016*. Obtenido de Universidad Católica San Pablo: [http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/14872/1/BARRIGA_FLORES _ANA_IMP.pdf](http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/14872/1/BARRIGA_FLORES_ANA_IMP.pdf)
- Brancato, B., & Juri, F. (2011). *¿Puede influir el clima laboral en la productividad?* Obtenido de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4936/brancato-puedeinfluirclimallaboralenlaproductividad.pdf
- Cursos AIU. (s.f.). *Seguridad e higiene industrial*. Obtenido de [http://cursos.aiu.edu/SEGURIDAD%20E%20HIGIENE%20INDUSTRIAL/2 /Sesion%202.pdf](http://cursos.aiu.edu/SEGURIDAD%20E%20HIGIENE%20INDUSTRIAL/2/Sesion%202.pdf)
- Díaz, D., & Patiño, V. (2011). *Implementación de sistema de gestión de inventarios para formas y color en lámina WJ LTDA*. Obtenido de Universidad Libre: [https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9188/PROYECTO %20-FINAL.pdf?sequence=1](https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9188/PROYECTO%20-FINAL.pdf?sequence=1)
- Edel, R., & García, A. (2007). *Clima y compromiso organizacional*. Obtenido de [http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/340/Origenes%20y%20definicion%20de%20clima%20laboral.h tm](http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/340/Origenes%20y%20definicion%20de%20clima%20laboral.htm)
- Eguiarte, N. (2012). *Las 5 S*. Obtenido de <https://www.nachorganiza.com/las-5-s/>

- Escat, M. (s.f.). *Elementos de análisis del clima laboral*. Obtenido de https://www.educajob.com/servicioextra/zona_rrhh/articulo1_rrhh.asp
- Eumed. (s.f.). *Sensibilice, eduque y entrene a los directivos, funcionarios y contratistas*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/5s/7.htm>
- Euskalit. (s.f.). *Metodología de las 5S mayor productividad mejor lugar de trabajo*. Obtenido de <http://www.euskalit.net/pdf/folleto2.pdf>
- FIDE. (2019). *Importancia del Clima Laboral*. Obtenido de <https://www.fide.edu.pe/blog/detalle/117-importancia-del-clima-laboral>
- González, J. (2014). *Reporte tecnico ingenieria*. Universidad Tecnológica de Tecámac.
- Isastur. (s.f.). *Introducción a la Metodología de las 5S*. Obtenido de https://www.isastur.com/external/seguridad/data/es/2/2_2_4_1.htm
- Jiménez, D., & Jiménez, E. (2016). Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo. *Revista Ciencia UNEM*, 9(18), 26 - 34.
- Kaizen. (2015). *La implementación de cada una de las 5S se lleva a cabo siguiendo cuatro pasos*. Obtenido de <http://kaisenmejoramiento.blogspot.com/2015/03/la-implementacion-de-cada-una-de-las-5s.html>
- López, M. (2018). *Clima Laboral y Ambiente ético*. Obtenido de <https://mariolopezmedicina.wordpress.com/2018/11/06/clima-laboral-y-ambiente-etico/>
- Mora, A. (2017). *Proyecto de graduación para optar por el grado de Bachillerato en Ingeniería en Seguridad Laboral e Higiene Ambiental*. Obtenido de Instituto Tecnológico de Costa Rica: <https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/9176/Proyecto%20Graduaci%C3%B3n%20Alejandra%20MO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pacheco, K. (2015). *Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores de la municipalidad de pataz en el años 2015*. Obtenido de Universidad Nacional de Trujillo: <http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/3093/PACHECO%20S>

ANTILLAN%20KRIS%20ALICIA%28FILEminimizer%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Ramírez, F. (2014). *Implementación del Método de las 5S” Taller de Fabricación de Recubrimiento Aster Chile Ltda*Implementación del Método de las 5S” Taller de Fabricación de Recubrimiento Aster Chile Ltda. Obtenido de Universidad del Bio-Bio: http://repopib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/882/1/Ramirez_Flores_Freddy%20Andres.pdf
- Rubio, E. (s.f.). *Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral*. Obtenido de El Mundo: <https://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>
- Sánchez, J. (2011). *La importancia del clima laboral*. Obtenido de <https://sanchezjl.blogspot.com/2011/06/la-importancia-del-clima-laboral.html>
- Tomati, F. (s.f.). *El verdadero significado de “5S”* . Obtenido de <http://www.hltnetwork.com/imagenes/Significado5S.pdf>
- Vagas, H. (s.f.). *Manual de implementación del programa 5S*. Corporación Autónoma Regional de Santander.

UTILIDAD DEL PLAN 5S, EVIDENCIADO DESDE CLIMA LABORAL DOCENTE

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	3%
2	www.andragogy.org Fuente de Internet	2%
3	tesis.uson.mx Fuente de Internet	1%
4	hltnetwork.com Fuente de Internet	1%
5	repositorio.upao.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	docplayer.es Fuente de Internet	1%
7	www.slideshare.net Fuente de Internet	1%
8	groups.google.com Fuente de Internet	1%

9	www.iapc.org.ar Fuente de Internet	1%
10	Submitted to Universidad Señor de Sipan Trabajo del estudiante	1%
11	www.usfx.bo Fuente de Internet	1%
12	www.buenastareas.com Fuente de Internet	1%
13	documents.mx Fuente de Internet	1%
14	iwanttoworkhere.wordpress.com Fuente de Internet	1%
15	www.dspace.uce.edu.ec Fuente de Internet	1%
16	dspace.utpl.edu.ec Fuente de Internet	1%
17	pt.scribd.com Fuente de Internet	1%
18	resumendetareasmayday.com Fuente de Internet	<1%
19	repositorio.ug.edu.ec Fuente de Internet	<1%
20	Submitted to Instituto Especializado de Estudios	

	Superiores Loyola Trabajo del estudiante	<1%
21	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1%
22	www.estratega.ec Fuente de Internet	<1%
23	Submitted to Universidad Nacional San Agustín Trabajo del estudiante	<1%
24	Submitted to BENEMERITA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE PUEBLA BIBLIOTECA Trabajo del estudiante	<1%
25	Submitted to Universidad Católica de Santa María Trabajo del estudiante	<1%
26	www.encuentrocientificointernacional.org Fuente de Internet	<1%
27	docslide.us Fuente de Internet	<1%
28	repo.uta.edu.ec Fuente de Internet	<1%
29	www.proz.com Fuente de Internet	<1%
30	www.yumpu.com Fuente de Internet	<1%

31	impconsultores.com Fuente de Internet	<1%
32	creativecommons.org Fuente de Internet	<1%
33	Submitted to Universidad Rafael Landívar Trabajo del estudiante	<1%
34	Submitted to Universidad Privada Boliviana Trabajo del estudiante	<1%
35	sindicalismoenmexico.blogspot.com Fuente de Internet	<1%
36	www.dspace.espol.edu.ec Fuente de Internet	<1%
37	Submitted to EP NBS S.A.C. Trabajo del estudiante	<1%

Excluir citas Activo
 Excluir bibliografía Activo

Excluir coincidencias < 15 words