

**Análisis de la relación Hábitos y Aceptación de 9's como elemento de
Competitividad: Caso pymes manufactureras de Aguascalientes**

Octavio Hernández Castorena¹

*Noe Velasquez Espinoza**

*Mónica Colín Salgado***

Resumen

El presente estudio muestra en fase experimental, y con apoyo de un instrumento de evaluación el análisis del desarrollo de hábitos a partir de cada elemento de la teoría propuesta de Covey en como un trabajador de la Pyme manufacturera acepta sin problemas la filosofía japonesa 9's. Para llevar a cabo el estudio se aplicó un instrumento de evaluación a 8 empresas Pyme del sector Manufactura en Aguascalientes en un periodo entre febrero y abril del 2015 donde se eligieron de manera aleatoria a 25 trabajadores de un mismo nivel organizacional. El enfoque del estudio es cuantitativo bajo el método de correlación, además se utilizó técnica estadística con el apoyo del software SPSS version 19 resultando que el personal de este tipo de empresas tiene tendencias a ser proactivo, sinérgico, prioritario, entiende las instrucciones, analista y considera que el efecto ganar-ganar tiene más beneficio que efecto perjudicial en la empresa.

Palabras clave: Filosofía Japonesa 9's, Desarrollo de hábitos, Pyme Manufacturera.

Abstract

The present study shows in experimental phase, and with the support of an evaluation instrument, the analysis of the development of habits from each element of the proposed theory of Covey in how a worker of the Manufacturing SME accepts without problems the Japanese philosophy 9's. To carry out the study, an evaluation instrument was applied to 8 SME companies from the Manufacturing sector in Aguascalientes between February and April 2015, where 25 workers of the same organizational level were randomly selected. The study approach is quantitative under the correlation method, in addition statistical technique was used with the support of the SPSS version 19 software, resulting that the personnel of this type of company has tendencies to be proactive, synergic, priority, understands the

¹ Universidad Autónoma de Aguascalientes

** Universidad Externado de Colombia

instructions, analyst and considers that the win-win effect has more benefit than detrimental effect on the company.

Keywords: *Japanese philosophy 9's, Development of habits, Manufacturing.*

Introducción

Desarrollar un hábito desde siempre ha sido una situación normal en el ser humano hasta que por naturaleza se concibió como tal y se cultivó esta práctica a hasta considerar que esta postura tiene sus múltiples beneficios y que para la sociedad el ser bueno o malo el hábito podría ser perjudicial para el sistema social que se tuviese en cualquier escenario (Camic, 1989; Hodgson, 2000). Desde luego que en los grupos sociales o individuales es importante saber diferenciar una hábito de una costumbre en donde además están consideradas las estrategias de trabajo empresariales que motivan al desarrollo de una u otra situación con los trabajadores (Covey, 1998).

En este sentido, para una empresa el tener personal interesado en desarrollar hábitos en el tiempo y espacio que lo requieran representa un acierto para su crecimiento organizacional interno desde luego que este hábito sea positivo y con un sentido propio que le favorezca a la organización (Guedes, 2000). Esto significa que al tener personal propositivo, es más sencillo adoptar sistemas o métodos de trabajo útiles para conseguir los fines que la empresa se proponga desde su plan de negocio según la agenda de sus clientes de lo contrario, el tener personal anti sinérgico y que no desee cooperar con el cumplimiento de las actividades empresariales, los resultados serán desfavorables y con seguridad los clientes no tendrían problema en cambiar de proveedor (Covey, 1998).

Considerando entonces que el desarrollo de hábitos de manera positiva es benéfico para las personas y por ende para las organizaciones, es importante señalar que aprender nuevas metodologías o adoptar nuevas filosofías de trabajo, será para las personas fácil de integrarse al desarrollo de sus respectivas organizaciones (Hirano, 2000; Hernández, 2007), por lo que cualquier implementación por compleja que esta sea, con personal preparado para cooperar con la empresa, será relativamente fácil integrar nuevas formas de trabajo como es el caso del presente estudio donde se pretende analizar que elemento influye para aprovechar una filosofía de trabajo en particular partiendo de la base de contar con hábitos personales enfocados a la actividad laboral de los empleados de una empresa manufacturera (Morgan, 1997; Kume, 1989)

Bajo esta perspectiva de analizar el desarrollo u optimización de hábitos con los trabajadores, los gerentes tienen el reto y evaluar qué sistema de trabajo debe integrarse para el desarrollo de la organización considerando barreras al rechazo o incapacidad del personal para poder aprovechar cualquier método de trabajo que se quiera implementar (Brown y Lockett 2004; Vargas, 2004; Anda y Rosales 2009). En este sentido, el uso y aprovechamiento de una filosofía como la japonesa de 9's requiere de previo conocimiento sobre la filosofía y de adaptar un método de implementación con el propósito de no tener problemas ni barreras en su integración en la organización (Hirano, 2000; Imai, 2000; Deming, 1989; 1982).

Por lo que dentro de las empresa manufactureras donde la dinámica operativa interna demanda controles precisos sobre materiales, cumplimiento y aspectos de calidad el integrar una filosofía oriental como la japonesa 9's, permite tener un mejor control de los recursos y su metodología permite que los participantes (Esperando que también sean directivos o administrativos de peso), adopten con facilidad una filosofía de estas características donde con seguridad pondrán prueba a todos los miembros de las organizaciones, ya que en teoría es fácil su adopción pero en la práctica se requiere principalmente del desarrollo de hábitos y las formas de trabajar positivas q las que estén habituados los trabajadores (Hernández, 2007; Anda y Rosales 2009; Covey, 1998).

La filosofía japonesa 9's está integrada por nueve elementos: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke, Shikari, Shitsukoku, Seisho y Seido (español: Orden, Clasificación, Limpieza, Disciplina, Educación, Constancia, Compromiso, Coordinación y Estandarización), que se pueden ir desarrollando según sea la pertinencia y urgencia de la empresa por esta adopción (Hirano, 2000; Aguilera, Gonzales y Hernández, 2013; Hernández, López y Macías, 2012). El presente trabajo de investigación tiene el propósito de discutir sobre cual elemento de los integrados en el bloque de hábitos incide de manera positiva en la manera en como los trabajadores aceptan sin problema la filosofía japonesa 9's. y con ello generar propuestas de mejora para el caso en que existan elementos que afecten en la implementación de esta impórtate y productiva filosofía japonesa de 9's.

Revision De La Literatura

Hábitos

Los hábitos son fenómenos que experimenta el ser humano por naturaleza y estos (Los Hábitos) se generan a partir de la repetición de la misma actividad en un determinado tiempo para establecerse por un tiempo en el que podemos llamar de rutina, desde luego que los hábitos pueden ser clasificados como buenos o malos (Covey, 1998). Acorde a Lorenz (2000), es importante diferenciar un hábito de una costumbre y en este sentido un hábito refiere el resultado de una serie de actividades realizadas en una frecuencia de tiempo constante y con sentido de conciencia por parte del individuo donde evidentemente tiene el propósito de llegar a un fin y por otro lado una costumbre es el resultado de actos repetidos no exactamente con la misma intensidad consciente por parte del individuo y que obedece en parte a actos sociales o de grupo como lo refiere Guedes (2000).

Es cierto que los individuos los cuales por naturaleza están inmersos en participaciones diversas en la sociedad no pueden dejar a un lado el pertenecer a grupos de actividades cualquiera que esta sea, ya sea de trabajo, social o diversión, al margen de casos especiales donde llevan sus dinámicas sociales de manera personal (pero dentro de una sociedad), y es aquí donde toman patrones sociales y se sesgan en adoptar así como generar hábitos con fines involuntarios, pero con una meta específica (Beuren y Macohon, 2011). Esto quiere decir que un individuo no puede dejar de influenciarse ante las rutinas sociales que se manejen en su entorno donde acostumbra llevar su vida personal o laboral, lo que evidentemente lo lleva en adoptar hábitos sociales que adapta o ajusta a su particular beneficio personal (Guerreiro, Frezatti y Casado, 2004).

Por otro lado Scapens (1994), menciona que los hábitos tienen tendencias a ser generados por las instituciones, es decir, que un hábito es adoptado por un individuo en gran medida porque las instituciones en general tienen los sistemas o métodos para incidir en las personas en adoptar con cierta garantía la adopción de un hábito. Así mismo, Beuren y Macohon, (2011), dimensionan que un hábito es más institucional u organizacional ya que estas tienen en su sistema de trabajo reglas definidas, procedimientos y políticas afines a la naturaleza de cada institución u organización mientras que una rutina tiene más tendencia a ser una formalidad social que se adopta derivado de las costumbres que se tengan por regiones o

sistemas. Lo cierto es que las actividades institucionales u organizacionales suelen ser más constantes y duraderas (Oliver, 1997)

En este sentido, para las personas en general y al margen de las tendencias culturales que se tengan, cuando los individuos tienen influencia en tomar actitudes o costumbres que se estén desarrollando por grupos en el aspecto social u organizacional, es importante evaluar si estos hábitos podrán resultar de impacto positivo o negativo puesto que en ambos sentidos habrá en las personas nuevas formas de conducirse y esto tendrá por supuesto impacto en el espacio en el que se desenvuelvan y desde luego que para el caso de una actividad empresarial, esta adopción de los trabajadores tendrá sus consecuencias favorables o desfavorables acorde a las políticas y normas de cada empresa (Caez y Casas, 2007; Cuellar, 2007). Es importante que cada individuo una vez que sea influenciado por la adopción de un hábito identifique el efecto e impacto de este nuevo modelo de actuación (Covey, 1998).

Por otro lado y analizando a mayor profundidad lo que representa un hábito ya sea como desarrollo o integración en las personas, Mc Phail (2012), considera y citando una referencia teórica de Claude Hopkins (1934) que los individuos tienen tendencias en aceptar que las acciones personales que se trabajan diariamente dentro de un ambiente social, son el resultado de su propia voluntad y razón humana, lo que a su vez es considerado como un producto de hábitos que se cultivan de manera constante y consiente con el enfoque de llevar una vida más conducible. Esto permite afirmar que cuando un individuo tiene el interés particular de manejarse dentro de un ambiente con plena conciencia de pertenecer al descrito grupo, puede generar hábitos mismos que se implementaran sin problema siempre y cuando sea de manera constante ya que el individuo le ve sentido en repetir la misma actividad en un espacio idéntico que a la poste le permitirá generar un nuevo hábito (Duhigg, 2012).

En este sentido, un hábito desarrolla un poder tal que una vez integrado en la vida diaria de un individuo, cuesta trabajo eliminarlo de inmediato (Duhigg, 2012). Sin embargo es importante resaltar que un hábito se implementara en las acciones diarias de un individuo siempre y cuando e propio personaje tenga interés en su adopción o en dejar que las cosas sucedan de manera natural (Aymerich, 2010). Asimismo es importante recordar que los

individuos por naturaleza dejan que en sus decisiones o integración a nuevas formas de vida incidan sus emociones y aspectos de carácter humanitario (Dichter, 1960, 1964). Los hábitos pasan por etapas ya analizadas con anterioridad en las cuales los individuos inconscientemente analizan su proceso, entorno y alcances generando con ello nuevas formas de adaptarse a las exigencias sociales y en particular laborables (Covey, 1998).

Filosofía Japonesa 9's

Para las empresas en general hoy en día es necesario integrar en sus actividades operativas herramientas y sistemas que les permitan además de optimizar sus procesos, garantizar la calidad de los productos o servicios que estas ofrezcan al consumidor en general y para ello requiere de dos cosas importantes, por un lado tener procesos definidos, confiables y bien administrados y por otro lado, tener un recurso humano preparado y capaz de cumplir con los objetivos que estén definidos de manera organizacional (Deming, 1982; Aguilera, González y Hernández, 2013; Hernández, Colín y Galindo, 2016).

En este sentido, para que dentro de una organización se pueda armonizar procesos administrados y personal capacitado se requiere de liderazgo y sistemas de capacitación acorde a las necesidades empresariales en el sentido de administrar y de visualizar productos o servicios de calidad (Cantú, 2006; Deming, 1982). Dentro de esta armonía de desarrollo y crecimiento, el personal requiere de madurez para adoptar sistemas o métodos de trabajo que les permita mejorar sus actividades empresariales y para ello, es necesario que el líder tenga la visión de anticiparse a las necesidades de la empresa para que las propuestas puedan ser aceptadas sin problemas siempre y cuando sus hábitos de trabajo sean positivos y sus costumbres natrales sean el de innovar y mejorar tanto procesos como sistemas de trabajo (Deming, 1982; Pérez, 2011).

Entre las herramientas diversas de clase mundial que se conocen a nivel empresarial y que son útiles para la mejora de cualquier actividad interna de las organizaciones esta la filosofía japonesa 9's, herramienta que desde 1945 ha sido probada con éxito primero bajo el concepto de 5's con resultados incidentes en aspectos de productividad, seguridad en el control de los materiales, control de costos y control de la calidad de productos asi como de procesos (Hernández, et al., 2016). Esta herramienta de origen oriental tiene diversos

propósitos una vez implementada y administrada en las empresas siempre y cuando se implemente de manera correcta con el personal idóneo, cabe señalar que esta filosofía puede implementarse a cualquier organización sin importar el sector y giro a que pertenezcan (Hernández, 2007; Aguilera, González y Hernández, 2013).

La filosofía japonesa 9's esta integrada por 9 secciones las cuales en orden de implementación se muestran a continuación (Hirano, 2000; Baltazar, 2005; Hernández, 2007; Hernández, Colín, Galindo, 2016):

- | | |
|---|-------------------------------------|
| 1.- SEIRI – <i>Orden</i> | 6.- SHIKARI - <i>Constancia</i> |
| 2.- SEITON – <i>Clasificación</i> | 7.- SHITSUKOKU - <i>Compromiso</i> |
| 3.- SEISO – <i>Limpieza y pulcritud</i> | 8.- SEISHOO - <i>Coordinación</i> |
| 4.- SEIKETSU – <i>Educación</i> | 9.- SEIDO - <i>Estandarización.</i> |
| 5.- SHITSUKE – <i>Disciplina</i> | |

El presente estudio tiene como propósito analizar como los hábitos en cada una de los factores propuestos en la teoría de desarrollo de hábitos incide en los trabajadores para que acepten la filosofía japonesa 9's (Covey, 2012; Aguilera, González y Hernández, 2012) en este sentido, se plantean las siguientes hipótesis:

H_1 : A mayor desarrollo de hábitos en el trabajador, mayor aceptación de 9's en la Pyme Manufacturera de Aguascalientes.

Metodología

En el presente estudio, se analiza en el momento de la investigación cómo son los hábitos de los trabajadores y de qué manera se relacionan con su interés por aceptar en sus áreas de trabajo un filosofía japonesa 9's la cual es una disciplina de origen oriental cuyo propósito es incidir de manera personal en el trabajador para que mejore su desempeño dentro de la organización en la cual presta sus servicios profesiones en particular en empresas como la Pyme manufacturera y para ello realizando previa consulta en la plataforma del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (DENUE, 2015) en el estado de Aguascalientes, tiene un registro de 442 empresas manufactureras considerando para este análisis en su fase experimental, trabajar de manera directa con 8 empresas Pyme manufactureras en donde se analizó de manera directa por parte del gerente de cada empresa el tipo de hábitos que

muestran 25 de sus empleados electos de manera aleatoria dando un total entre las 8 empresas de 200 trabajadores considerado como objeto de estudio.

El estudio por su enfoque es considerado cuantitativo de corte longitudinal con un método analítico y descriptivo cuya muestra como ya se describió de manera interna en cada empresa como aleatoria más como empresas de manera directa por la naturaleza del estudio en donde hay que solicitar su aprobación para realizar la presente actividad de investigación. El instrumento de medición está en su fase experimental y es por ello que está a discusión los resultados estadísticos en particular los análisis de fiabilidad, Anova y regresión lineal con el propósito de mejorar en futuras líneas de investigación el instrumento aplicado en el presente estudio.

Desarrollo de Medidas

Para el presente estudio se utilizó un instrumento de evaluación integrado por 2 bloques los cuales se midieron con escala likert 1-5 con operacionalización desde total desacuerdo hasta un total acuerdo. El primer bloque denominado Hábito de los trabajadores está compuesto por 7 dimensiones el cual se muestra en la tabla 1: (Covey, 2012). Y el segundo bloque está identificado como Aceptación de la Filosofía Japonesa 9's en las áreas de trabajo (Aguilera, González y Hernández, 2012) el cual se muestra en la tabla 2. Es importante resaltar que actualmente el instrumento está en su fase experimental.

Tabla 1: Bloque 1 identificado como Hábitos de los trabajadores.

Var	Descripción de la variable	
En esta sección se mide si el hábito de PROACTIVIDAD:		
Proactivo	P01	El trabajador es dinámico y participativo
	P02	El trabajador cumple con los compromisos en tiempo y forma
	P03	El trabajador requiere poca supervisión
	P04	El trabajador ante una emergencia motiva a sus compañeros
	P05	El trabajador tiene iniciativa
Reactivo	PR1	El trabajador es productivo si existe presión en la supervisión
	PR2	El trabajador con frecuencia se queja del trabajo
	PR3	El trabajador con frecuencia no cumple con sus tareas en tiempo
	PR4	El trabajador acostumbra evitar trabajar en equipo si hay tareas encomendadas
	PR5	El trabajador acostumbra desestabilizar el ambiente de trabajo
En esta sección se mide si el hábito TENER UN FIN EN MENTE:		
FM1	El trabajador organiza su agenda al iniciar el turno laboral	
FM2	El trabajador da seguimiento durante la jornada a su plan de trabajo	
FM3	El trabajador planea por sí mismo el uso de recursos alternos para cumplir su trabajo	
FM4	El trabajador considera siempre optimizar los recursos de la empresa	

FM5	El trabajador acostumbra escribir su plan de trabajo
FM6	El trabajador entiende a la primera las instrucciones y las ejecuta
FM7	El trabajador es consciente de sus fortalezas y propone nuevas ideas
FM8	El trabajador se apoya en sus compañeros para cumplir con las metas de trabajo
En esta sección se mide si el hábito PRIMERO LO PRIMERO:	
C1 Moroso	PM1 El trabajador generalmente no prioriza sus actividades
	PM2 El trabajador cumple tarde con sus tareas
	PM3 El trabajador prepara sus actividades a última hora
	PM4 El trabajador programa actividades no importantes
C2 Prioritario	PP1 El trabajador tiene la capacidad de establecer prioridades
	PP2 El trabajador tiene la capacidad de programar sus actividades laborales acorde a la prioridad
	PP3 El trabajador tiene la capacidad de tener sus tareas bajo control
	PP4 El trabajador tiene más de 2 actividades extra laborales
C3 Sumiso	PS1 El trabajador se compromete al mismo tiempo con muchas tareas
	PS2 El trabajador por lo regular queda mal con un compromiso
	PS3 El trabajador por lo regular no es disciplinado
	PS4 El trabajador se deja influir por otras tareas no importantes
C4 Flojo	PF1 El trabajador generalmente pierde el tiempo en cosas ajenas al trabajo
	PF2 El trabajador generalmente busca pretextos para evadir una responsabilidad
	PF3 El trabajador generalmente no cumple al 100% con la efectividad de sus tareas
	PF4 El trabajador generalmente llega tarde a sus compromisos laborales
En esta sección se mide si el hábito GANAR - GANAR:	
Ganar - Perder	GP1 El trabajador en una negociación acostumbra tener el principal beneficio con el jefe
	GP2 El trabajador en una negociación acostumbra tener el principal beneficio con sus compañeros
	GP3 El trabajador en una negociación acostumbra tener el principal beneficio con la empresa
	GP4 El trabajador suele sentirse superior al resto de los demás trabajadores
Perder - Ganar	PG1 El trabajador generalmente cede ante la presión del jefe en un acuerdo
	PG2 El trabajador generalmente cede ante la presión de sus compañeros
	PG3 El trabajador generalmente cede ante la presión de los intereses de la empresa
	PG4 El trabajador generalmente es tímido actitudinalmente comparado con el resto de sus compañeros
Perder - Perder	PE1 El trabajador ante una desventaja suele convalidar del problema a los compañeros
	PE2 El trabajador busca la manera de afectar los intereses de compañeros
	PE3 El trabajador busca la manera de afectar el cumplimiento de las metas
	PE4 El trabajador en una relación de trabajo si no tiene beneficio busca que otros no lo tengan
Ganar - Ganar	GG1 El trabajador sabe llegar a un acuerdo donde ganen ambas partes
	GG2 El trabajador comparte su conocimiento con el resto de sus compañeros
	GG3 El trabajador busca la manera de generar mejoras en su trabajo
	GG4 El trabajador busca la manera de capacitarse en bien de su actividad
En esta sección se mide si el hábito PRIMERO ENTENDER Y LUEGO SER ENTENDIDO:	
EE1	El trabajador generalmente esta distraído al momento de que se le da una instrucción
EE2	El trabajador generalmente durante una instrucción de trabajo finge que está poniendo atención
EE3	El trabajador generalmente entiende la instrucción según su estado de animo
EE4	El trabajador generalmente entiende la instrucción pero no el sentido de la instrucción

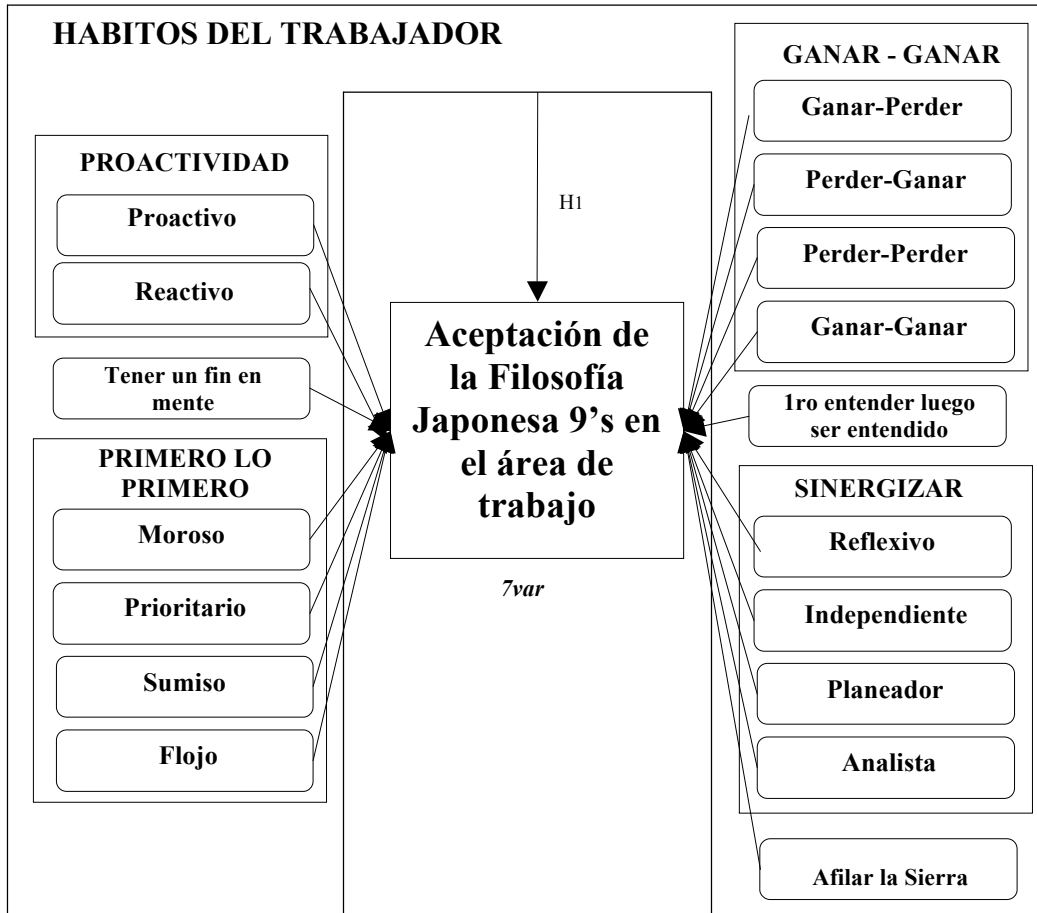
EE5	El trabajador generalmente entiende la instrucción según su propia conveniencia	
En esta sección se mide si el hábito SINERGIZAR:		
Reflexivo	SR1	El trabajador es menos emotivo al tomar decisiones
	SR2	El trabajador pone atención a los detalles de una instrucción
	SR3	El trabajador no se precipita ante una instrucción
Independiente	SI1	El trabajador comparte y delega éticamente una responsabilidad
	SI2	El trabajador acepta las ideas de los compañeros
	SI3	El trabajador generalmente es promotor de mejoras para apoyo de su área y otras
Planeador	SP1	El trabajador expresa frecuentemente su opinión cuando se asigna una tarea
	SP2	El trabajador requiere de los puntos de vista de los demás
	SP3	El trabajador suele ser menos rígido con el apoyo en una tarea con los compañeros
Analista	SA1	El trabajador acepta fácilmente sus errores
	SA2	El trabajador considera el uso de alternativas para la solución de problemas
	SA3	El trabajador considera los sentimientos de los demás al momento de tomar una decisión de trabajo
En esta sección se mide si el hábito AFILAR LA SIERRA:		
AS1	El trabajador utiliza los descansos para analizar un problema laboral	
AS2	El trabajador utiliza los descansos para distraerse en actividades alteras a la actividad de trabajo	
AS3	El trabajador generalmente pide apoyo ante la demora en la solución de un problema	
AS4	El trabajador generalmente se documenta ante la demora en la solución de un problema	
AS5	El trabajador ante un problema, deja momentáneamente su actividad y realiza actividades diferentes.	

Tabla 2: Bloque 2 identificado como Aceptación de la Filosofía Japonesa 9's en las áreas de trabajo.

Var	Descripción de la variable
AFJ1	El trabajador no acepta por ningún motivo la adopción de 9's
AFJ2	El trabajador no ve beneficios al integrar 9's
AFJ3	El trabajador tiene escaso interés en adoptar las 9's
AFJ4	El trabajador tiene escaso conocimiento sobre la teoría 9's
AFJ5	El trabajador cuestiona la eficiencia de la teoría 9's
AFJ6	El trabajador muestra interés por conocer la funcionabilidad de 9's
AFJ7	El trabajador encuentra poco impacto de uso 9's en el desempeño de sus funciones

En la Figura 1 se muestra el modelo teórico aplicado a la presente investigación la cual muestra la relación e hipótesis que existe entre los bloques principales de Hábitos de los trabajadores (La cual integra 7 dimensiones adaptada de Covey, 2012) y Aceptación de la Filosofía Japonesa 9's en las áreas de trabajo.

Figura 1 Modelo Teórico de la Investigación.



Fuente: Elaboración propia adaptado de Covey, 2012; Aguilera, González y Hernández, 2012

Respecto a los análisis de fiabilidad del instrumento aplicado a los trabajadores de las 8 empresas Pyme manufactureras, el cuadro 1 muestra los resultados de fiabilidad bajo el uso del alfa de Cronbach el cual permite la aceptación de valores a partir de 0.7 (Frias, 2014).

Sin embargo en fase experimental o primeras fases del análisis es permitido continuar con el estudio al margen de la referencia que hace George y Mallery (2003) y Nunnally (1967) respecto a los valores de 0.6 (análisis cuestionable) y 0.5 (valores pobres).

Cuadro 1: Análisis de Fiabilidad con Alfa de Cronbach de las dimensiones de los Bloques Hábitos de los trabajadores y Aceptación de la Filosofía Japonesa 9's en el área de trabajo

Bloque	Factor	Dimensión	Variables	Cantidad	Alfa de Cronbach
HABITOS DE LOS TRABAJADORES	Proactividad	Proactivo	PO1 – PO5	5	0.774
		Reactivo	PR1 – PR5	5	0.781
	Tener un fin en mente	Tener un fin en mente	FM1 – FM8	8	0.815
	Primero lo Primero	Moroso	PM1 – PM4	4	0.909
		Prioritario	PP1 – PP4	4	0.676
		Sumiso	PS1 – PS4	4	0.772
		Flojo	PF1 – PF4	4	0.912
	Ganar - Ganar	Ganar – Perder	GP1 – GP4	4	0.712
		Perder – Ganar	PG1 – PG4	4	0.708
		Perder – Perder	PE1 – PE4	4	0.845
		Ganar – Ganar	GG1 – GG4	4	0.787
	Primero Entender y luego ser entendido	Primero Entender y luego ser entendido	EE1 – EE5	5	0.906
	Sinergizar	Reflexivo	SR1 – SR3	3	0.236
		Independiente	SI1 – SI3	3	0.645
		Planeador	SP1 – SP3	3	0.523
Analista		SA1 – SA3	3	0.583	
Afilarse la Sierra	Afilarse la Sierra	AS1 – AS5	5	0.499	
Aceptación de la Filosofía Japonesa 9's en el área de trabajo			AFJ1 – AFJ7	7	0.806

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados descritos en el cuadro 1 muestran las dimensiones de Reflexivo y afilar la sierra tiene valores bajos o que demanda un análisis más a detalle sobre la intensidad de la escala y de la aplicación en esta sección de la encuesta por parte del aplicador para con el objeto de estudio. En el cuadro 2 se muestran los valores descriptivos de cada una de las dimensiones.

Cuadro 2: Análisis descriptivos.

Bloque	Factor	Dimensión	Variable	Media
	Proactividad	Proactivo	El trabajador cumple con los compromisos en tiempo y forma	4.04
		Reactivo	El trabajador es productivo si existe presión en la supervisión	3.64
	Tener un fin en mente		El trabajador entiende a la primera las instrucciones y las ejecuta	4.00

Hábitos de los Trabajadores	Primero lo Primero	Moroso	El trabajador programa actividades no importantes	2.68
		Prioritario	El trabajador tiene la capacidad de programar sus actividades laborales acorde a la prioridad	4.09
		Sumiso	El trabajador se compromete al mismo tiempo con muchas tareas	3.03
		Flojo	El trabajador generalmente pierde el tiempo en cosas ajenas al trabajo	2.73
	Ganar - Ganar	Ganar - Perder	El trabajador en una negociación acostumbra tener el principal beneficio con la empresa	3.39
		Perder - Ganar	El trabajador generalmente cede ante la presión de los intereses de la empresa	3.39
		Perder - Perder	El trabajador ante una desventaja suele convalidar del problema a los compañeros	2.82
		Ganar - Ganar	El trabajador busca la manera de generar mejoras en su trabajo	3.98
	Primero Entender y luego ser entendido		El trabajador generalmente entiende la instrucción según su estado de animo	2.60
	Sinergizar	Reflexivo	El trabajador pone atención a los detalles de una instrucción	3.83
		Independiente	El trabajador acepta las ideas de los compañeros	3.80
		Planeador	El trabajador expresa frecuentemente su opinión cuando se asigna una tarea	3.61
		Analista	El trabajador considera el uso de alternativas para la solución de problemas	3.90
	Afilan la Sierra		El trabajador generalmente pide apoyo ante la demora en la solución de un problema	3.96
	Aceptación de la Filosofía Japonesa 9's en el área de trabajo		El trabajador muestra interés por conocer la funcionabilidad de 9's	3.38

Fuente: Elaboración Propia

Respecto a los resultados mostrados en el cuadro 2, el desarrollo de hábitos en los trabajadores de la Pyme manufacturera en Aguascalientes muestra los siguientes efectos: Tienen rasgos de ser proactivos, suelen entender las instrucciones a la primer explicación sin embargo tienen tendencia a dejarse influenciar por su estado emocional actual, tienen habilidad para clasificar las actividades prioritarias en una agenda de trabajo donde requieran cumplir con tareas diversas. Así mismo, son personas que prefieren en una negociación tener los mismos beneficios o entrar al esquema de ganar-ganar. Dentro de la

actividad laboral interna, los trabajadores suelen ser analistas para con las actividades que se requieren dentro de sus actividades de trabajo en donde son previsores ante la inminente demora en la resolución de un problema por lo que para ellos lo más confiable es pedir apoyo de un colaborador y desde luego que en el tema esencial del presente estudio, no tienen problemas por aceptar en sus actividades laborables la filosofía japonesa de 9's.

Resultados

A continuación, en el presente apartado de resultados se muestran los resultados de análisis que permiten conocer la prueba de hipótesis, correlación entre dimensiones y efectos de regresión entre los mismos a través del tratamiento de datos en el software SPSS versión 19. En el caso particular del cuadro 3, se muestran los resultados de la prueba estadística de Anova cuyo propósito es analizar si cada dimensión tiene significancia aprobatoria con respecto a la variable dependiente identificada como Aceptación de la Filosofía Japonesa 9's en el área de trabajo.

Cuadro 3: Análisis Anova del Modelo Teórico

Dimensión	Suma de cuadrados	gl	Valor de F	Sig.
Proactivo	20.815	26	1.787	.015
Reactivo	86.637	26	6.321	.000
Tener un fin en mente	21.565	26	1.644	.033
Moroso	143.620	26	6.282	.000
Prioritario	17.335	26	1.232	.215
Sumiso	101.626	26	6.302	.000
Flojo	149.865	26	6.139	.000
Ganar – Perder	64.536	26	4.735	.000
Perder – Ganar	68.476	26	5.481	.000
Perder – Perder	184.448	26	11.813	.000
Ganar – Ganar	19.785	26	1.119	.324
Primero Entender y luego ser entendido	140.615	26	6.937	.000
Reflexivo	25.721	26	2.708	.000
Independiente	28.373	26	2.207	.001
Planeador	43.810	26	3.178	.000
Analista	39.317	26	2.571	.000
Afilan la Sierra	36.185	26	4.840	.000

Fuente: Elaboración Propia a partir de los datos obtenidos del SPSS v21

Los resultados mostrados en el cuadro 3 refieren que las dimensiones que no tienen significancia y por lo tanto aceptación para suponer la correlación de dimensión contra variable dependiente son: Prioritario y Ganar-ganar lo que permite suponer que si bien en los análisis descriptivos, los resultados refieren que estas dimensiones son de práctica común entre los trabajadores, realmente son actividades que suelen cumplirse bajo alguna condición de interés para los propios trabajadores no dejándolas fortalecidas como una actividad propia de las costumbres empresariales en estas organizaciones las cuales fueron el objeto de estudio.

Respecto a los análisis de correlación, se realizó la prueba de correlación de Pearson con el propósito de analizar la influencia que tiene cada factor en la variable dependiente en donde los valores de t robusta, FIV, R cuadrada ajustada y valor de F permiten darle significancia a la relación entre dimensión y variable dependiente. Los datos se muestran en el cuadro 4:

Cuadro 4: Resultados de la Correlación de Pearson

Variable	Aceptación de la Filosofía Japonesa 9's en el área de trabajo	Resultados
Proactivo	(-) 0.139 Valor de t (-1.974)	R ² ajustada = 0.014 F = 3.989 FIV = 1.000; Sig. 0.050
Reactivo	0.497** Valor de t (8.062)	R ² ajustada = 0.243 F = 65.001 FIV = 1.000; Sig. 0.000
Tener un fin en mente	0.090 Sin Valor de t	Sin Valor
Moroso	0.504** Valor de t (8.215)	R ² ajustada = 0.250 F = 67.483 FIV = 1.000; Sig. 0.000
Prioritario	0.046 Sin Valor de t	Sin Valor
Sumiso	0.547** Valor de t (9.205)	R ² ajustada = 0.296 F = 84.732 FIV = 1.000; Sig. 0.000
Flojo	0.547** Valor de t (9.188)	R ² ajustada = 0.295 F = 84.428 FIV = 1.000; Sig. 0.000
Ganar – Perder	0.424**	R ² ajustada = 0.176 F = 43.490

	Valor de t (6.595)	FIV = 1.000; Sig. 0.000
Perder – Ganar	0.398**	R ² ajustada = 0.154 F = 37.356
	Valor de t (6.112)	FIV = 1.000; Sig. 0.000
Perder – Perder	0.630**	R ² ajustada = 0.394 F = 130.397
	Valor de t (11.419)	FIV = 1.000; Sig. 0.000
Ganar – Ganar	0.081 Sin Valor de t	Sin Valor
Primero entender, luego ser entendido	0.598**	R ² ajustada = 0.354 F = 110.089
	Valor de t (10.492)	FIV = 1.000; Sig. 0.000
Reflexivo	0.254**	R ² ajustada = 0.060 F = 13.643
	Valor de t (3.694)	FIV = 1.000; Sig. 0.000
Independiente	(-) 0.051 Sin Valor de t	Sin Valor
Planeador	0.161**	R ² ajustada = 0.021 F = 5.286
	Valor de t (2.299)	FIV = 1.000; Sig. 0.023
Analista	0.063 Sin Valor de t	Sin Valor
Afilan la Sierra	0.357**	R ² ajustada = 0.123 F = 28.958
	Valor de t (5.381)	FIV = 1.000; Sig. 0.000

*** p < 0.001; ** p < 0.050

Fuente: Elaboración Propia a partir de los datos obtenidos del SPSS v21

En el cuadro 4 se puede observar que en la relación con su variable dependiente por parte de las dimensiones Tener un fin en mente, Prioritario, Ganar-ganar, Independiente y Analista su correlación no tiene significancia o sentido como para poder afirmar que estas relaciones inciden de manera significativa en la aceptación por parte de los trabajadores en adoptar en sus actividades laborales la filosofía japonesa 9's. Por otro lado las dimensiones que si tienen impacto en la aceptación de una filosofía como las 9's son Perder – Perder, Primero entender y luego ser entendido. Esto significa que en el modelo teórico propuesto para estas empresas, y especulando temas de cultura, si bien como se mencionó en los análisis descriptivos, existe interés por parte de los trabajadores de ser más sinérgicos, colaboradores y más proactivos, en realidad tienen alta tendencia a ser más individualistas, no colaboradores así como mayormente centrados en sus propias necesidades más que en las de la empresa. En el cuadro 5 se muestran las ecuaciones obtenidas del análisis de regresión donde se analizó cada dimensión con su variable dependiente.

Cuadro 5: Resumen del análisis del modelo de regresión

Variable Predictora	Variable Dependiente (Aceptación de la Filosofía Japonesa 9's en el área de trabajo)				
	R	R ²	R ² ajustada	Error Típico de estimación	Durbin - Watson
Proactivo	0.139 ^a	0.019	0.014	0.852	1.042
Reactivo	0.497 ^a	0.247	0.243	0.747	1.357
Tener un fin en mente	<i>Sin relación</i>				
Moroso	0.504 ^a	0.254	0.250	0.743	1.287
Prioritario	<i>Sin relación</i>				
Sumiso	0.547 ^a	0.300	0.296	0.720	1.367
Flojo	0.547 ^a	0.299	0.295	0.720	1.242
Ganar-Perder	0.424 ^a	0.181	0.176	0.779	1.143
Perder-Ganar	0.398 ^a	0.159	0.154	0.789	1.257
Perder-Perder	0.630 ^a	0.397	0.394	0.668	1.343
Ganar-Ganar	<i>Sin relación</i>				
Primero entender, luego ser entendido	0.598 ^a	0.357	0.354	0.690	1.283
Reflexivo	0.254 ^a	0.064	0.060	0.832	1.160
Independiente	<i>Sin relación</i>				
Planeador	0.161 ^a	0.026	0.021	0.849	1.044
Analista	<i>Sin relación</i>				
Afilar la sierra	0.357 ^a	0.128	0.123	0.804	1.184

Fuente: Elaboración Propia a partir de los datos obtenidos del SPSS v21

Los resultados del cuadro 5 muestran que no existe una relación de impacto de las dimensiones (Tener un fin en mente, Prioritario, Ganar-ganar, Independiente y Analista) con la variable dependiente (Aceptación de la Filosofía Japonesa 9's en el área de trabajo), lo que significa que estas relaciones no son significativas para este modelo aplicado a esta muestra con este objeto de estudio en la Pyme manufacturera de Aguascalientes.

En el cuadro 6 se muestran las ecuaciones derivadas de la relación de cada dimensión del bloque de hábitos con la variable dependiente identificada como Aceptación de la Filosofía Japonesa 9's en el área de trabajo.

Cuadro 6: Resumen de ecuaciones de regresión

Variable Dependiente	No.	Variable Independiente
	1	3.397 – 0.170 Proactivo – 0.139
	2	1.535 + 0.451 Reactivo + 0.497
	3	Sin relación

Aceptación de la Filosofía Japonesa 9's en el área de trabajo	4	$1.830 + 0.355 \text{ Moroso} + 0.043$
	5	Sin relación
	6	$1.485 + 0.459 \text{ Sumiso} + 0.050$
	7	$1.791 + 0.375 \text{ Flojo} + 0.041$
	8	$1.498 + 0.412 \text{ Ganar-Perder} + 0.063$
	9	$1.590 + 0.392 \text{ Perder-Ganar} + 0.064$
	10	$1.649 + 0.449 \text{ Perder-Perder} + 0.039$
	11	Sin relación
	12	$1.659 + 0.436 \text{ Primero entender luego ser entendido} + 0.042$
	13	$1.613 + 0.326 \text{ Reflexivo} + 0.088$
	14	Sin relación
	15	$2.156 + 0.168 \text{ Planeador} + 0.073$
	16	Sin relación
	17	$1.196 + 0.467 \text{ Afilar la sierra} + 0.087$

Fuente: Elaboración Propia a partir de los datos obtenidos del SPSS v21

Los resultados expresados en el cuadro 6, muestran que no existe relación significativa de las dimensiones: Tener un fin en mente, Prioritario, Ganar-ganar, Independiente y Analista con la variable dependiente de Aceptación de la Filosofía Japonesa 9's en el área de trabajo, lo que significa que para esta muestra en estas empresas, este tipo de dimensiones no son de impacto para poder afirmar que en el desarrollo de hábitos por parte de los trabajadores de estas organizaciones, estas dimensiones no inciden de manera significativa en la aceptación de una filosofía oriental como las 9's. Por otro lado para los gerentes o encargados de las áreas productivas, estos resultados les permiten conocer que por cada unidad que se incrementa, la variable dependiente se verá influenciada por la proporción mostrada en el valor de βx descrita en cada ecuación.

Conclusiones

En particular, en las empresas manufactureras por su naturaleza operativa, hoy en día es importante que los trabajadores tengan un rendimiento óptimo en las tareas que les sea encomendadas ya que las exigencias del mercado y de parte de los clientes es cada vez más fuerte. En este sentido, los trabajadores al margen de las políticas de las empresas y de las metodologías que utilicen de manera interna, sobre todo para el sector manufacturero donde se conoce que las reglas de trabajo son especiales por lo importante que es trabajar con

tiempos justos, evitar demoras productivas y tener procesos donde no sean posibles las fallas, deben tener claro que para cumplir con sus tareas, debe existir mejora continua, desarrollo de sus habilidades y mayor participación en proponer estrategias que permitan a la empresa cumplir con los compromisos establecidos previamente con los clientes.

Y para ello, es muy necesario que dentro de este tipo de empresas tanto gerentes como trabajadores consideren el cultivar el propósito de generar de manera constante acorde a sus capacidades personales el desarrollo de hábitos (Covey, 2012). El estudio muestra que para la aceptación por parte de los trabajadores de una filosofía de origen oriental (Japonesa) como las 9's considerando como punto clave el desarrollo de hábitos por parte de los empleados, requiere de voluntad, convencimiento hacia los trabajadores por parte de los gerentes sobre la utilidad y beneficios de integrar esta filosofía en sus actividades de trabajo y de tiempo para su implementación.

Así mismo, los resultados estadísticos dejan en claro cual es el mejor escenario que pretenden operar los gerentes al tener personal proactivo y sinérgico ya que para este tipo de empresas, el trabajo en equipo y contar con personal que desarrolle hábitos e iniciativas positivas, con este tipo de atributos personales, los empleados pueden lograr resultados competitivos para que las empresas sean más rentables, confiables y productivas. Sin embargo, también los resultados dejan en claro que por entorno socio – cultural, los trabajadores si bien cumplen con las tareas encomendadas en su jornada de trabajo, tienen altas tendencias en dejar fuera de su visión personal el trabajar fuertemente en mejorar las prioridades, tener planes de mejora, fomentar el esquema de Ganar-ganar, ser más Independiente en donde se pueda tener la libertad de proponer mejoras significativas y ser más Analista.

En términos generales y al margen de la fase de experimentación en la cual se encuentra el modelo teórico así como del instrumento de medición, no puede evitar ser considerado el hecho de que los aspectos culturales y sociales de los trabajadores están influenciados en sus rutinas y costumbres personales y esto hace que sean parte de su estilo de trabajo. Los resultados del presente estudio permiten considerar que para la adopción de cualquier herramienta de trabajo y en particular de la filosofía japonesa de 9's, es importante que los

trabajadores de la Pyme manufacturera de Aguascalientes tomen en consideración las siguientes recomendaciones:

- i).- Ser proactivo, es decir que tenga siempre una agenda con actividades enfocadas en un propósito y no solamente tener cosas por hacer esto va a derivar en que no cumpla con las actividades por no saber decir “no”.
- ii).- Fortalecer la estrategia de Ganar-ganar, esto va a permitir mayor confiabilidad, mas productividad y mejor comunicación para el desarrollo de proyectos y de trabajo en equipo.
- iii).- Saber manejar las prioridades, todo sera importante pero es importante tener la habilidad y capacidad para clasificar emergencias.
- iv).- Tener mayor iniciativa, esto sera posible si se tiene independencia en los empleados, no quiere decir que trabajen sin control o sin responsabilidades, sino que se sientan libres de opinar y de proponer mejoras a los procesos o porque no, en innovar.
- v).- Ser mas analistas, esto quiere decir que los trabajadores sin importar su nivel organizacional, para a mejora de sus procesos y facilidad de sus actividades deben ser mas observadores y analistas desde un punto de vista proactivo y sinergico.

Como limitaciones del estudio es importante resaltar que el análisis se llevo a cabo con 8 empresas manufactureras por la razón de que el modelo teórico asi como instrumento de evaluación esta en fase experimental ademas de que no es sencillo convencer a las empresas en integrar proyectos de investigación. Como futuras líneas de investigación, se considera en ampliar la muestra, considerar otros sectores y realizar actividades simultáneas en lugares diversos incluyendo traspasar las fronteras con el propósito de realizar análisis comparativos con mismo tipo de empresas.

Referencias

- Aguilera, E. L., González, A. M., y Hernández, C. O. (2013). *Impacto de la adopción de la filosofía japonesa 9's en la calidad del sector empresarial Pyme en Aguascalientes: Un estudio empírico*. Colima, Méxicio: Editorial Gasca.
- Aymerich, L. et.al. (2010). Actitud y motivaciones hacia la publicidad interactiva en televisión. *Revista Cuestiones publicitarias*, 1 (15).
- Baltazar, G. G. (2005). *Calidad: Pulcritud en 9 pasos*. Revista Manufactura.
- Beuren, I. M., y Macohon, E. R. (2011). Institucionalização de hábitos e rotinas na contabilidade gerencial à luz da teoria da contingencia Um estudo em indústrias de móveis em São Bento do Sul, *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestao*, 1(1), 78-91.

- Brown, D. H., y Lockett, N. (2004). Potential of critical e-applications for engaging SMEs in e-business: a provider perspective. *European Journal of Information Systems*, 13 (1), 21-34.
- Caez, R. G. R., y Casas, F. N. (2007). Formar en un estilo de vida saludable: otro reto para a ingeniería y la industria. *Educación y Educadores*, 10 (2), 103-117.
- Cantú, D. H. (2006). *Desarrollo de una cultura de calidad*, México: Mc Graw Hill.
- Covey, S. R. (1998). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. New York, USA: Paidós.
- Cuéllar, Z. (1993). *Proyecto 052/04 de reforma de la Ley 100 de 1993*. Colombia: Academia Nacional de Medicina de Colombia. Recuperado de http://www.anmdecolombia.org/2007/index.php?option=com_content&task=view&id=238&Itemid=36
- Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE). (2015). Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Recuperado de <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>.
- Dichter, E. (1960). *La estrategia del deseo*. Huemul.
- _____ (1964). *Handbook of consumer motivation*, New York: Mc Graw Hill
- De Anda, B. J., y Rosales, H. O. (2009). Kaizen basado en 9's aplicado en el instituto tecnológico de Aguascalientes. *Conciencia Tecnológica*, 38 (1), 35-38.
- Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad*. España: Editorial Díaz de Santos.
- Deming, E. W. (1982). *Quality productivity and competitiveness positions*, USA: Cambridge MIT.
- Duhigg, C. (2012). *The power of habit: why we do what we do in life and business*. Random House
- Frías, N. D. (2014). *Apuntes de SPSS: Análisis de fiabilidad de las puntuaciones de un instrumento de medida. Alfa de Cronbach: Un coeficiente de fiabilidad*. España: Universidad de Valencia.
- George, D., y Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. Boston: Allyn & Bacon.
- Guedes, S. N. R. (2007). Observações sobre a economia institucional: há possibilidade de convergência entre o velho e o novo institucionalismo? Recuperado de www.race.nuca.ie.ufrj.br
- Guerreiro, R., Frezatti, F., y Casado, T. (2004). Em busca do entendimento da formação dos hábitos, rotinas e instituições da contabilidade gerencial. En Congreso USP de Controladoria e Contabilidade, 4., *Anais...*, FEA/USP, São Paulo.
- Hernández, C. O. (2007). Desarrollo de un modelo de control administrativo en base a la filosofía japonesa 9's para las organizaciones en general (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes, México.
- Hernández, C. O., Colín, S. M., y Galindo, R. O. A. (2015). *La integración de 9's en Nivel de Calidad de los trabajadores de la Pyme manufacturera: Herramienta clave para la competitividad*. Puerto Vallarta, Jalisco, México: Red Internacional de Investigadores en Competitividad.
- Hernández, C. O., Colín, S. M., y Galindo, R. O. A. (2016). *La filosofía japonesa 9's: Una herramienta clave para la competitividad de la Pyme manufacturera*. Puerto Vallarta, Jalisco, México: Red Internacional de Investigadores en Competitividad.
- Hernández, C. O., López, C. M., y Macías, H. J. H. (2012). *Adopción de la filosofía 9's: ¿Una opción para la competitividad?* Editorial Académica Española.

- Hirano, H. (2000). *5 pilares de la fábrica visual*. Japón: TGP Hoshin.
- Hodgson, G. M. (2007). The revival of veblenian institutional economics. *Journal of Economics Issues*, 41 (2), 325--340.
- Imai, M. (2000). *Como implementar el Kaizen en el sitio de trabajo (Genba)*. Japón: Mc. Graw Hill.
- Kume, H. (1989). *Técnicas y herramientas para el mejoramiento de la calidad*. México: Prentice May Hispanoamericana.
- Lorenz, E. (2000). Organizational routines in the light of 'old' evolutionary economics: bringing politics back into the study of organizational learning. *European Journal of Economic and Social Systems*, 14 (2), 191-207.
- Matsuzaki, M., y Yamana, Y. (2005). *5S, Kaizen and english expressions*. Sanshusha, Japón.
- Mc Phail, F. E. (2012). Publicidad, Hábitos y Motivaciones. *Revista Razón y Palabra*, 17 (80), 3-25.
- Morgan, K. (1997). The learning region: Institutions, innovations and regional renewal, regional studies. *The Journal of Region Studies Association*, 31(5), 491-503.
- Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric theory*. New York: McGraw Hill.
- Oliver, C. (1997), Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*, 18 (9), 697-713.
- Pérez, E. S. (2011). *5 y 9S's Beneficios e Implantación* (Tesis de Posgrado). Instituto Tecnológico Superior de Calkiní en el Estado de Campeche.
- Scapes, R. W. (1994). Never mind the gap: towards an institutional perspective on management accounting practice. *Management Accounting Research*, 5 (3/4), 301--321.
- Vargas, R. H. (2004). *Manual de implementación de las 5's*. España: Corporación Autónoma Regional de Santander.