

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**“PROGRAMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA
UNA EMPRESA DE SEGURIDAD, BASADO EN LA METODOLOGÍA
DE MEJORA CONTINUA: CINCO ESES (5's)”**

CARLOS RAFAEL HERNÁNDEZ SOTO

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2016

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“PROGRAMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA
UNA EMPRESA DE SEGURIDAD, BASADO EN LA METODOLOGÍA
DE MEJORA CONTINUA: CINCO ESES (5's)”**

**TESIS
PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS**

**POR
CARLOS RAFAEL HERNÁNDEZ SOTO**

**PREVIO A CONFERIRSE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADO**

GUATEMALA, AGOSTO DE 2016

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

Decano interino	Lic. Luis Antonio Suárez Roldan
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal II	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal III	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
Vocal V	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

EXONERACIÓN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerado de Examen de Áreas Prácticas Básicas según punto SEXTO, inciso 6.4 subinciso 6.4.1 del acta 16-2013, de la sesión celebrada por la junta directiva el 5 de noviembre del 2013.

PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Licda. Friné Argentina Salazar Hernández
Secretaria:	Licda. Marlen Verónica Pineda de Burgos
Examinadora:	Licda. Mildred Lily Montenegro Castillo

Guatemala 12 de junio de 2015

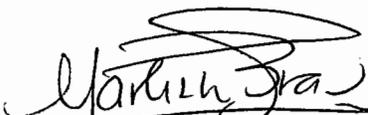
Licenciado
Luis Antonio Suárez Roldán
Decano Interino
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Respetable Licenciado Suárez:

En cumplimiento al dictamen emitido por su despacho le informo a usted que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **“PROGRAMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA UNA EMPRESA DE SEGURIDAD, BASADO EN LA METODOLOGÍA DE MEJORA CONTINUA: CINCO ESES (5’s)”** elaborado por el estudiante **CARLOS RAFAEL HERNÁNDEZ SOTO** carné universitario **200813420**.

Con base en lo anterior, en mi opinión, la tesis satisface los requisitos metodológicos y de contenido, por lo que emito mi dictamen favorable a efecto de que se realicen los trámites correspondientes, previo a la graduación profesional del estudiante como Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,


Licda. Marlene Ivonne Bran García
Administradora de Empresas
Colegiado No. 8127



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

EDIFICIO 'S-8'
Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA,
VEINTITRES DE AGOSTO DE DOS MIL DIECISÉIS.**

Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.1 del Acta 14-2016 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 11 de agosto de 2016, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 178-2015 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 26 de agosto de 2015 y el trabajo de Tesis denominado: "PROGRAMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA UNA EMPRESA DE SEGURIDAD, BASADO EN LA METODOLOGÍA DE MEJORA CONTINUA: CINCO ESES (5's)", que para su graduación profesional presentó el estudiante **CARLOS RAFAEL HERNÁNDEZ SOTO**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ
DECANO

m.ch



DEDICATORIA

A DIOS

Al Espíritu Santo por ser mi fiel amigo, gracias por todo el amor que me das, eres él ser más especial en mi vida, la honra y gloria sea para Dios.

A MIS PAPAS

A mi papá Guadalupe A. Hernández Díaz ejemplo de lucha y esfuerzo, a mi mamá Carmen S. Villafuerte mi novia, mi amiga y regalo más grande que me ha dado Dios; gracias por desvelarte a mi lado. Los amo.

A MIS HERMANOS

Jayro y Alexis gracias porque cada vez que los he necesitado han estado allí, son un gran ejemplo; Lesvia de cariño sargento blass, gracias por cuidarme y amarme, eres mi segunda madre esto también es tuyo; Wilson un abrazo al cielo por ese ángel que nos cuida desde allá arriba.

A MI CUÑADO
Y CUÑADAS

Yessica y Elsy, gracias por sus palabras de aliento y confianza, a Cesar porque desde pequeño me has demostrado que estas en las buenas y en las malas, gracias.

A MIS SOBRINOS

Emmanuel, Jair, Carmina, Elisa y Angie son un regalo y una bendición, me hacen un tío muy feliz, pero con poca paciencia.

A MI FAMILIA

A mis abuelitos, tíos y primos, gracias por formar parte de mi vida, son personas muy especiales que me han dado grandes momentos, en especial a Meylin, Joshua y Kelvin.

A MIS AMIGOS

Ángeles en la tierra, gracias a cada uno por ese especial cariño, soy la persona más afortunada, sin ustedes mi vida sería aburrida y solitaria, simplemente ¡gracias!; a Lesbia, Caro, Xavi, Gelbert, Yaneth, Corene, Elio por tantos desvelos juntos y apoyo.

A LA UNIVERSIDAD

Por enseñarme a ser una persona con valores, principios y amor a este bello país, porque no solamente formas a un profesional, formas a un guatemalteco.

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Administración	1
1.2 Administración de operaciones	2
1.3 Calidad	3
1.3.1 Historia de la calidad	4
1.3.2 Diferentes tipos de aplicaciones de la calidad	7
1.3.3 Concepto de control de la calidad	8
1.3.4 Ciclo de la calidad	8
1.4 Mejora continua (Kaizen)	10
1.4.1 Principios de la mejora continua	12
1.4.2 Resolución de problemas	12
1.4.3 La mejora continua en instalaciones	13
1.5 La metodología de las cinco eses (5's)	14
1.5.1 Objetivos	16
1.5.2 Beneficios y aportaciones	17
1.5.3 Seiri – clasificar	18
1.5.4 Seiton – ordenar	20
1.5.5 Seiso – limpieza	23
1.5.6 Seiketsu – sostenimiento	25
1.5.7 Shitsuke – disciplina	27

Contenido	Página
1.6 Empresa de servicio	28
1.6.1 Empresa de seguridad	29
1.6.1.1 Vigilante de seguridad	29
1.6.1.2 Detective o investigador privado	30
1.6.1.3 Equipo de seguridad	30

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL RESPECTO A LA SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA EN LA EMPRESA DE SEGURIDAD

2.1 Metodología de la investigación	32
2.2 Generalidades de la empresa	34
2.2.1 Antecedentes	34
2.2.2 Filosofía empresarial	36
2.2.3 Estructura organizacional	38
2.3 Ubicación y distribución del edificio	40
2.3.1 Distribución de planta	42
2.3.2 Distribución de mobiliario y equipo	47
2.4 Situación actual de la empresa	52
2.4.1 Seguridad	52
2.4.2 Orden	59
2.4.3 Limpieza	65
2.4.4 Distribución de mobiliario y equipo	69
2.5 Instalaciones	73
2.6 Entorno organizacional	78
2.7 Controles que utilizan	80

CAPÍTULO III
PROGRAMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA UNA
EMPRESA DE SEGURIDAD, BASADO EN LA METODOLOGÍA
DE MEJORA CONTINUA: CINCO ESES (5'S)

Contenido	Página
3.1 Justificación	83
3.2 Objetivos	84
3.1.1 General	84
3.1.2 Específico	84
3.3 Estrategia cinco eses (5's)	84
3.4 Descripción general del programa	86
3.4.1 Objetivo específico	87
3.5 Fases para la implementación	87
3.5.1 Fase I – Concientización	90
3.5.1.1 Metodología de las cinco eses (5's)	90
3.5.2 Fase II – Preparación	92
3.5.2.1 Conformación del Comité y Equipo “SOL”	93
3.5.2.2 Filosofía	104
3.5.2.3 Planificación de la estrategia	104
3.5.2.4 Información del proceso de la estrategia	107
3.5.3 Fase III – Aplicación de la estrategia	108
3.5.3.1 Seiri – clasificar	108
3.5.3.2 Seiton – ordenar	121
3.5.3.3 Seiso – limpieza	129
3.5.3.4 Seiketsu – sostenimiento	144
3.5.3.5 Shitsuke – disciplina	148
3.5.3.6 Seguridad	152

Contenido	Página
3.5.4 Fase IV – Control	163
3.5.4.1 Reconocimiento auditorías	178
3.5.4.1 Medidas de corrección y seguimiento	179
3.6 Recursos necesarios para implementar la propuesta	182
CONCLUSIONES	185
RECOMENDACIONES	186
BIBLIOGRAFÍA	187
ANEXOS	191

ÍNDICE DE IMÁGENES

No.	TÍTULO	Página
1	Proceso administrativo	1
2	Ciclo de mejoramiento continuo	9
3	Metodología de las cinco eses (5's)	15
4	Aplicación del proceso seiri – clasificar	19
5	Aplicación del proceso seinton – ordenar	22
6	Aplicación del proceso seiso – limpieza	24
7	Aplicación del proceso seiketsu – sostenimiento	26
8	Aplicación del proceso shitsuke – disciplina	27
9	Ubicación unidad de análisis	41
10	Edificio unidad de análisis	42
11	Distribución de planta sótano	43
12	Distribución de planta baja	44
13	Distribución de planta segundo nivel	45
14	Distribución de planta tercer nivel	46
15	Distribución mobiliario y equipo sótano	48
16	Distribución de mobiliario y equipo planta baja	49
17	Distribución de mobiliario y equipo segundo nivel	50
18	Distribución de mobiliario y equipo tercer nivel	51
19	Ingreso a sótano	54
20	Saturación de cajas y objetos departamento de contabilidad	56
21	Mobiliario utilizado para almacenar documentos departamento de operaciones	57
22	Saturación de documentos sobre escritorio departamento recursos humanos	61

No.	TÍTULO	Página
23	Desorden y falta de limpieza	63
24	Acumulación de objetos en oficinas	64
25	Objetos innecesarios dentro del departamento de operaciones	68
26	Distribución de muebles para archivo en el departamento de RRHH	79
27	Iluminación natural en el comedor	73
28	Ventilación en el departamento de recursos humanos	74
29	Necesidad de pintura en las paredes	75
30	Acceso a empresa de seguridad	76
31	Saturación de objetos y espacios mal utilizados	79
32	Aplicación de la estrategia	85
33	Fases para la implementación	87
34	Elementos de la fase preparación	93
35	Organigrama funcional específico Comité "SOL"	96
36	Organigrama funcional específico Equipo "SOL"	97
37	Pizarra informativa	107
38	Diagrama de flujo del proceso seiri – clasificar	109
39	Ejemplo de tarjeta roja	110
40	Recepción y manejo de documentos	112
41	Rótulos folder transferencia de documentos	112
42	Clasificación cronológica por color de documentos	113
43	Envío a bodega o reciclaje	116
44	Proceso propuesta carpeta compartida	119
45	¿Qué hacer después de clasificar?	123
46	Diagrama jornada de limpieza	130

No.	TÍTULO	Página
47	Expectativa sensibilización jornada de limpieza	132
48	Ejemplo de tarjeta amarilla	139
49	Diagrama del proceso seisó – limpieza	141
50	Expectativa sostenimiento	145
51	Expectativa disciplina	149
52	Expectativa disciplina 2	150
53	Boletín informativo	151
54	Propuesta retiro de rejas y alfombra en gradass	153
55	Propuesta de señalización incendios	158
56	Propuesta de señalización sismos	159
57	Anillos seccionados para formar el gráfico de representación llamativa cinco eses (5's)	172
58	Colores para el gráfico de representación llamativa cinco eses (5's)	173
59	Gráfico de representación llamativa cinco eses (5's)	174
60	Diploma de reconocimiento	178
61	Diploma de participación programa cinco eses (5's)	179

ÍNDICE DE CUADROS

No.	TÍTULO	Página
1	Número de personal administrativo por puesto de la empresa de seguridad	33
2	Fases y responsables para la implantación del programa de mejora continua cinco eses (5's)	89
3	Beneficios de la metodología cinco eses (5's) en el programa de mejora continua	91
4	Responsabilidades y atribuciones del Coordinador del Comité SOL	98
5	Responsabilidades y atribuciones del Administrador visual del Comité y Equipo SOL	100
6	Responsabilidades y atribuciones del Auditor del Comité y Equipo SOL	101
7	Responsabilidades y atribuciones del Capacitador del Comité y Equipo SOL	102
8	Responsabilidades y atribuciones de la Secretaria del Comité SOL	103
9	Criterios de evaluación (auditorías)	105
10	Cuadro de apoyo uso tarjeta roja	111
11	Propuesta de calcomanías para clasificar	114
12	Propuesta de folders colgantes para clasificar	115
13	Formato para enviar documentos a bodega o reciclaje	117
14	Propuesta empresa reciclaje	118
15	Propuesta carpeta compartida digital	120
16	Propuesta mueble para archivo grande	124
17	Propuesta mueble para archivo mediano	125

No.	TÍTULO	Página
18	Propuesta bandeja para escritorio	126
19	Propuesta clasificador de escritorio	127
20	Propuesta caja plástica transparente	128
21	Propuesta ordenador de escritorio	129
22	Propuesta toallas húmedas para limpieza	133
23	Propuesta espuma limpiadora para limpieza	134
24	Propuesta escoba tipo abanico	135
25	Propuesta de pala pendular con tapadera	135
26	Propuesta trapeador de tornillo amarillo	136
27	Propuesta bolsas para basura de material reciclado	136
28	Propuesta dispensador sanitizador spray 400 ml	137
29	Control de existencias útiles de limpieza	138
30	Propuesta de pintura	140
31	Ficha de control de limpieza	143
32	Propuesta camisa tipo polo	146
33	Propuesta bordado de logo	147
34	Costos camisa polo y bordado	147
35	Propuesta cinta antideslizante para gradas	154
36	Propuesta ventiladores	155
37	Propuesta silla secretarial de trabajo	155
38	Propuesta extintores	156
39	Propuesta de señalización de seguridad	157
40	Costo de la señalización	160
41	Propuesta botiquín primeros auxilios	160
42	Propuesta medicamentos para botiquín	161
43	Propuesta dispensador de agua frío y caliente	162
44	Criterios de evaluación seiri – clasificar	164

No.	TÍTULO	Página
45	Criterios de evaluación seiton – ordenar	165
46	Criterios de evaluación seiso – limpieza	166
47	Criterios de evaluación seiketsu – conservación	167
48	Criterios de evaluación seiketsu – conservación*	168
49	Criterios de evaluación shitsuke – disciplina	169
50	Formulario de evaluación cinco eses (5's)	170
51	Procedimiento de auditoría – control	176
52	Plan de seguimiento	177
53	Cuadro de seguimiento de cambios a procesos	180
54	Recursos materiales y financieros	182

ÍNDICE DE TABLAS

No.	TÍTULO	Página
1	¿Considera su lugar de trabajo un espacio seguro para desempeñar sus tareas diarias?	53
2	¿Considera que en su área de trabajo existen objetos que no son necesarios para desempeñar sus labores diarias?	55
3	¿Existe alguna normativa dentro de la organización que regule el adecuado uso de los espacios de trabajo y el orden que debe existir en los mismos?	62
4	¿Considera que el área asignada para el orden de sus expedientes y artículos de oficina son los adecuados para su uso diario?	71

ÍNDICE DE GRAFICAS

No.	TÍTULO	Página
1	¿Su área de trabajo se mantiene ordenada, en el tiempo que se desarrolla sus actividades diarias?	59
2	¿Cómo considera que se encuentra en limpieza su área de trabajo?	66
3	¿Con qué frecuencia se realizan las tareas de limpieza en su área de trabajo?	67
4	¿Cuál de los siguientes factores considera que perjudica el desenvolvimiento en la organización?	78

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	TÍTULO	Página
1	Guía de observación	193
2	Boleta de encuesta	195
3	Cuestionario entrevista	199
4	Ficha bibliográfica	203

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la constante evolución de la tecnología y la difusión de la información, permiten que los mercados sean más exigentes en la calidad de sus productos y servicios, radica allí la importancia de una cultura, que permita a la organización la búsqueda de la mejora continua. Tomando en cuenta lo anterior es indispensable crear hábitos de seguridad, orden y limpieza, siendo este el enfoque primordial de la metodología de las cinco eses (5's), las cuales son: Seiri – clasificar, Seiton – ordenar, Seiso – limpieza, Seiketsu – sostenimiento, Shitsuke – disciplina; y que esta herramienta oriente a la calidad de los servicios y de vida de los colaboradores.

Fue posible seleccionar a la empresa de seguridad, esta organización permitió realizar un estudio y diagnóstico de la estructura administrativa y funcionamiento de los procesos, además de conocer y localizar la situación real en cuanto a los hábitos de seguridad, orden y limpieza, permitiendo proponer un programa de gestión de calidad basado en la metodología de las cinco eses (5's), que busca mejorar continuamente los servicios que presta, incluyendo una reducción de tiempos en las respuestas de las solicitudes que hacen llegar los clientes.

Este informe desarrolla tres capítulos, el primero contiene el marco teórico donde se encuentran las bases teóricas, definiciones y conceptos que sustentaron la investigación; en el segundo capítulo se encuentra el diagnóstico de la situación actual, donde se detalla la metodología utilizada, los antecedentes de la unidad objeto de estudio, como también cada uno de los hallazgos al momento de aplicar la observación y las diferentes técnicas de investigación científica; lo cual fue determinante para llegar al tercer capítulo, siendo este la propuesta de un programa de gestión de la calidad que oriente a la empresa de seguridad al perfeccionamiento de los hábitos de seguridad, orden y limpieza, para el logro de una cultura de mejora continua.

En las conclusiones se exponen los resultados del análisis realizado a las variables objeto de estudio, las recomendaciones detallan lineamientos para la efectiva aplicación de la propuesta, pues es necesario implementar respuestas eficientes en las áreas de mejora observadas.

La bibliografía, enlista las referencias de los textos, artículos y libros utilizados como sustento del investigador y por último se encuentran los anexos, los cuales vinculan información importante en cuestión a la investigación realizada.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Administración

“La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente”. (13:4)

La administración es el manejo inteligente de los recursos estratégicos de la organización para lograr una ventaja competitiva sustentable”. (4:3)

Para lograr los objetivos de una organización, la administración divide sus cinco funciones gerenciales en un proceso administrativo, siendo estos: planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.

Imagen 1
Proceso administrativo



Fuente: Elaboración propia con base en Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, Mark. 2008. Una Perspectiva Global y Empresarial. 8a. Ed. México, Mc Graw-Hill. 624 P.

El proceso administrativo de la empresa unidad de análisis, refleja una ausencia de funciones gerenciales, actualmente no se desarrolla la fase de control que permita conocer el estado actual de la organización para poder mejorar la dirección y la organización, siendo esto fundamental para el logro de objetivos.

1.2 Administración de operaciones

“Esta área de la administración empresarial se puede definir como la rama que se dedica tanto a la investigación como ejecución de toda acción destinada a generar el mayor valor agregado mediante el proceso administrativo en la producción tanto de bienes como de servicios, todo ello con el fin de mejorar la calidad, productividad y mejorar la satisfacción de los clientes”. (2:1)

“Administración de operaciones (AO) es el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados”. (17:4)

La administración de operaciones es una de las áreas de la administración de empresas más extensa en cuanto a su contenido y ejecución; ya que para poder estudiar esta rama se requiere de conocimientos con relación a: administración de empresas, ingeniería industrial, productividad, calidad, mejora continua, comportamiento organizacional, matemáticas, estadísticas, investigación de operaciones, gestión de costos, inventarios, proyectos, metodología de la investigación, supervisión, liderazgo, motivación, finanzas corporativas, trabajo en equipo, dinámica de grupos, sistemas de resolución de problemas y toma de decisiones, creatividad e innovación, ingeniería de servicios, planificación de las operaciones, diseño y simulación de las operaciones y un mayor número de temas adicionales a los mencionados con anterioridad.

En la actual administración de la empresa unidad de análisis, se desarrolla únicamente parte del proceso administrativo, como se mencionó anteriormente; la administración de operaciones como una herramienta para el logro de objetivos de la organización no se ha puesto en práctica, por desconocerse los beneficios de la misma. En el área de recursos humanos, se ha iniciado un proceso de higiene y seguridad ocupacional, pero no se ha gestionado una iniciativa para ejecutar esta actividad que agregaría valor a los servicios que presta. La administración de operaciones además de ser una herramienta poderosa para alcanzar objetivos organizacionales aporta estrategias competitivas para la calidad y reducción de costos.

1.3 Calidad

En relación al término calidad existen varias definiciones que se podrían tomar en cuenta como por ejemplo, tres de los grandes pioneros de la calidad la definen de la siguiente forma:

“William Edwards Deming: ofrecer a bajo costo productos y servicios que satisfagan a los clientes. Implica un compromiso con la innovación y mejora continua. Joseph M. Juran: uno de los elementos clave de la definición de la calidad es la adecuación de uso de un producto. Phillip B. Crosby: la explica desde una perspectiva ingenieril como el cumplimiento de normas y requerimientos precisos. Su lema es hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos". (17:197)

“Por tal razón se dice, que la calidad es la capacidad de un bien o servicio de satisfacer las necesidades de un cliente, sin embargo, otros consideran que las definiciones de calidad comprenden varias categorías. Algunas definiciones basadas en el usuario proponen que la calidad está en los ojos del observador. La gente de marketing se inclina por este enfoque lo mismo que los clientes. Para ellos, una mejor calidad significa mejor desempeño, características más atractivas

y otras mejoras (algunas veces costosas). Para los gerentes de producción, la calidad se basa en la manufactura. Ellos creen que calidad significa cumplir con los estándares y hacerlo bien a la primera vez. El tercer enfoque se basa en el producto y ve a la calidad como una variable precisa y que se puede medir”. (17:191)

Por lo tanto en la organización la calidad proporciona una satisfacción del cliente interno por el aporte en mejores prácticas y esto al mismo tiempo permite alcanzar las expectativas del cliente externo, al brindar productos y servicios que satisfagan sus necesidades.

La empresa unidad de análisis hoy en día no cuenta con una total satisfacción de los servicios que presta, puesto que algunos de sus clientes han expresado inconformidades respecto al tiempo de atención para resolver sus solicitudes.

1.3.1 Historia de la calidad

En los vestigios de las antiguas culturas también se hace presente la calidad, como ejemplo de ello se puede observar las pirámides egipcias, los frisos de los templos griegos, etc. Sin embargo, la Calidad Total, como concepto, tuvo su origen en Japón.

“El desarrollo de la calidad ha sido más o menos continuo durante los últimos 100 años. Aunque la calidad existía anteriormente a este tiempo, su sistemático interés y su denominación del concepto de calidad trajo los cambios que se observan en la sociedad actual”. (8:10)

La calidad como movimiento ha pasado por muchos cambios a través de la historia como se hace mención en párrafos anteriores, esto se puede apreciar en la actualidad en todos los ámbitos tanto económico como social.

A continuación se presentan las etapas que marcaron la evolución de la calidad a través del tiempo:

a. Etapa de la inspección

Con el advenimiento de la era industrial apareció la producción masiva y con ella la imposibilidad del contacto directo entre el fabricante y el usuario, surgiendo así la necesidad de introducir procedimientos para atender la calidad de los productos masivos.

Esta etapa de inspección consiste en el proceso en el que el fabricante separa cada una de las unidades producidas defectuosamente de las que si cumplen con las especificaciones, verificándolas todas en la etapa final del proceso de fabricación.

b. Etapa del control estadístico

Uno de los avances significativos y definitivos en el movimiento de la calidad se observó en 1931, W.A. Shewhart publicó su libro *Economic Control of Quality of Manufactured Product*, indicando que en toda producción industrial se da variación en el proceso de fabricación.

En relación a esta publicación existen diferentes versiones, sobre las cuales se puede concluir que el control estadístico de la calidad es el sistema integrado de manera lógica y secuencial, que tiene como fundamento reconocer que no es posible producir dos partes o piezas exactamente con las mismas especificaciones o medidas asignadas para dicha unidad. Aunque existen variaciones que pueden originarse por la materia prima, condiciones del equipo de trabajo, herramientas utilizadas para su fabricación y las habilidades de los operarios; no obstante a pesar de que se produzcan dos piezas por un mismo operario y con la misma maquinaria, la pieza no será igual, por lo que esta etapa se encuentra estructurada

con los principios de la probabilidad y la estadística que basan cada uno de sus resultados en datos exactos matemáticamente.

Por lo que el control estadístico consiste en todo un proceso en el cual se pueda medir y evaluar la calidad del producto fabricado, desde el inventario de materias primas, hasta el final de la producción tomando en cuenta todo el proceso de transformación, hasta que el producto está en embalaje para ser entregado al cliente o intermediario, teniendo en cuenta el uso de la probabilidad y la estadística.

c. Etapa del aseguramiento de la calidad

El crecimiento y los cambios tecnológicos permiten en esta tercera etapa caracterizar hechos importantes como lo es la gestión y el establecimiento de estándares de calidad en las diferentes fases de un proceso productivo, siendo esto clave para asegurar la calidad del producto y servicio que llegaba al final a manos del cliente. En este periodo, el concepto de calidad tuvo una revolución en la perspectiva limitada y centrada que se venía viviendo en la manufactura, por el contrario existió una creciente intervención por la calidad en áreas como ingeniería, planeación y las diferentes actividades de un servicio.

d. Etapa de administración de la calidad total

Según Gutiérrez Púlido H. durante los años ochenta surge como principal preocupación el impacto estratégico de la calidad; este tema fue visto como una ventaja competitiva dentro de los mercados que cambiaban a ritmos acelerados.

La responsabilidad por la calidad dentro de las organizaciones era de parte de todo el personal que la conformaba. La importancia de esta etapa fue satisfacer las necesidades del cliente y el mercado, es decir oferta y demanda, por medio de la planeación estratégica, lo cual conlleva al establecimiento de metas.

e. Etapa de reestructuración de la organización y mejora de procesos

Esta etapa es llamada moderna, ya que dio inicio a partir de 1995. “El enfoque de la misma es la orientación directa y total al cliente, al mercado y a mejorar el desempeño de todos los procesos. La responsabilidad de dicho enfoque se encuentra atribuida a toda la organización. La alta dirección encabeza el esfuerzo para generar visiones compartidas, alinear esfuerzos, y eliminar barreras organizacionales”. (8:15)

1.3.2 Diferentes tipos de aplicaciones de la calidad

Es difícil realizar una clasificación de la calidad, en cierta medida porque es un concepto abstracto y poco entendible. Pero la calidad se puede clasificar en cuatro aspectos:

- **Objetiva:** en el caso que el cliente o consumidor pueda determinar que es ampliamente percibida y sea demostrable. Conseguirla puede deberse a certificaciones o auditorías de terceras partes, o también a la misma naturaleza del producto, pero para ello habría que normalizar productos similares. Este tipo de calidad presume una superioridad técnica del producto o servicio que es medible y verificable, en alguna o varias normas ideales previamente establecidas.
- **Subjetiva:** en el caso que la percepción del cliente se base en factores externos no aplicables al mismo producto. Es la calidad más asequible de alcanzar sin tener que elevar costes en el proceso de conseguirla y también puede ser encubierta bajo una falsa imagen, por lo que no es muy recomendable si no va alineada con la anterior.

- Cualitativa: cuando se da una serie de condiciones de aspecto o forma que aportan diferencia de otro producto.
- Cuantitativa: cuando es posible cuantificarla y medirla, como el número de fallas al momento de la producción de un producto.

1.3.3 Concepto de control de calidad

“El control de la calidad se debe entender como el conjunto de esfuerzos de toda la empresa (incluidos finanzas, marketing, personal, etc.) encaminados a la obtención de productos conforme a las especificaciones requeridas al mínimo coste”. (6:s.p)

J.M. Juran, define control de calidad como: “el proceso de regulación a través del cual se puede medir la calidad real, compararla con las normas o las especificaciones y actuar sobre la diferencia”. (6:s.p)

Los departamentos en los que se encuentra dividida la empresa unidad de análisis actualmente trabajan al logro de tareas diarias. No se cuenta con estándares que regulen la medición de la calidad de sus servicios, únicamente cuando los clientes presentan alguna queja del mismo.

1.3.4 Ciclo de la calidad

Esta metodología comprende el encontrar dentro de los procesos productivos mejoras de los mismos, a través de someterse cada uno a la evaluación de sus cuatro fases, lo que busca el ciclo de la calidad es verificar que todas las actividades que se están ejecutando en la organización estén orientadas a satisfacer las necesidades del cliente, por medio de la calidad de los productos o servicios.

Es de suma importancia hacer mención que este ciclo siempre se encuentra en constante cambio, ya que busca siempre encontrar mejoras, he allí el por qué otros autores también le llaman círculo de la calidad porque no tiene fin, cuando se logra una mejora, se busca partir de ella acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

El ciclo de la calidad o rueda de Deming, es de gran utilidad para estructurar y realizar planes de mejora dentro de unidades de trabajo y la organización en sí. La esencia de este ciclo para solucionar problemas precisa que se planee, se ponga en marcha y que los efectos obtenidos se comparen con lo que se pretende alcanzar y así se pueda reestructurar y reiniciar el ciclo de mejora.

Imagen 2
Ciclo de mejoramiento continuo



Fuente: Con base en Zacarias Quinto, L. 2004. Manual de Implementación Programa 5s, Corporación Autónoma Regional de Santander. 69 p.

Se le reconoce como metodología de cuatro fases: "Planificar, Hacer, Verificar y Actuar/ Mejorar" (PHVA), las cuales se mencionan a continuación:

- Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente (ya sea interno o externo) y las políticas de la organización.
- Hacer: implementar los procesos o actividades, considerando la educación y capacitación como requisito para seguir adelante con el ciclo.
- Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.
- Actuar/Mejorar: ejecutar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

Esta herramienta se encuentra ausente dentro de los procesos de la empresa unidad de análisis, las mejoras que han realizado en sus actividades diarias han sido con base a experiencias propias en el puesto de trabajo, sin utilizar el ciclo de la calidad como instrumento administrativo.

1.4 Mejora Continua (KAIZEN)

Para comprender el concepto de mejora continua por medio de (KAIZEN) es necesario conocer de donde proviene dicha palabra. Kaizen proviene de la unión de dos vocablos japoneses: kai que significa cambio y zen que quiere decir para mejorar. Por lo tanto se entiende que Kaizen = cambio para mejorar.

El kaizen no es un programa de eliminación de desperdicios o de reducción de costos, entenderlo así limita su verdadero alcance y hace que no se implemente con su potencial verdadero, ya que la magnitud de esta herramienta y el poder que tiene dentro de la organización al llegar a aplicarlo a cabalidad, permite a la organización contar con una ventaja competitiva respecto a las demás compañías del mercado, ya que lo que busca esta filosofía es que exista una mejora continua en los procesos y en la prestación de servicios, este común denominador orilla a todos los miembros de la empresa a mejorar en sus prácticas, permitiendo así una reducción de costos, mejora en los tiempos de entrega, mejor calidad de servicio y altas ventas.

El mejoramiento continuo es una filosofía como se menciona anteriormente, que trasciende a todos los aspectos de la vida organizacional, no sólo al plano empresarial, ya que de por sí, los hombres tienen una necesidad de evolucionar hacia el auto perfeccionamiento. Esta base filosófica permite que la mejora continua se convierta en una "cultura para ser mejores". Es aquí donde se encuentra inmersa la filosofía de las cinco eses (5's).

Por lo tanto el objetivo fundamental es elevar la productividad de la organización, por medio del control de los procesos productivos, como lo es el tiempo de ciclo de manufactura y estandarizar los criterios de calidad.

Kaizen, consiste de cuatro pasos fundamentales que conforman su todo como un proceso estructurado:

- Análisis y verificación de planteamiento estratégico
- Identificación del problema o área de mejora
- Solución de la causa raíz
- Mantenimiento y conservación de los resultados.

1.4.1 Principios de la mejora continua

Los principios son de gran ayuda para poder orientar todos los esfuerzos de una organización hacia la mejora continua, se detallan a continuación:

- “Crear una mentalidad para la mejora. Negar el estatus quo, pensar en positivo y no en negativo. Las excusas no valen”.(22:7)
- Intentarlo una y otra vez. No hay que buscar la perfección a la primera, las pequeñas mejoras son la base de las grandes. Actuar y después valorarlos resultados. Corregir los errores tan pronto como se advierten.
- “Pensar no adquirir mejoras, cuestionarse el porqué de los problemas cuantas veces sea necesario”.(22:7)
- Trabajar en equipo. Con frecuencia, la creatividad de un grupo de personas puede superar al conocimiento de un solo individuo.
- Asumir que la mejora no tiene límites. No darse nunca por satisfecho, habituarse a buscar formas mejores de hacer las cosas.

1.4.2 Resolución de problemas

Toda organización busca disminuir costos, tiempos y desperdicios. Parte primordial del mejoramiento continuo es orientar a que toda la empresa se involucre en el proceso de calidad, ya que esto permite que se generen cambios positivos por medio del compromiso de todos los miembros que conforman la organización, desde la alta gerencia hasta los niveles operativos.

Resolver problemas es involucrar el área en el cual se encuentra el problema en el ciclo de la calidad, también conocido como el ciclo planear – hacer – verificar – actuar, ya que esta herramienta gracias a su gran utilidad permite estructurar y ejecutar planes de mejora dentro de cualquier empresa u organización no importando que parte del proceso productivo sea el que se desea mejorar.

La resolución de problemas en la empresa unidad de análisis no involucra un proceso para solventar el mismo y no utiliza herramientas administrativas que genere cambios positivos en los miembros de la organización.

“La utilización de este ciclo consiste en la elaboración de un plan (planear), se pone en marcha tal y como ha sido estructurado (hacer), posteriormente los efectos obtenidos se comparan con los esperados, así como la dimensión de los mismos (verificar) y de acuerdo con lo anterior se actúa (actuar), ya sea implementando el plan o reestructurándolo para reiniciar el ciclo de mejora”.
(8:120)

En la actualidad, la empresa de seguridad, busca la resolución de conflictos con base a conocimientos adquiridos en la práctica y experiencia, pero no ha estructurado un plan el cual pueda evaluar la situación y dar un seguimiento de los resultados obtenidos.

1.4.3 La mejora continua en las instalaciones

Cuando se habla de mejora continua dentro de cualquier organización, se pueden encontrar muchas formas y oportunidades indistintamente, de qué tipo de organización se refiera, lo esencial es orientar todos los esfuerzos a esa búsqueda.

Por lo tanto la mejora continua en las instalaciones busca de manera sustancial mejorar las prácticas en los espacios de trabajo de cada unidad y departamento no importando si se dedica a la fabricación de bienes o prestación de servicios.

Estas oportunidades en general suelen darse en el área de trabajo, principalmente en lo relacionado con el orden y limpieza del mismo lugar ya que estas son de suma importancia dentro del proceso productivo, puesto que es allí donde da inicio a la materialización de la calidad, en el producto o servicio. Si el espacio de trabajo no cuenta con las condiciones óptimas para la ejecución de tareas asignadas, repercutirá directamente en la calidad del producto que se manufacture y el servicio que se preste.

Las actuales instalaciones de la empresa unidad de análisis reflejan oportunidad de mejora en normas de higiene y seguridad, puesto que, un lugar que cumpla la normativa de este instrumento, es un espacio de trabajo óptimo y agradable.

La disposición de los elementos necesarios en la realización de tareas y actividades, deben estar siempre a mano y listos para su utilización, esto con la finalidad de que la mejora de calidad deseada pueda ser alcanzada ya que se optimiza el espacio físico, existe mayor responsabilidad y compromiso para la ejecución de tareas por parte de los colaboradores, así como la cooperación entre ellos mismos siendo esto fundamental para el logro de los objetivos organizacionales.

1.5 La metodología de las cinco eses (5's)

En los años sesenta, nace una filosofía en Japón, la manufactura esbelta impulsada por Toyota, esta consiste en reducir operaciones y eliminar desperdicios que no le agreguen ningún tipo de valor al producto o servicio que se presta, esta filosofía tiene como fundamento la palabra en inglés *lean*, que en su traducción al español significa "sin grasa", es de aquí en donde nace la metodología de las cinco eses (5's), en un entorno totalmente industrial.

A continuación se muestran cada una de las eses (S's) que conforman esta metodología:

Seiri = Clasificar

Seiton = Ordenar

Seiso = Limpieza

Seiketsu = Sostenimiento

Shitsuke = Disciplina

Imagen 3

Metodología de las cinco eses (5's)



Fuente: Elaboración propia con base en Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, Mark. 2008. Una Perspectiva Global y Empresarial. 8a. Ed. México, Mc Graw-Hill. 624 p.

Aunque al inicio se utilizaba principalmente en empresas industriales, en las líneas de producción, en la actualidad es utilizada en cualquier tipo de organización, no importando el área en la que se desempeñe. Esta filosofía se fundamenta en crear

hábitos que ayuden a incrementar la productividad y el bienestar del colaborador, para poder lograr una satisfacción total en los clientes.

El nombre que en japonés designa a cada ese (S) mencionada anteriormente, conforma las etapas que se llevan a cabo en esta técnica basada en cinco principios simples que, en su integración satisfacen múltiples objetivos.

La aplicación de las cinco eses (5's) persigue mejorar la competitividad de las organizaciones mediante la mejora de su productividad, de la calidad de productos y servicios, motivación y desarrollo de las personas, flexibilidad y rapidez de adaptación a los cambios, etc. y si bien no persigue directamente una finalidad estética, la consigue; ya que se preocupa que todas las cosas se encuentren en su lugar.

1.5.1 Objetivos

La metodología aplicada en la organización persigue el logro de objetivos siendo los principales:

- Desarrollar un pensamiento de mejora continua y excelencia de toda la organización.
- Permite que la organización pueda adoptar cualquier tipo de programa de mejora continua de producción Justo a Tiempo, Control Total de Calidad y Mantenimiento Productivo Total, siendo todos parte de la filosofía de manufactura esbelta.
- Disminuir las causas potenciales de accidentes e incidentes, aumentar la conciencia de cuidado y conservación de los equipos y todos los recursos de la organización.

- Crear un ambiente de participación de los colaboradores por medio de equipos de trabajo y al mismo tiempo fomenta a un mejor clima organizacional.
- Reducir los desperdicios de recursos de toda la organización.
- Conservar el sitio de trabajo mediante controles periódicos sobre las acciones de mantenimiento de las mejoras alcanzadas con la aplicación de la metodología.

1.5.2 Beneficios y aportaciones

Por medio de la aplicación de la metodología, se obtienen diversos beneficios organizacionales, para la empresa en general y en específico para ejecutivos, mandos medios y niveles operativos, beneficiando de manera indirecta a las familias de los miembros, para tener un panorama más amplio de estos, a continuación se desglosan los principales beneficios y aportes de esta técnica para todos los involucrados.

- Prioridad a la atención en el servicio.
- Mejorar sustancialmente la calidad de los productos y servicios.
- Lugares de trabajo agradables.
- Permite involucrar a todos los trabajadores de la organización, en el proceso de mejora continua.
- Eliminación de pérdidas por errores.
- Cumplimiento de los objetivos y apego a la filosofía empresarial.
- Mejora la relación entre todos los miembros de la organización.
- Aumenta la confianza en la realización de sus funciones y atribuciones.

- Mejora la calidad de vida de todos los miembros, beneficiando al mismo tiempo la calidad de vida familiar.
- Aporta un ambiente de trabajo agradable, eliminando todo lo innecesario en las unidades de trabajo.
- Facilita la comunicación entre los departamentos de toda la organización.
- Motiva la calidad de vida.

La empresa unidad de análisis busca ser líder en el mercado de seguridad ejecutiva, por lo tanto para el logro de sus objetivos, es necesario oriente todos sus esfuerzos a la búsqueda de un lugar de trabajo óptimo.

1.5.3 Seiri – clasificar

Fundamentalmente esta etapa de la metodología identifica la necesidad de evaluar a la organización en su situación actual y tomar decisiones respecto a la clasificación de todos los objetos que se encuentran en el área de trabajo, esto significa retirar de los puestos de trabajo todos los elementos que no son necesarios, para las operaciones de mantenimiento o de oficinas cotidianas.

Los elementos necesarios se deben mantener cerca de la acción, mientras que los innecesarios se deben retirar del área, donar, transferir o eliminar, siendo determinante que los espacios se encuentren libres de documentos, mobiliario, equipo y archivos ajenos a las actividades cotidianas de la unidad o departamento.

Imagen 4

Aplicación del proceso seiri – clasificar



Fuente: Con base en Gutiérrez Púlido, H. 2005. Calidad total y productividad. 3a. Ed. México, Mc Graw-Hill. 110 p.

La utilización de las acciones de seiri, permiten preparar los lugares de trabajo para que estos sean seguros y productivos. El primer y más directo impacto del seiri está relacionado con la seguridad. Ante la presencia de elementos innecesarios el ambiente de trabajo es tenso y provoca que los colaboradores padezcan de estrés laboral, lo que afecta directamente la calidad de vida y al mismo tiempo la calidad del producto o servicio, impide la visión completa de las áreas de trabajo lo que a su vez repercute en la higiene y seguridad organizacional.

Respecto a la utilización de los espacios de trabajo de la empresa unidad de análisis, carece de algún método que le permita apoyar el manejo de equipo de trabajo y los documentos que se manejan en cada departamento, ejecutando el trabajo como se ha realizado desde sus inicios.

Por lo tanto se puede mencionar que seiri consiste en las siguientes acciones en el área donde sea aplicada:

- Separar en el área de trabajo lo necesario de lo innecesario.
- Clasificar lo útil en mediano y corto plazo, para el trabajo rutinario.
- Eliminar todo lo que entorpezca el proceso productivo.
- Dividir los elementos de trabajo de acuerdo a su uso y seguridad.
- Clasificar las herramientas de trabajo según su importancia y uso con el objeto de agilizar el trabajo.
- Distribuir los útiles y herramientas de acuerdo a las necesidades de cada departamento o unidad.

En la actualidad la empresa de seguridad en el área administrativa no maneja un método de clasificación de expedientes y documentos, todo se acumula en los escritorios esperando ser atendidos en su momento, lo que perjudica el tiempo de respuesta en los procesos.

1.5.4 Seiton – ordenar

Esta segunda etapa es igualmente importante como la primera, es acá donde todos los elementos antes clasificados deben ser organizados según las necesidades de cada área de trabajo a modo que se puedan encontrar con mayor facilidad.

Aplicar seiton en mantenimiento tiene que ver con la mejora de la visualización de los elementos de las máquinas e instalaciones industriales y comerciales, una vez se haya eliminado lo innecesario, se define el lugar donde se debe ubicar aquello que se necesita con frecuencia, identificándolo para eliminar el tiempo de búsqueda, una vez aplicado permite:

- Facilita un sitio adecuado para cada elemento de trabajo y al mismo tiempo facilita su acceso y retorno.
- Ubica cada elemento según sea identificado, en base a su frecuencia en uso y necesidad.
- Identificación visual de los elementos, equipo, sistema de seguridad y controles de mando.
- Permite que el equipo tenga protección visual para que se facilite la inspección y control de limpieza.
- Identificar y marcar todos los sistemas auxiliares del proceso como: tuberías, aire comprimido, combustibles, etc.
- Mejora visualmente el área de trabajo.
- Reduce los tiempos de producción, mejora la atención en los servicios prestados.
- Facilita el acceso rápido a elementos que se requieren para el trabajo.
- Se mejora la información en el sitio de trabajo para evitar errores y acciones de riesgo potencial.
- El aseo y limpieza se pueden realizar con mayor facilidad y seguridad.
- La presentación y estética de la planta se mejora.
- Comunica orden, responsabilidad y compromiso con el trabajo.
- Se libera espacio de la unidad y/o departamento.
- Denota interés en sus acciones.

Imagen 5
Aplicación del proceso seinton – ordenar



Fuente: Con base en Gutiérrez Púlido, H. 2005. Calidad total y productividad. 3a. Ed. México, Mc Graw-Hill. 110 p.

Es por eso que la empresa unidad de análisis, cuenta con espacios saturados por documentos que se consideran importantes, sobre las áreas de trabajo en los diferentes departamentos, ya que no se ha identificado la necesidad de contar con orden específico, los espacios se ven reducidos por cajas o mobiliarios que no son aptos para almacenar.

En la actualidad consideran que las actividades se pueden desarrollar de esa manera, puesto que así se han realizado desde su fundación como empresa y los gerentes de cada departamento no han propuesto mejoras en los procesos.

1.5.5 Seiso – limpieza

Luego de tener un espacio de trabajo clasificado y ordenado con lo necesario y haber retirado todo lo innecesario, es fundamental proceder a limpiar correctamente el lugar de trabajo, eliminando suciedad del piso, de las máquinas, del mobiliario y equipo y en todas las herramientas utilizadas en el proceso productivo.

El trabajo de seiso no se limita a la limpieza como trabajo de aseo, esto envuelve un pensamiento mucho más profundo que va desde el adecuado funcionamiento del equipo y la identificación de las causas por la cual los procesos no se están trabajando como debieran ser, para así en un futuro próximo tener la capacidad de solucionar de raíz el problema y que no vuelva a aparecer.

En las oficinas de la empresa de seguridad, se contempla la necesidad únicamente de la ejecución de limpieza por una persona, quien se encarga de asistir a toda la organización una vez al día.

Para poder llevar a cabo la limpieza y la identificación del funcionamiento adecuado de mobiliario y equipo, se debe:

- Realizar una integración de la limpieza como parte de las atribuciones de cada puesto de trabajo.
- Sumar como actividad el mantenimiento del equipo de trabajo.
- No debe existir una distinción entre operario de limpieza y mantenimiento, ya que ambos trabajan por el buen funcionamiento.
- Existir un registro de la adecuada forma de utilización del equipo de trabajo y las evaluaciones periódicas que se han llevado a cabo.

- No dejar aislada la inspección del equipo con el manejo del colaborador para determinar dónde radica el problema.
- El trabajo de limpieza como inspección genera conocimiento sobre el equipo.
- No se trata únicamente de eliminar la suciedad, se debe elevar la acción de limpieza, a la búsqueda de las fuentes de contaminación con el objeto de eliminar sus causas primarias.

Imagen 6

Aplicación del proceso seiso - limpieza



Fuente: Con base en Gutiérrez Púlido, H. 2005. Calidad Total y Productividad. 3a. Ed. México, Mc Graw-Hill. 110 p.

Puesto en marcha seiso se podrá obtener los siguientes beneficios:

- Mejorar el estado de ánimo del colaborador, al encontrarse con espacios más limpios y agradables.
- La vida útil del equipo se logra incrementar.
- Permite que cualquier persona que ingrese al área de trabajo conozca el espacio y reconozca el lugar apropiado para cada objeto dentro de la misma.
- Lograr identificar las causas de los desperfectos y permite evaluar de raíz su situación.
- Facilitar el control del mantenimiento de cada equipo y al mismo tiempo reduce costos por desperfectos.
- Identificar cuál es el estado óptimo de cada maquinaria.
- Lograr mejoras en la calidad del producto o servicio.

En la empresa unidad de análisis se cuenta con una persona que realiza la función de limpieza de las oficinas, pero no se ha establecido un sistema el cual aporte beneficios adicionales que controle también el óptimo estado del equipo.

1.5.6 Seiketsu – sostenimiento

Luego de aplicar las primeras tres eses (s) de la metodología es de suma importancia que todos los cambios realizados no se pierdan, por lo cual es necesario mantener los logros alcanzados de manera consistente, ya que la ausencia de seiketsu puede provocar un retroceso en el trabajo ya realizado y caer nuevamente en retrasos y en elementos innecesarios, perjudicando la limpieza alcanzada en cada una de las acciones ya realizadas.

Desde décadas se conoce el principio escrito en numerosas compañías y que se debe cumplir cuando se finaliza un turno de trabajo: (se dejará el sitio de trabajo

limpio como se encontró). Este tipo de frases sin un correcto entrenamiento en estandarización y sin el espacio para que se puedan realizar estos estándares, harán difícil la tarea de que el empleado se comprometa en su cumplimiento.

Imagen 7

Aplicación del proceso seiketsu – sostenimiento



Fuente: Con base en Gutiérrez Púlido, H. 2005. Calidad total y productividad. 3a. Ed. México, Mc Graw-Hill. 110 p.

Es de suma importancia que se conozca a profundidad el deber de cada colaborador al mantener los cambios estipulados para que así se puedan lograr los beneficios que se mencionan a continuación:

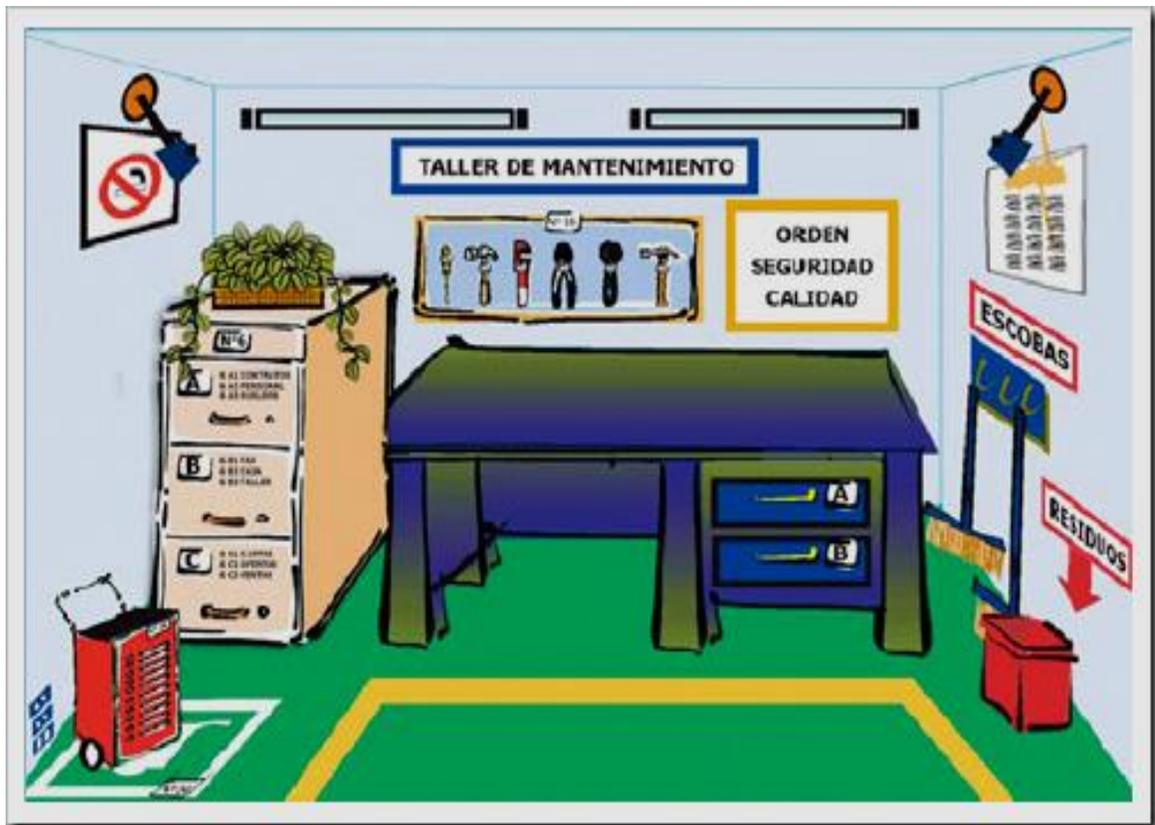
- Mantener el conocimiento obtenido durante el tiempo que se ha practicado esta metodología.
- Aumenta la productividad de la organización.

- Reduce los costos y las pérdidas de materia prima.
- Se mejora el bienestar del personal al crear el hábito de conservar impecable el sitio de trabajo en forma permanente.
- Los operarios aprenden a conocer a profundidad el equipo y se preparan para asumir mayores responsabilidades.

1.5.7 Shitsuke – disciplina

Esta última ese (s) de la metodología, busca establecer que dentro de la organización exista un hábito en el empleo de los métodos ya establecidos y de los estándares alcanzados, tomando como base las cuatro eses (s) anteriores, a lo largo del tiempo y así permanecer bajo las normas y estándares hasta buscar nuevas mejoras.

Imagen 8
Aplicación del proceso shitsuke – disciplina



Shitsuke implica un desarrollo de la cultura del autocontrol dentro de la organización. Si la dirección de la empresa estimula que cada uno de los colaboradores aplique el ciclo Deming en cada una de las actividades diarias, es muy seguro que la práctica no tendría ninguna dificultad. Es este el puente entre las cinco eses (5's) y el concepto Kaizen o de mejora continua. Los hábitos desarrollados con la práctica del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), se constituyen en un buen modelo para lograr que la disciplina sea un valor fundamental en la forma de realizar un trabajo diario dentro de la organización.

Dentro de los beneficios que se pueden contar con la aplicación de esta etapa, se cuentan los siguientes:

- Se crea una cultura organizacional más estable, basada en el respeto y cuidado de los recursos.
- La disciplina forma parte de los valores de la nueva cultura organizacional.
- Se siguen los estándares establecidos y existe una mayor sensibilización y respeto entre cada uno de los colaboradores.
- La moral y la sensibilidad forman parte de todos los miembros.
- El cliente se sentirá más satisfecho ya que los niveles de calidad serán superiores debido a que se han respetado íntegramente los procedimientos y normas establecidas.

1.6 Empresa de servicios

Un servicio es toda actividad que pueda realizarse a través de una acción o beneficio que una persona a parte le puede ofrecer a otra, es fundamentalmente

intangibles y no da como resultado la propiedad de nada. Su producción puede o no estar vinculada a un producto tangible.

Se deben considerar algunas características especiales del servicio: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y naturaleza perecedera.

“Se denominan empresas de servicios a aquellas que tienen por función brindar una actividad que las personas necesitan para la satisfacción de sus necesidades (de recreación, de capacitación, de medicina, de asesoramiento, de construcción, de turismo, de televisión por cable, de organización de una fiesta, de luz, gas etcétera) a cambio de un precio, pueden ser públicas o privadas”.(23:s.p)

1.6.1 Empresa de seguridad

“La empresa es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común”. (23:s.p)

La empresa unidad de análisis es una institución privada, la cual se encarga de ofrecer custodios, vigilantes y distintos dispositivos de protección a cualquier persona, sea individual o jurídica que pueda pagar por los servicios; es una organización que se encuentra estructurada para satisfacer el servicio de protección a través de agentes que operan bajo las necesidades del usuario.

1.6.1.1 Vigilante de seguridad

“Es un profesional de carácter privado que vela por la seguridad, primordialmente en relación a las personas, edificios y bienes materiales de cuya protección, vigilancia y custodia estuviera principalmente encargado por la empresa u organismo contratante como complemento y contribución a la seguridad pública proporcionada por las fuerzas de seguridad del estado”. (24:s.p)

Un agente o grupo de seguridad está a cargo de una persona individual o jurídica, este se rige bajo su contrato de servicio, actualmente la empresa unidad de análisis presta servicio a más de 20 organizaciones.

1.6.1.2 Detective o investigador privado

“El detective o investigador privado es un profesional que trabaja para particulares, empresas, despachos de abogados, mutuos o aseguradores, realizando investigaciones de hechos y conductas privadas, con el fin de obtener pruebas para su cliente, que se reflejarán en un informe”. (25:s.p.)

Adicionalmente cabe mencionar que pueden investigar tanto para particulares como para empresas. Sus informes, grabaciones, y fotografías, pueden ser utilizados como prueba ante un juicio, todo esto según las necesidades del cliente que solicite la investigación.

1.6.1.3 Equipo de seguridad

El agente o vigilante de seguridad cuenta con equipo de trabajo, que le permite realizar un servicio profesional, entre los cuales están: cámaras de video, radios de comunicación, chalecos antibalas o anti puñaladas, bastones de defensas, gas pimienta, armas de fuego (normalmente pistolas, revólveres o escopetas) que le permiten usarlas en defensa propia o cuando el objetivo que intentan proteger está bajo amenaza.

Entre los servicios que ofrece la empresa, se pueden mencionar la venta e instalación de cámaras de video, radios, monitores, armas de fuego, entre otros equipos de seguridad.

Como se ha descrito anteriormente este capítulo desarrolla fundamentos teóricos del informe profesional de tesis, siendo de suma importancia y base para el desarrollo del capítulo dos, donde se muestra aspectos relevantes de la empresa de seguridad y la situación actual, en relación a las variables estudiadas de la metodología de mejora continua cinco eses (5's).

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL RESPECTO A LA SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA EN LA EMPRESA DE SEGURIDAD

A continuación se presenta la metodología de la investigación, todos los aspectos generales de la empresa unidad de análisis, y la situación actual respecto a la seguridad, orden y limpieza.

2.1 Metodología de la investigación

Con la finalidad de conocer y evaluar la situación actual de la empresa unidad de análisis fue necesario utilizar el método de investigación científico (en sus tres fases: indagadora, demostrativa y expositiva), como también el método deductivo – inductivo; así mismo, se aplicaron las técnicas de observación directa, encuestas, entrevistas e investigación bibliográfica con sus respectivos instrumentos, los cuales fueron: la guía de observación, la boleta de encuesta, el cuestionario de entrevista y fichas bibliográficas. La aplicación de estos, permitieron emitir un diagnóstico a las variables de seguridad, orden y limpieza.

El gerente general de la empresa proporcionó una entrevista (anexo 3), aportando información de la empresa y la percepción en cuanto al funcionamiento de la organización respecto a las variables objeto de estudio y las áreas de oportunidad que detecta como líder. Se realizaron siete visitas a la empresa de seguridad utilizando la guía de observación (anexo 1), esta permitió señalar el cumplimiento o incumplimiento de los distintos lineamientos que estructuran los hábitos de seguridad, orden y limpieza

Se llevó a cabo un censo dirigido específicamente a los colaboradores del área administrativa por medio de una boleta de encuesta (anexo 2), esto con el fin de conocer a profundidad la percepción respecto a las variables objeto de estudio.

A continuación se presenta el listado de las personas que forman parte del área administrativa, siendo en total 50 colaboradores, 45 hombres y 5 mujeres.

Cuadro 1
Cantidad de personal administrativo por puesto
de la empresa de seguridad

DEPARTAMENTO	UNIDADES	PUESTO	CANTIDAD EMPLEADOS
GERENCIA GENERAL	ADMINISTRATIVO	Gerente general	1
		Asistente de gerencia	1
		Secretaría	1
FINANCIERO	FINANZAS	Gerente financiero	1
		Asistente financiero	1
		Asistente de planillas	1
		Asistente de compras	1
	CONTABILIDAD	Jefe de contabilidad	1
		Contador	2
		Auxiliar de contabilidad	3
RECURSOS HUMANOS	RECURSOS HUMANOS	Gerente RRHH	1
		Asistente de RRHH	2
		Reclutador	1
		Secretaría	1
		Recepcionista general	1
	CAPACITACIÓN	Jefe de capacitación	1
		Asistente de capacitación	1
	SERVICIOS VARIOS	Jefe de bodega	1
		Auxiliar de bodega	2
		Conserje	1
OPERACIONES	OPERACIONES	Gerente operaciones	1
		Asistente de operaciones	1
	SUPERVISIÓN	Jefes de seguridad	2
		Asistente de armería	2
		Supervisión de operaciones rural / urbana	12
		Ejecutivo de operaciones	7
		TOTAL	

Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida en el trabajo de campo. Octubre de 2015.

Con la búsqueda y perfeccionamiento de la información obtenida durante la observación directa y encuestas, se aplicaron entrevistas con cuestionarios estructurados a los siguientes trabajadores.

- Personal de los puestos gerenciales de cada una de las unidades: estos aportes son significativos y representativos para la elaboración del presente informe.
- Personal de puestos auxiliares y de asistencia: la información recolectada sustentó el conocimiento de la situación actual y las variables objeto de estudio, pues sus puestos son asistenciales a personas de alto mando.

Es importante indicar que en total la empresa de seguridad cuenta con más de 250 trabajadores en el área administrativa y operativa, no se tomó en cuenta la opinión de los agentes de seguridad pues no forman parte de las variables objeto de estudio.

2.2 Generalidades de la empresa

A continuación se presentan los aspectos generales de la empresa unidad de análisis en esta se exponen los antecedentes, filosofía empresarial, estructura organizacional, distribución de planta, mobiliario, equipo y funcionamiento de las oficinas.

2.2.1 Antecedentes

“La unidad de análisis es una empresa guatemalteca legalmente establecida bajo - Acuerdo Ministerial 850 - 2003 - que inició sus operaciones en marzo del año 2,000”. (14:s.p.)

La cobertura de los servicios prestados abarca todo el territorio guatemalteco, actualmente se encuentra ubicada en la 16 Avenida A 28 Calle B Lote No. 25, Finca San Rafael Zona 6 Jurisdicción de Chinautla, en el departamento de Guatemala.

Desde sus inicios la unidad de análisis ha sido una empresa familiar que busca ser líder en el mercado. El mayor compromiso es la calidad de sus servicios con base en sus valores: integridad, confianza y respeto.

Inicialmente brindaba servicio a pequeñas empresas limitándose a agentes de seguridad, que estaban distribuidos en instituciones cercanas a la ubicación de sus oficinas administrativas. Debido a la buena calidad de sus servicios, grandes organizaciones iniciaron a requerir de sus servicios y a contratarles, esto permitió su crecimiento.

Hoy en día la empresa de seguridad cuenta con más de 250 colaboradores, distribuidos en diferentes organizaciones a nivel urbano (Guatemala Ciudad) y rural (Quetzaltenango), colaborando en más de 30 empresas de alto prestigio; ofreciendo un servicio de calidad y excelencia, con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes actuales y potenciales.

“La experiencia y el amplio conocimiento en la disciplina militar de los fundadores han hecho que la empresa unidad de análisis, se convierta en una organización sólida y de amplio prestigio a nivel nacional. Presta servicios de seguridad privada con altos estándares de calidad; su compromiso es proteger la integridad física, resguardar los bienes y valores de los clientes”. (14:s.p.)

2.2.2 Filosofía empresarial

Para el logro de objetivos y metas organizacionales, la gerencia de la empresa considera indispensable contar con filosofía empresarial, a continuación se presentan la visión, misión y objetivos.

- **Visión**

“Ser una empresa con cobertura nacional e internacional, innovadora y dinámica, identificados en el mercado como empresa líder en el campo de la seguridad”.
(14:s.p)

- **Misión**

“Brindar a nuestros clientes soluciones efectivas de alto nivel en materia de seguridad; dedicando a un equipo de profesionales a garantizar al máximo la satisfacción plena de sus necesidades, logrando así la rentabilidad necesaria. Nuestros colaboradores luchan permanentemente por la eficiencia interna, a través de su capacitación constante y la utilización de la tecnología, dentro de un marco de trabajo en equipo, creando así altos estándares de calidad para el servicio de nuestros Clientes”. (14:s.p.)

- **Objetivos**

- ✓ “Capacitar y adoptar medidas preventivas para evitar hechos que puedan afectar la seguridad de nuestros clientes, o reducir sus efectos negativos”.
- ✓ “Proteger y resguardar los bienes y personas puestos a nuestro cuidado con la mayor eficiencia en la relación costos-resultado”.

- ✓ “Dar cumplimiento a todas las normas jurídicas, impositivas, laborales y otras que rigen la actividad”.
- ✓ “Generar una percepción de seguridad y confianza que favorezca la actividad productiva, comercial, de servicios o el bienestar de nuestros clientes”. (14:s.p)

- **Servicios**

Los horarios y jornadas laborales de unidad de análisis para cada departamento están estipulados de la siguiente manera:

- ✓ Área administrativa: lunes a viernes de 8:00 am a 5:00 pm, (para algunas unidades sábado medio día)
- ✓ Área operativa (agentes de seguridad): lunes a domingo, los turnos pueden ser de veinticuatro por veinticuatro horas o de cuarenta y ocho por cuarenta y ocho horas. Esta área maneja estos turnos porque el objetivo principal es cubrir las necesidades que requieran los clientes, esto es coordinado entre el supervisor de área y el equipo de seguridad al cual esté asignado, es importante hacer mención que las instalaciones no cuentan con áreas de descanso (dormitorios).

Actualmente ofrecen los siguientes servicios:

- Seguridad uniformada para protección y vigilancia
- Seguridad ejecutiva
- Servicio de rutas
- Asesorías y consultorías en seguridad

- Venta de productos de seguridad
- Investigación expedientes laborales
- Instalación de tecnología de punta (cámaras de circuito cerrado, alarmas, cámaras de vigilancia, GPS, entre otros.)

2.2.3 Estructura organizacional

La unidad de análisis aún no cuenta con un organigrama establecido (representación gráfica), pero en el manual de normas y procedimientos tiene indicadas las líneas directas de comunicación y liderazgo vertical (descendente-ascendente) para que cada integrante conozca sus funciones y responsabilidades.

Los mandos medios, la parte operativa y las gerencias de la organización, sus unidades y puestos, se determinaron con la información proporcionada por la administración de la unidad de análisis. A continuación se enlista cada una de ellas:

- Gerente general
- Asistente de gerencia
- Secretaria
- Gerente financiero
- Asistente financiero
- Asistente de planillas
- Asistente de compras
- Jefe de contabilidad
- Contador
- Auxiliar de contabilidad
- Gerente RRHH
- Asistente de RRHH
- Reclutador

- Secretaria
- Recepcionista general
- Jefe de capacitación
- Asistente de capacitación
- Jefe de bodega
- Auxiliar de bodega
- Conserje
- Gerente operaciones
- Asistente de operaciones
- Jefes de seguridad
- Asistente de armería
- Supervisión de operaciones rural / urbana
- Ejecutivo de operaciones

La breve descripción de las tareas y funciones de cada departamento es la siguiente:

- Departamento de operaciones y RRHH coordinan las capacitaciones, se encargan de gestionar toda la logística de los agentes de seguridad, insumos de seguridad, traslado a bodega y archivo.
- Departamento financiero es el encargado de gestionar cuentas por pagar y cobrar de la organización, contabilidad en el control de planillas y pago de responsabilidades.
- Departamento de supervisión está a cargo de nutrir con información el estado real de los agentes de seguridad.

- Departamento de capacitaciones se encarga de establecer fechas para retroalimentación e incrementación de conocimientos, entrenamiento e inducción a empleados de nuevo ingreso (toda esta información es compartida después de haber sido seleccionado o reclutado por el departamento de recursos humanos).
- La gerencia se encarga de generar ideas y liderar a los mandos medios, con el fin de lograr bienestar y el buen funcionamiento empresarial.

2.3 Ubicación y distribución del edificio

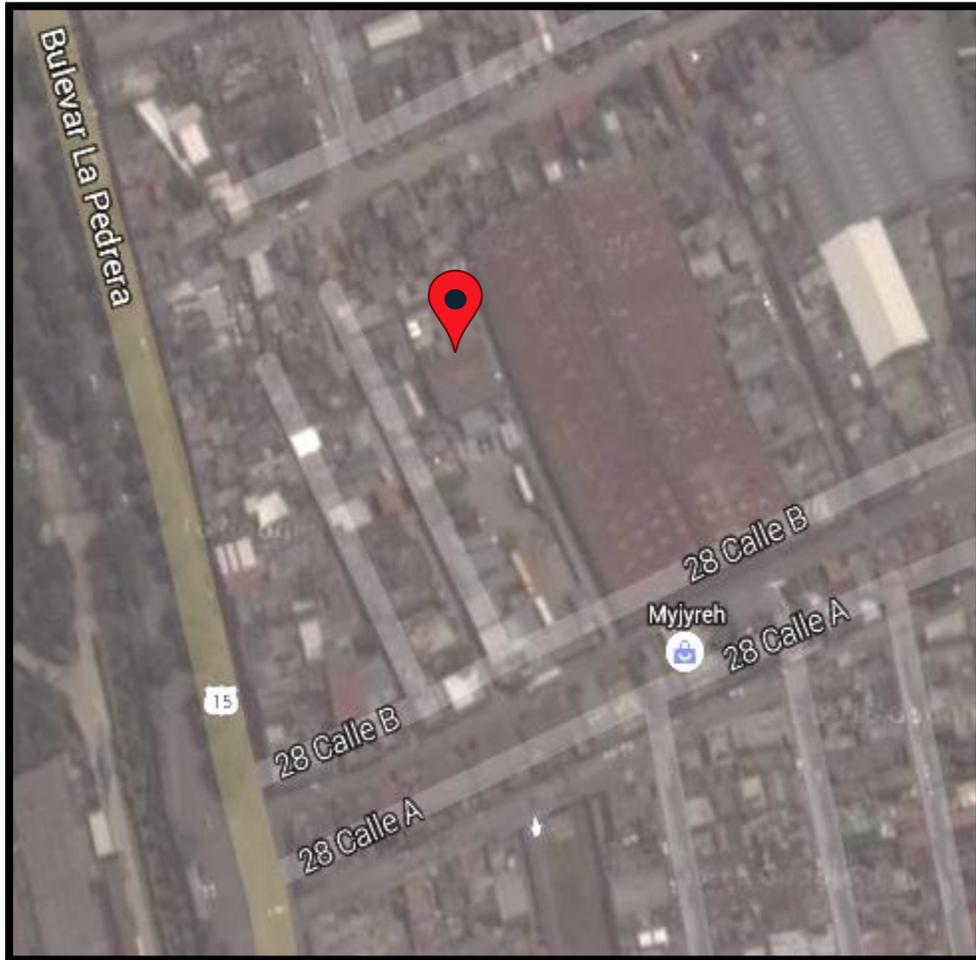
La estructura del edificio la conforman cuatro niveles, en cada piso/nivel se encuentran los siguientes departamentos:

- Sótano: departamento de recursos humanos, mantenimiento, bodega, archivo, capacitación y supervisión.
- Planta baja: recepción, gerencia y comedor.
- 2do. Nivel: operaciones, finanzas y contabilidad.
- 3er. Nivel: oficinas de gerencia general.

Es importante conocer las condiciones con las que cuenta la infraestructura de la empresa, es por ello que se analizan distintos aspectos, tales como: distribución de planta y distribución de mobiliario y equipo, siendo estos relevantes para que los colaboradores se sientan cómodos al realizar sus funciones laborales.

A continuación se muestra el mapa satelital para observar la ubicación geográfica de la empresa.

Imagen 9
Ubicación unidad de análisis



Fuente: [https://www.google.com.gt/maps/place/Oficina+Central+de+Protecci%C3%B3n,+S.A.+\(OCP,+S.A.\)/@14.6767807,-90.4868007,385m/data=!3m1!1e3!4m2!3m1!1s0x0:0x7cf2aeced670b228!6m1!1e1](https://www.google.com.gt/maps/place/Oficina+Central+de+Protecci%C3%B3n,+S.A.+(OCP,+S.A.)/@14.6767807,-90.4868007,385m/data=!3m1!1e3!4m2!3m1!1s0x0:0x7cf2aeced670b228!6m1!1e1), Agosto 2015.

La empresa tiene 10 años de funcionamiento, actualmente las instalaciones están ubicadas en una casa, siendo esta la oficina central para la organización. A continuación se presenta la descripción gráfica, en donde se puede apreciar la infraestructura.

Imagen 10
Edificio unidad de análisis



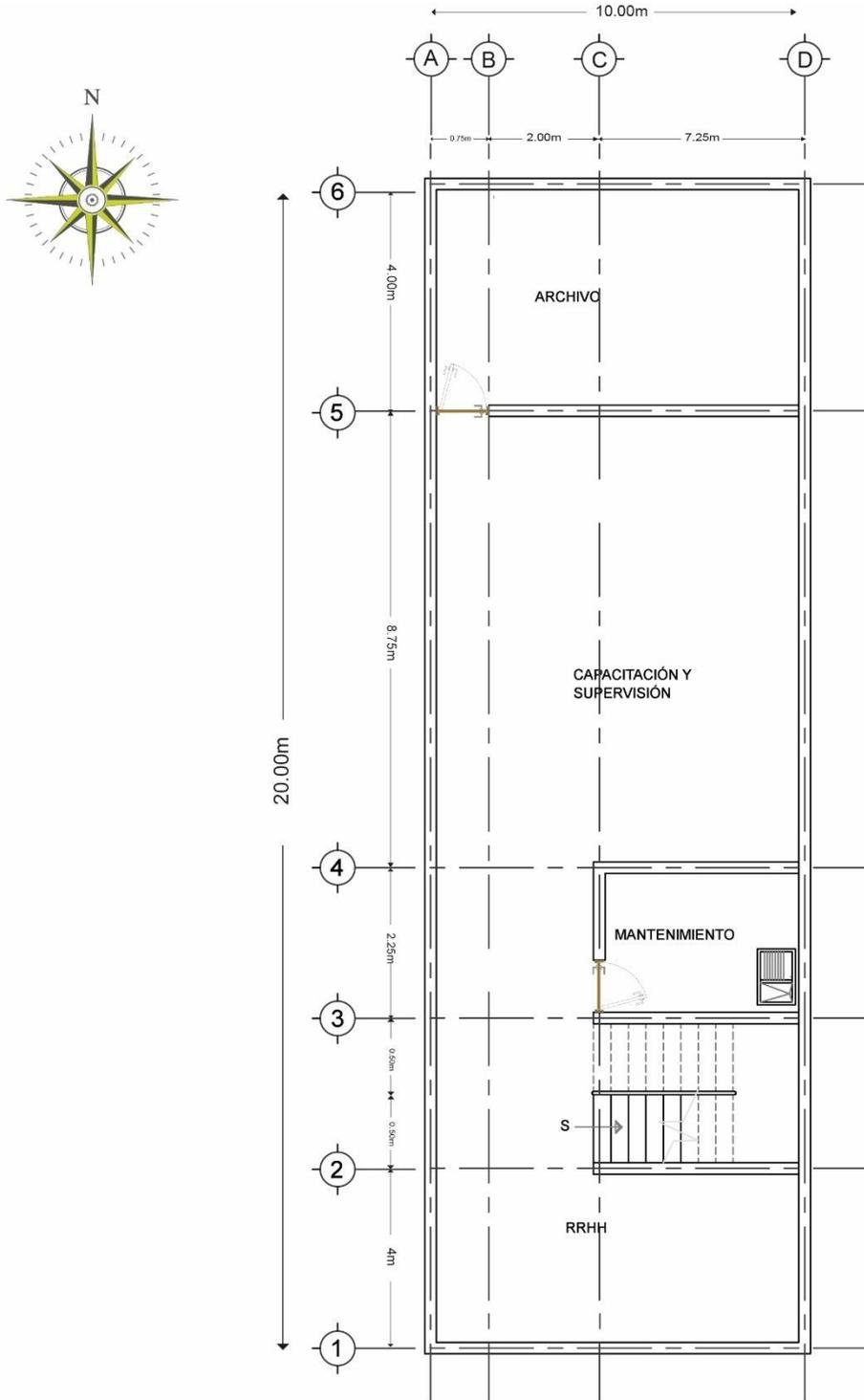
Fuente: Imagen captada por investigador en trabajo de campo. Octubre de 2015.

Por el limitado acceso a tomar fotografías la imagen anterior muestra al final de la calle las instalaciones de la empresa de seguridad.

2.3.1 Distribución de planta

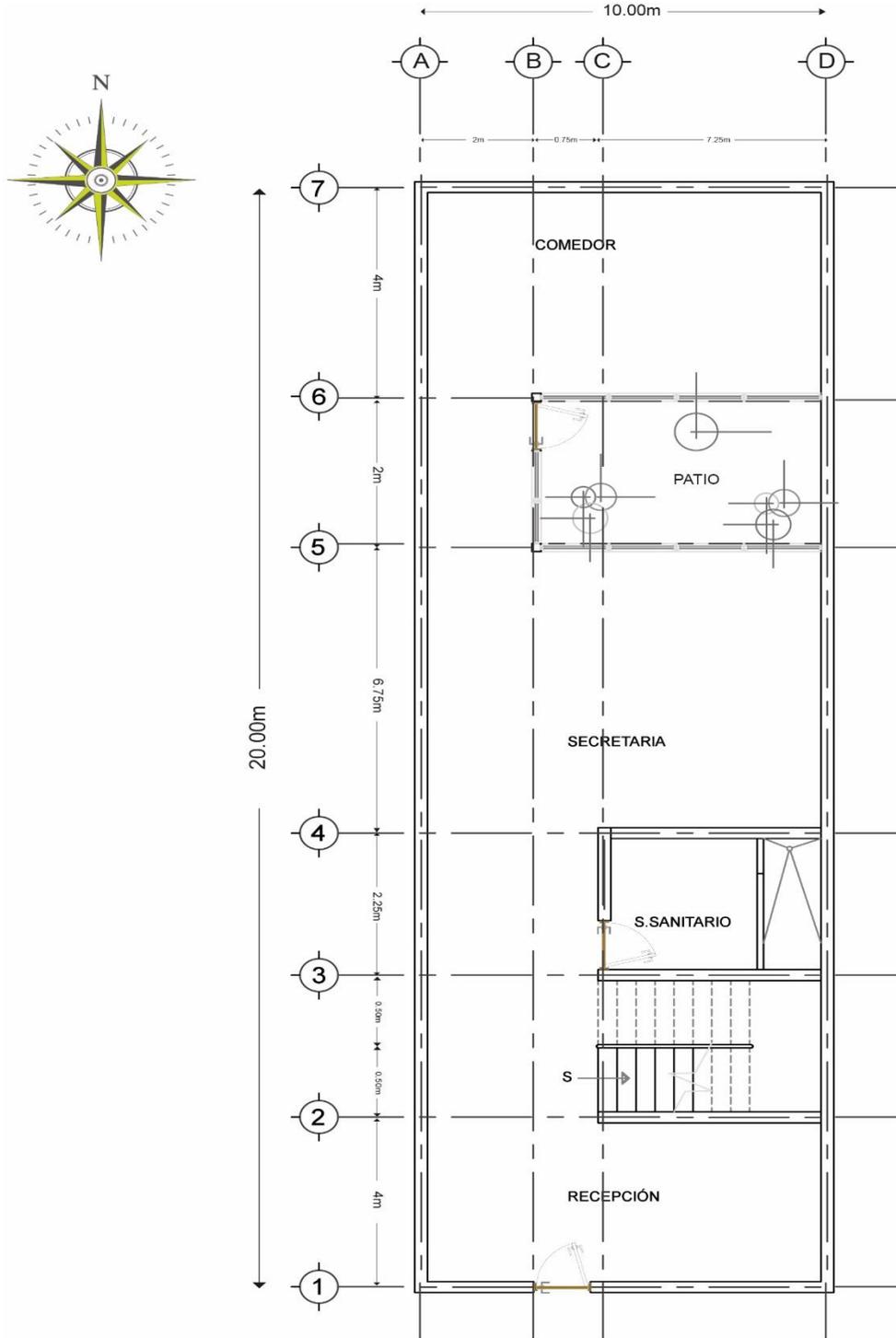
La unidad de análisis cuenta con tres niveles y un sótano, en cada uno de los niveles se encuentran distribuidos los diferentes departamentos que conforman la organización. La distribución de planta se encuentra estructurada en un espacio de 20 X 10 metros, esto se puede observar en las siguientes imágenes, las cuales se encuentran identificadas con letras (vertical) y números (horizontal) estos permiten localizar los ejes (muros) en el plano tanto de distribución de planta como distribución de mobiliario y equipo.

Imagen 11
Distribución de planta sótano



Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida en el trabajo de campo. Octubre de 2015.

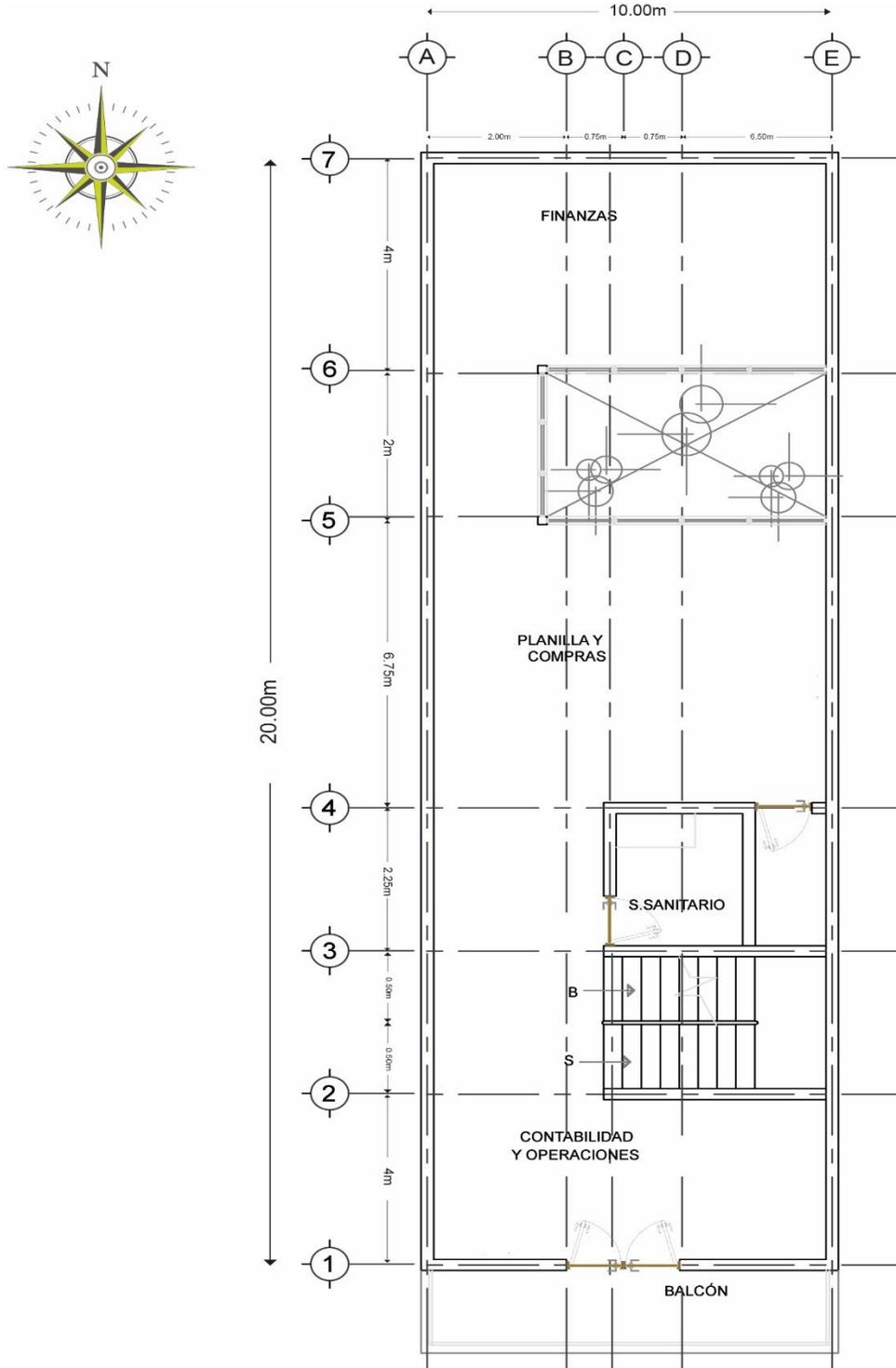
Imagen 12
Distribución de planta baja



Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida en el trabajo de campo. Octubre de 2015.

Imagen 13

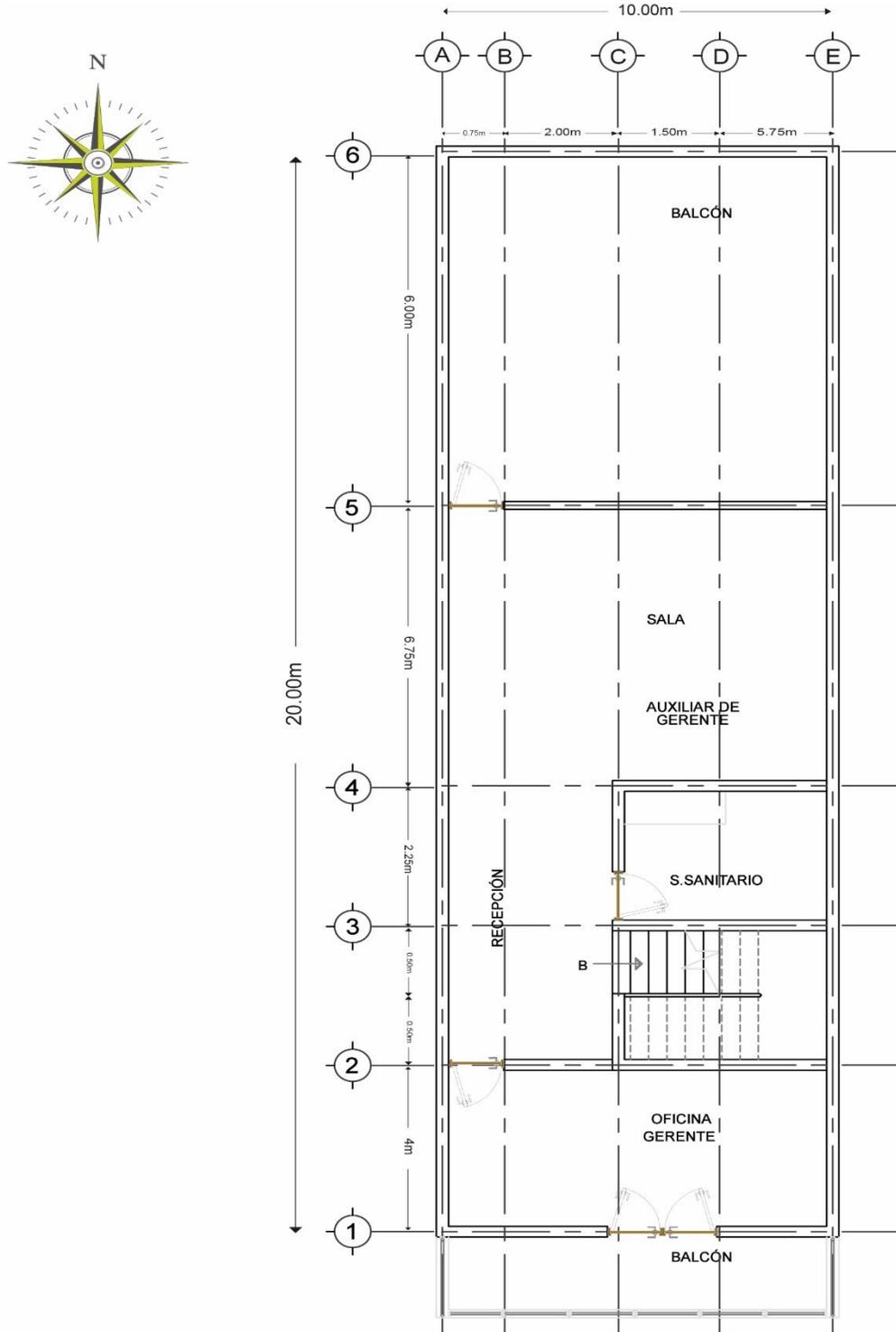
Distribución de planta segundo nivel



Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida en el trabajo de campo. Octubre de 2015.

Imagen 14

Distribución de planta tercer nivel



Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida en el trabajo de campo. Octubre de 2015.

2.3.2 Distribución de mobiliario y equipo

La empresa unidad de análisis cuenta con diversidad de mobiliario y equipo, se puede enlistar los siguientes:

- Escritorios
- Sillas ejecutivas
- Sillas de plástico
- Mesas
- Archivos
- Equipo de cómputo
- Plantas telefónicas
- Impresoras
- Fotocopiadora

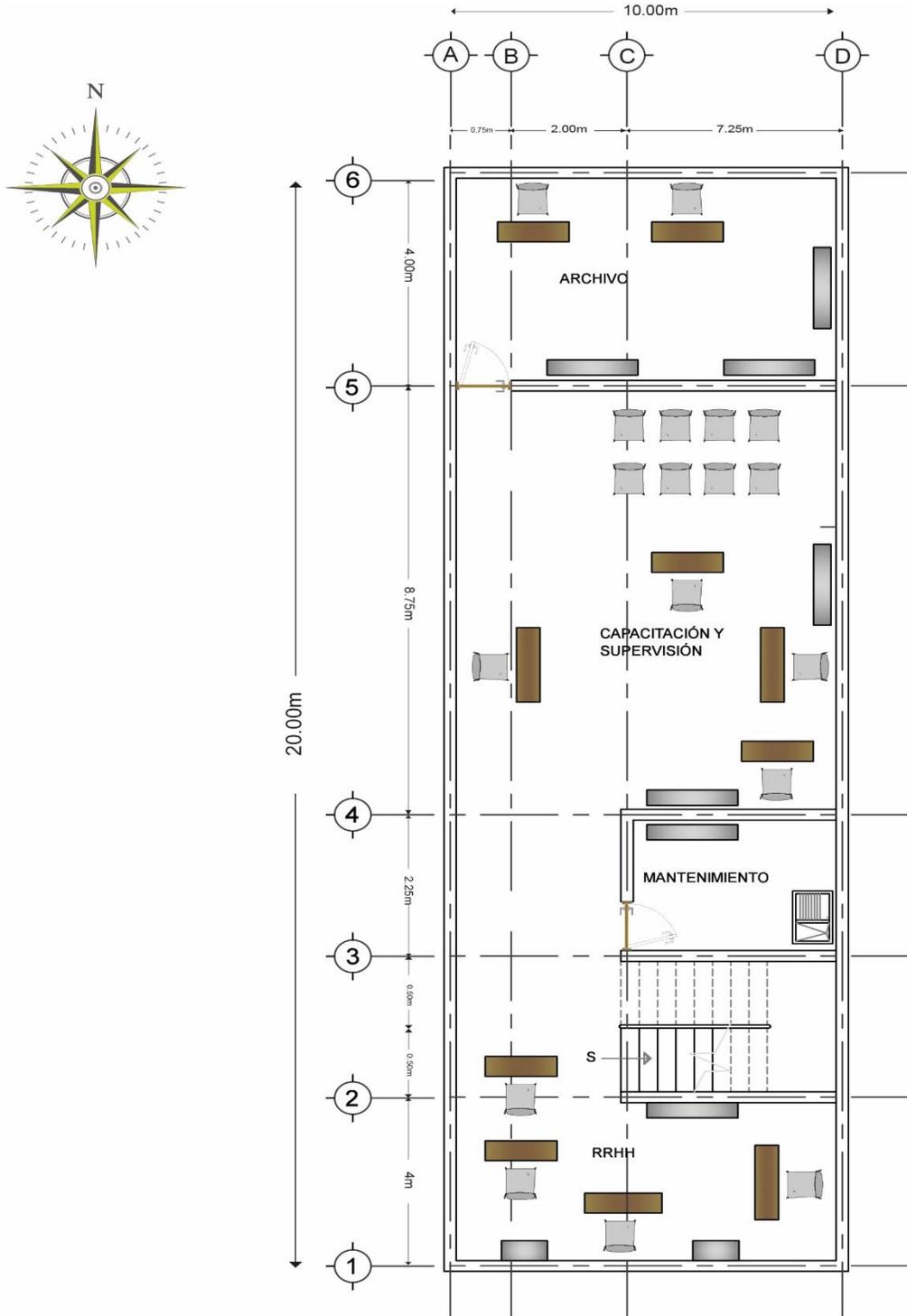
En la actualidad la organización ha distribuido los mismos en los diferentes departamentos de la siguiente manera:

- El departamento de operaciones y recursos humanos usan la mayoría de archivos, en algunos no hay y utilizan cajas para realizar el respectivo almacenamiento de documentos.
- En algunas oficinas se encuentran sillas ejecutivas en otras sillas de plástico, porque no cuentan con suficientes para todos los colaboradores.
- Todas las oficinas de los departamentos cuentan con equipo de cómputo, a excepción de la sala de capacitaciones pues solo es requerido cuando se imparten talleres.

A continuación, descripción grafica sobre la distribución de mobiliario y equipo:

Imagen 15

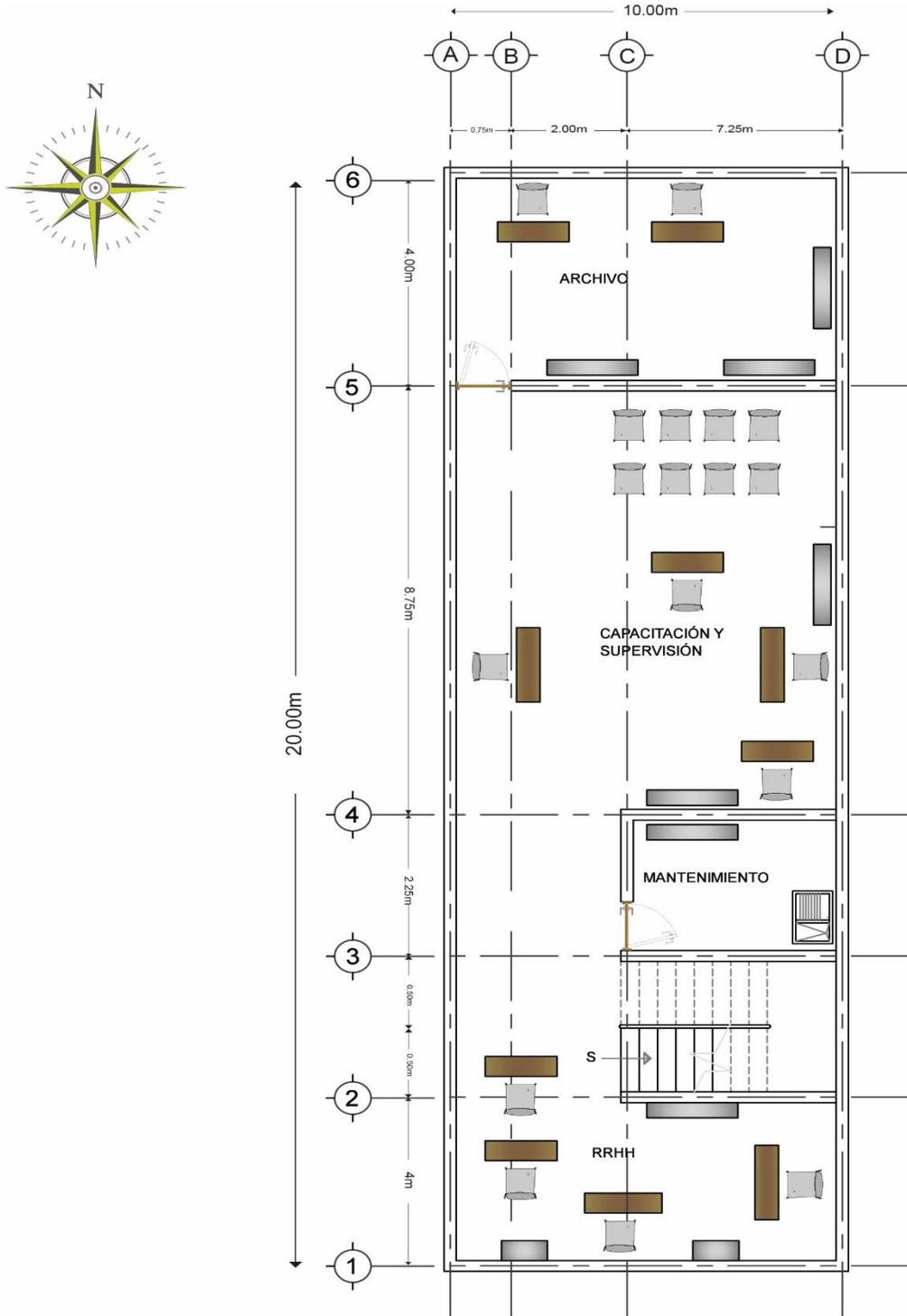
Distribución mobiliario y equipo sótano



Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida en el trabajo de campo. Octubre de 2015.

Imagen 16

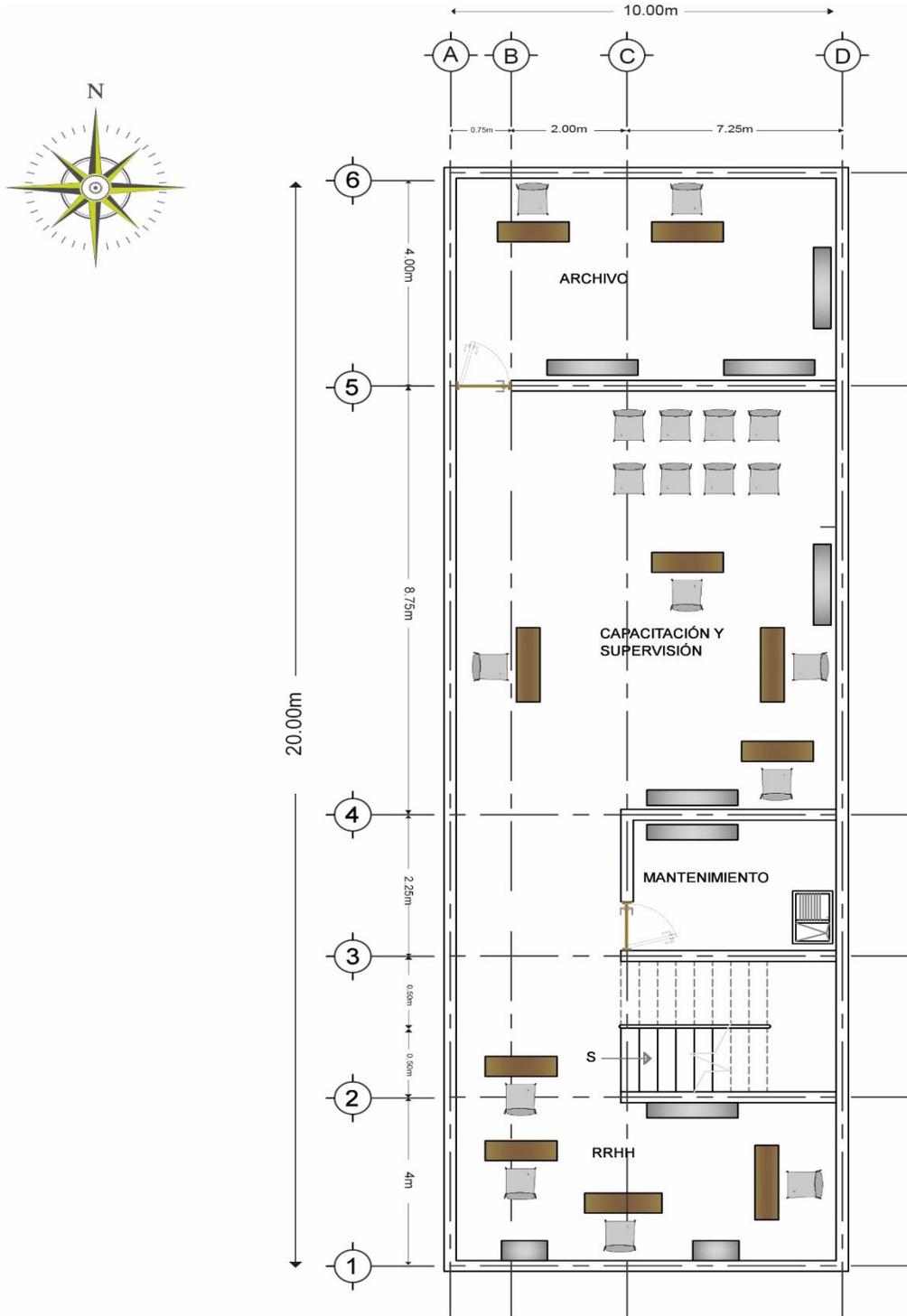
Distribución mobiliario y equipo planta baja



Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida en el trabajo de campo. Octubre de 2015.

Imagen 17

Distribución mobiliario y equipo segundo nivel



Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida en el trabajo de campo. Octubre de 2015.

Imagen 18

Distribución de mobiliario y equipo tercer nivel



Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida en el trabajo de campo. Octubre de 2015.

2.4 Situación actual de la empresa

A continuación se presenta un análisis de la situación actual en la empresa unidad de análisis, con base a las variables de seguridad, orden y limpieza, los cuales son puntos claves de la metodología de mejora continua cinco eses (5's).

Por tal razón es fundamental conocer el sistema, los procesos actuales y ambiente laboral de todos los miembros de la empresa de seguridad y al mismo tiempo identificar el estado actual de las variables que han sido sometidas a estudio.

Con la finalidad de apoyar y aclarar los aspectos evaluados a lo largo de este capítulo se presentan cuadros, gráficas e imágenes.

2.4.1 Seguridad

Las técnicas de investigación que permitieron obtener los presentes resultados, incluyeron visitas periódicas a la unidad de análisis, observaciones directas secundadas por una guía, aplicación de encuestas cuantitativas y cualitativas, esto con la participación y apoyo de todos los colaboradores del área administrativa de la empresa de seguridad.

Por ser una organización dedicada a la asistencia de seguridad privada puede existir algún tipo de confusión, por lo tanto es necesario enfatizar que en este capítulo se explica el término seguridad en referencia a una de las variables objeto de estudio.

Es importante conocer si dentro de las instalaciones los colaboradores se sienten seguros para realizar sus actividades diarias, por lo cual se realizó un censo con esta interrogante y los resultados se pueden observar en la siguiente tabla.

Tabla 1

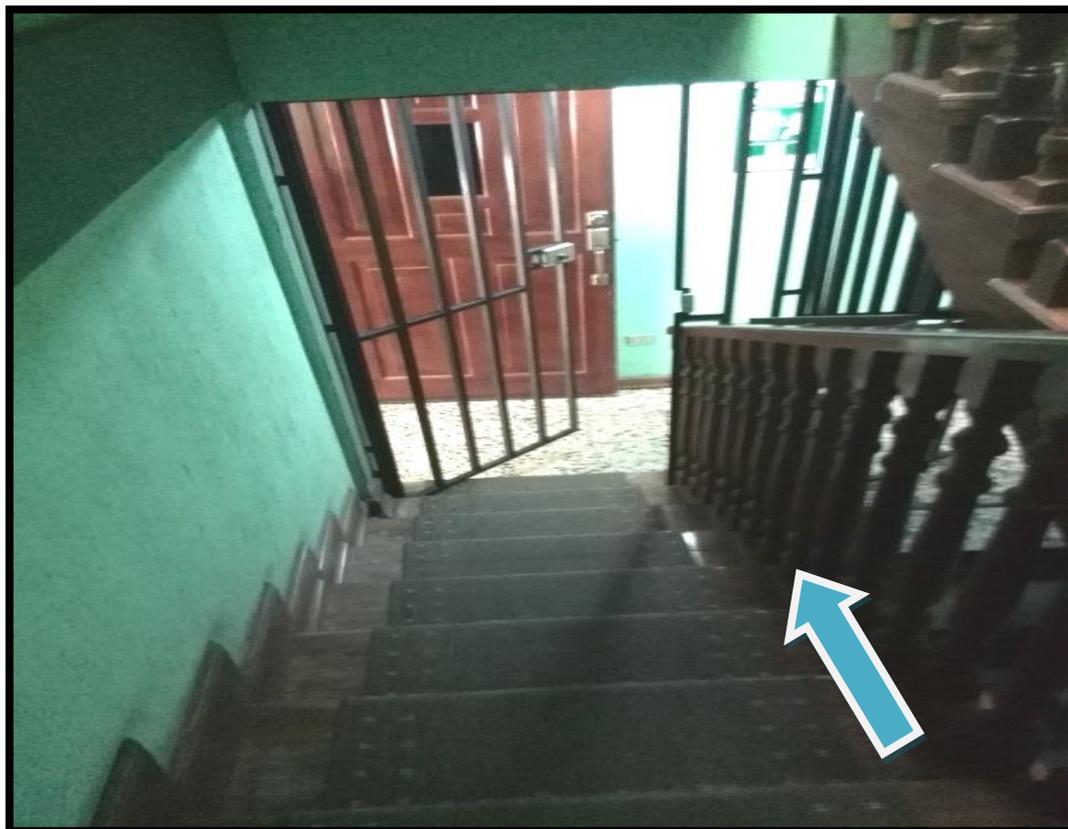
¿Considera su lugar de trabajo un espacio seguro para desempeñar sus tareas diarias?

Respuesta	Entrevistado	Porcentaje
Sí	35	70%
No	15	30%
Total	50	100%

Fuente: Información obtenida con la investigación y trabajo de campo. Octubre de 2015.

El 70% (35 respondientes) de los colaboradores del área administrativa, consideran que la ubicación y área de trabajo es seguro para desempeñar las tareas diarias, mientras que el 30% (15 respondientes) de los colaboradores, no consideran su espacio de trabajo seguro, porque hay oficinas ubicadas en el sótano. No hay ruta de evacuación señalizada, no cuentan con suficiente ventilación y el espacio de ingreso se limita con una reja de seguridad ubicada en las gradas como se puede observar en la siguiente imagen.

Imagen 19
Ingreso a sótano



Fuente: Imagen captada por investigador en trabajo de campo. Octubre de 2015.

Esta área es peligrosa no solo para los colaboradores sino también para los clientes o visitantes que transitan por las instalaciones, representa un alto riesgo pues dificulta la evacuación al momento de una emergencia, como incendio o sismo, debido a:

- Las gradas conducen directamente al sótano (no tienen antideslizantes y son de madera con alfombra sintética).

- El acceso se encuentra protegido por una reja (el gerente de recursos humanos confirma que solamente los trabajadores tienen acceso a las llaves, si llegan visitantes o clientes no podrían movilizarse con facilidad).

En el aspecto de seguridad es de vital importancia del análisis el entorno de las oficinas, derivado de esto se preguntó respecto a la existencia de objetos no necesarios en los espacios de trabajo y los resultados se muestran a continuación:

Tabla 2

¿Considera que en su área de trabajo existen objetos que no son necesarios para desempeñar sus labores diarias?

Respuesta	Entrevistado	Porcentaje
Sí	22	45%
No	28	55%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida en el trabajo de campo. Octubre de 2015.

El 45% de los colaboradores cuenta con materiales u objetos que no son de utilidad para realizar sus tareas y labores diarias, esto repercute directamente en la productividad y desempeño de la persona, ya que el ambiente donde se encuentra no es totalmente agradable.

En algunas oficinas existen acumulación de cajas de cartón, tienen todo tipo de archivo y documentos como: expedientes de colaboradores (en su mayoría agentes de seguridad), informes de años anteriores y documentos administrativos.

Durante las entrevistas argumentaron que almacenan en las áreas de trabajo asignadas objetos que deberían estar en bodega o simplemente retirarlos, algunos de estos sonequipo de personal de seguridad, cajas con documentos, sillas que no se están empleando etc.

En la siguiente imagen, se puede apreciar lo descrito anteriormente, refleja el estado actual de la empresa de seguridad específicamente el departamento de contabilidad.

Imagen 20

Saturación de cajas y objetos departamento de contabilidad

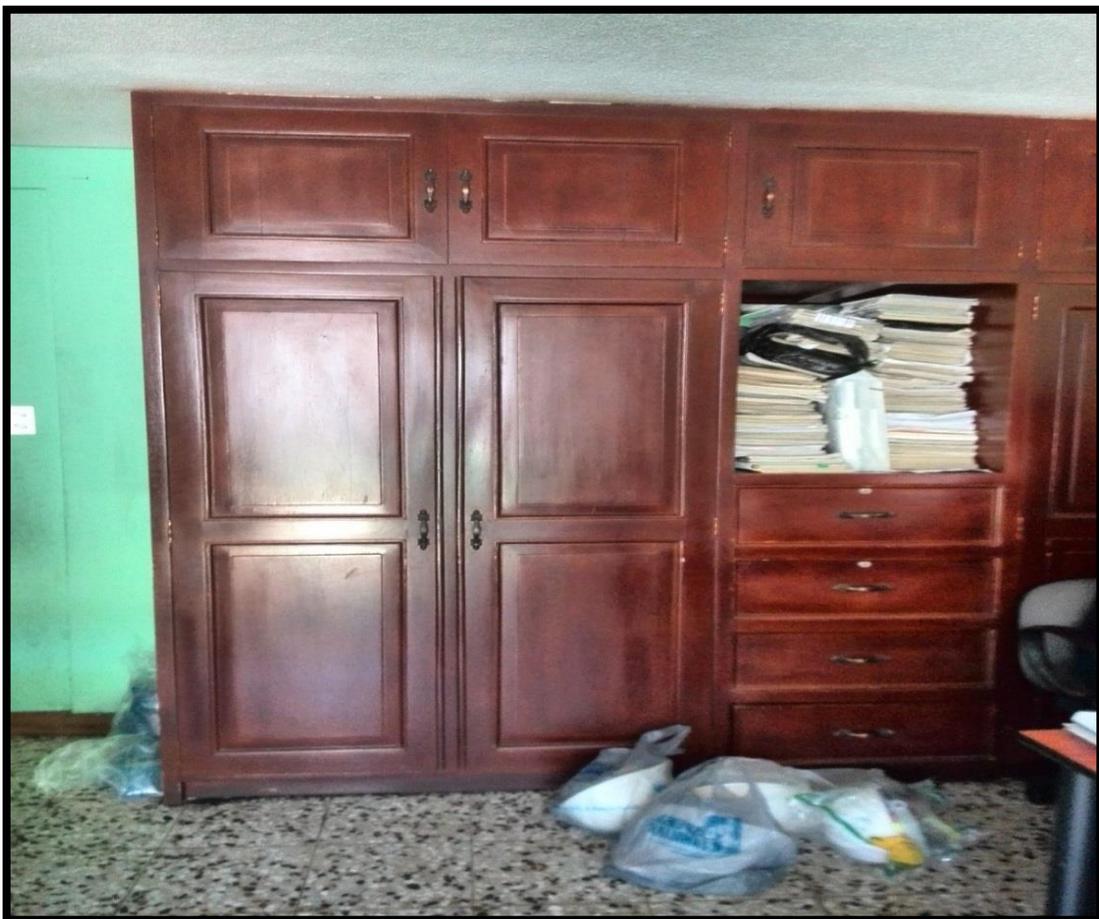


Fuente: Imagen captada por investigador durante realización del trabajo de campo. Octubre de 2015.

Como se pudo observar en la fotografía anterior existe una limitante con el espacio y accesibilidad en la oficina. El personal considera que la situación surge por la falta de lineamientos administrativos.

Con la siguiente imagen se puede confirmar la necesidad de una normativa que regule el adecuado uso de los espacios, pero también es importante comentar que el mobiliario debe ser el correcto para que el programa a aplicar sea funcional.

Imagen 21
Mobiliario utilizado para almacenar documentos
departamento de operaciones



Fuente: Imagen captada por investigador en trabajo de campo. Octubre de 2015.

Muchos de los colaboradores reconocieron en la encuesta que tienen el lugar y mobiliario adecuado para desarrollar sus tareas; aunque en la fotografía se refleja todo lo contrario pues se puede observar cajas y documentos que forman parte de los objetos de la oficina, esto es totalmente inadecuado porque colocan cajas y apilan archivos donde encuentran un espacio “disponible”.

El gerente de recursos humanos y colaboradores comentaron, que no existe un control que documente o archive los accidentes e incidentes que podrían ocurrir dentro de las instalaciones de la empresa, la gerencia considera que no es necesario porque no se han suscitado hechos de este tipo.

Por los espacios reducidos que existen para ingresar o salir de las oficinas, los mobiliarios no son aptos para los departamentos. La saturación de objetos y la falta de señales en los pasillos presentan una alta probabilidad de que suceda algún percance o daño físico al personal.

La seguridad en los espacios es fundamental para manejar el estado anímico de las personas, al conversar con el auxiliar de recursos humanos, indica que algunas personas que reciben capacitación en el área establecida para ello, no se sienten cómodas con la ubicación por cuestiones de ventilación y espacio.

Con base al trabajo de campo realizado, se sugiere a la gerencia la necesidad existente de mejoras y prácticas de seguridad en caso de emergencia. Cabe mencionar que algunas observaciones en el presente análisis no cuentan con fotografía por el acceso restringido que se tuvo.

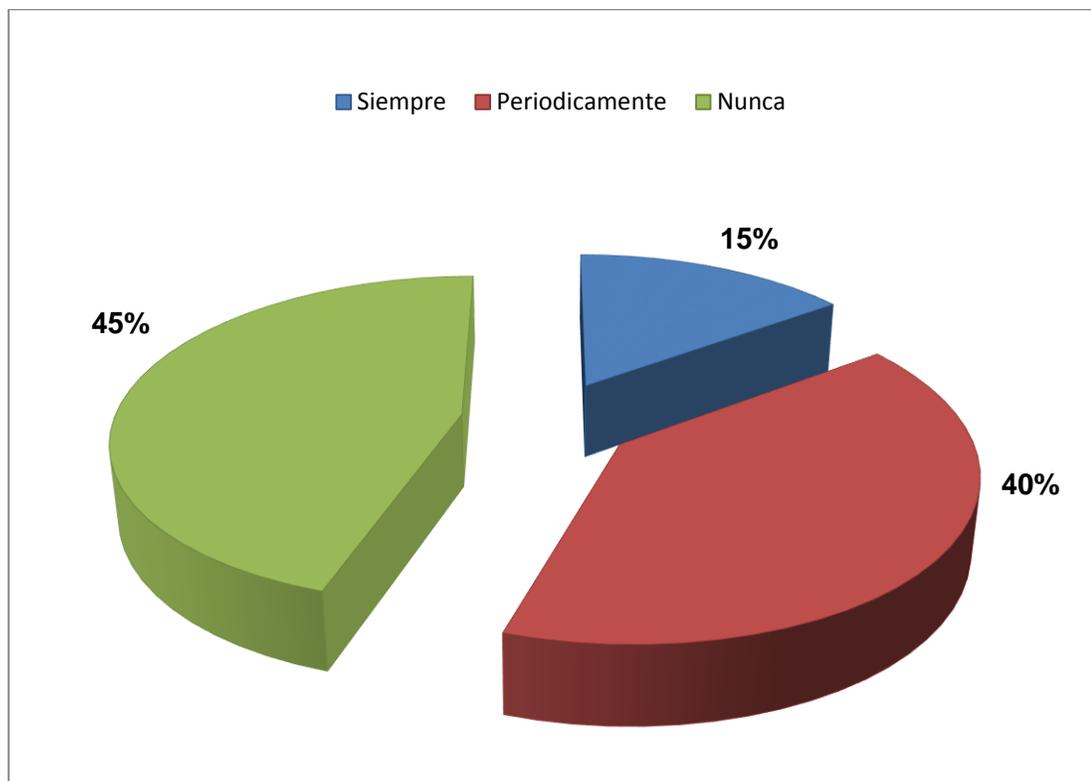
2.4.2 Orden

Mantener un lugar ordenado refleja una adecuada clasificación, esto implica tener un lugar y mobiliario específico para cada cosa y que el personal que hace uso de ello tenga el hábito de colocar sus instrumentos donde corresponde después de utilizarlos, esta variable de estudio se analizó en las instalaciones de la empresa de seguridad, iniciando con la observación con la que se pudo constatar que las oficinas se encuentran saturadas con documentos.

Al mismo tiempo se cuestionó a los colaboradores respecto al orden en los puestos de trabajo, los resultados obtenidos se muestran a continuación.

Gráfica 1

¿Su área de trabajo se mantiene ordenada, en el tiempo que se desarrolla sus actividades diarias?



Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida en el trabajo de campo. Octubre de 2015.

De acuerdo a los datos obtenidos, se determina lo siguiente:

- El 15% de los colaboradores mantienen ordenada el área de trabajo durante la ejecución de las tareas diarias. Esta cantidad es la minoría del área administrativa.
- 45% de los colaboradores no mantienen el área de trabajo ordenada y esto surge por la falta de lineamientos y espacios específicos para guardar y clasificar archivos. La mayoría de expedientes pasan sobre los escritorios, los trabajan únicamente si tienen que actualizar información.
- 40% de los colaboradores indican que periódicamente ordenan las áreas de trabajo, sin embargo argumentan la necesidad de tener todos los documentos sobre sus escritorios, ya que le son útiles y por tal razón los tienen en ese lugar. Esto es inapropiado para desarrollar sus tareas diarias, lo correcto es clasificar y ordenar.

El orden al cual los encuestados se refieren es inexistente, no se observa un protocolo de manejo de documentos como: expedientes de colaboradores, pruebas aplicadas en procesos de selección, requisiciones de personal, entre otros; carecen de lineamientos de clasificación para que los procesos de gestión de cada documento sea eficiente y eficaz, según las entrevistas otorgadas por el gerente de recursos humanos, se tiene una saturación de documentos como los mencionados anteriormente que deben ser depurados.

Según información del auxiliar de recursos humanos, han existido retrasos en procesos de selección de personal (agentes de seguridad) por no tener expedientes a tiempo.

En la siguiente imagen se representa la situación antes descrita de la acumulación de expedientes y documentos en las oficinas de la empresa de seguridad.

Imagen 22
Saturación de documentos sobre escritorio
departamento recursos humanos



Fuente: Imagen captada por investigador en trabajo de campo. Octubre de 2015.

Esta imagen también refleja la realidad vivida en cada uno de los escritorios del área de recursos humanos y financiero, estos dos departamentos son de suma

importancia porque su eficiencia es determinante y vital para el funcionamiento de la organización y logro de las estrategias.

También se les preguntó a los colaboradores de la empresa de seguridad, respecto a la organización y orden en las áreas de trabajo, lo que generó la siguiente tabla.

Tabla 3

¿Existe alguna normativa dentro de la organización que regule el adecuado uso de los espacios de trabajo y el orden que debe existir en los mismos?

Respuesta	Entrevistado	Porcentaje
Sí	10	20%
No	40	80%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida en el trabajo de campo. Octubre de 2015.

Las personas que contestaron afirmativamente únicamente fueron 10 colaboradores de los cuales cuatro eran gerentes y los seis restantes auxiliares de departamento, quienes indican que sí existe un manual de normas y procedimientos, este según informan se les hace llegar a todos los colaboradores cuando son contratados y forman parte del equipo de trabajo de la organización, pero no existe un manual que encamine hábitos de orden y clasificación.

Dados los resultados obtenidos, las entrevistas realizadas y la observación en la unidad de análisis, se pudo establecer que en su mayoría los colaboradores, confunden un documento que se les entrega para que conozcan la organización,

con uno que norme lo referente a espacios de trabajo y los hábitos antes mencionados, por lo tanto se concluye que no cuentan con lineamientos que aporten una mejora continua en los procesos.

Tomando como referencia los datos arrojados en la tabla anterior, se complementa esta información con la siguiente imagen, la cual muestra objetos que no deberían formar parte de un lugar de trabajo.

Imagen 23
Desorden y falta de limpieza

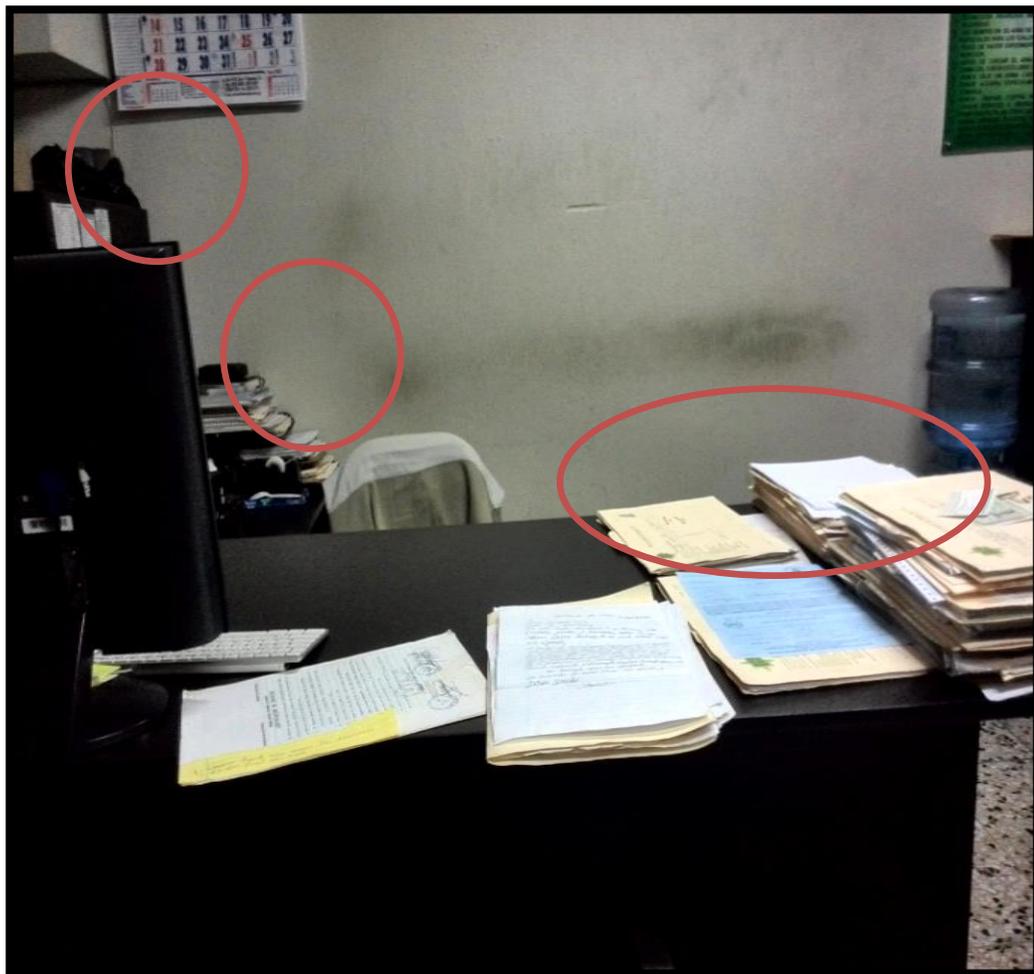


Fuente: Imagen captada por investigador en trabajo de campo. Octubre de 2015.

Se puede observar la saturación de hojas impresas, artículos de oficina, cajas y folders que contienen papelería sin clasificar (expedientes, documentos, etc.) se observan escritorios escolares entre el mobiliario, no precisamente de oficina.

En la imagen 24 se observa que al tener saturación de objetos, hace el colaborador es acumularlo y buscar un espacio para dejarlo allí, sin preocuparse por ningún hábito de los indicados en este diagnóstico.

Imagen 24
Acumulación de objetos en oficinas



Fuente: Imagen captada por investigador en trabajo de campo. Octubre de 2015.

Todos los elementos que se observan en la imagen anterior, reflejan que sí existe saturación del espacio disponible y acumulación de objetos que dificultan trabajar.

Al momento de consultar respecto a la clasificación de expedientes, mencionaba el gerente financiero que la mayoría del trabajo para la gestión de carteras de cobro a proveedores y pagos a colaboradores se trabaja por costumbre (como se ha realizado en los últimos años) y todos los documentos se mantienen según sea la necesidad de utilizar en el escritorio o en muebles temporales, finalizado el proceso se acumulan, quién indica que es necesario un programa que regule esta problemática.

Es importante hacer mención que el orden de archivos y documentos digitales es indispensable para que existan procesos eficientes, en la actualidad la empresa de seguridad no cuenta con ningún método para clasificar por este medio.

El área del comedor es apta, por lo cual no se le hace referencia en esta sección, pero es indispensable tomar en cuenta que la propuesta está orientada para su aplicación en toda la organización.

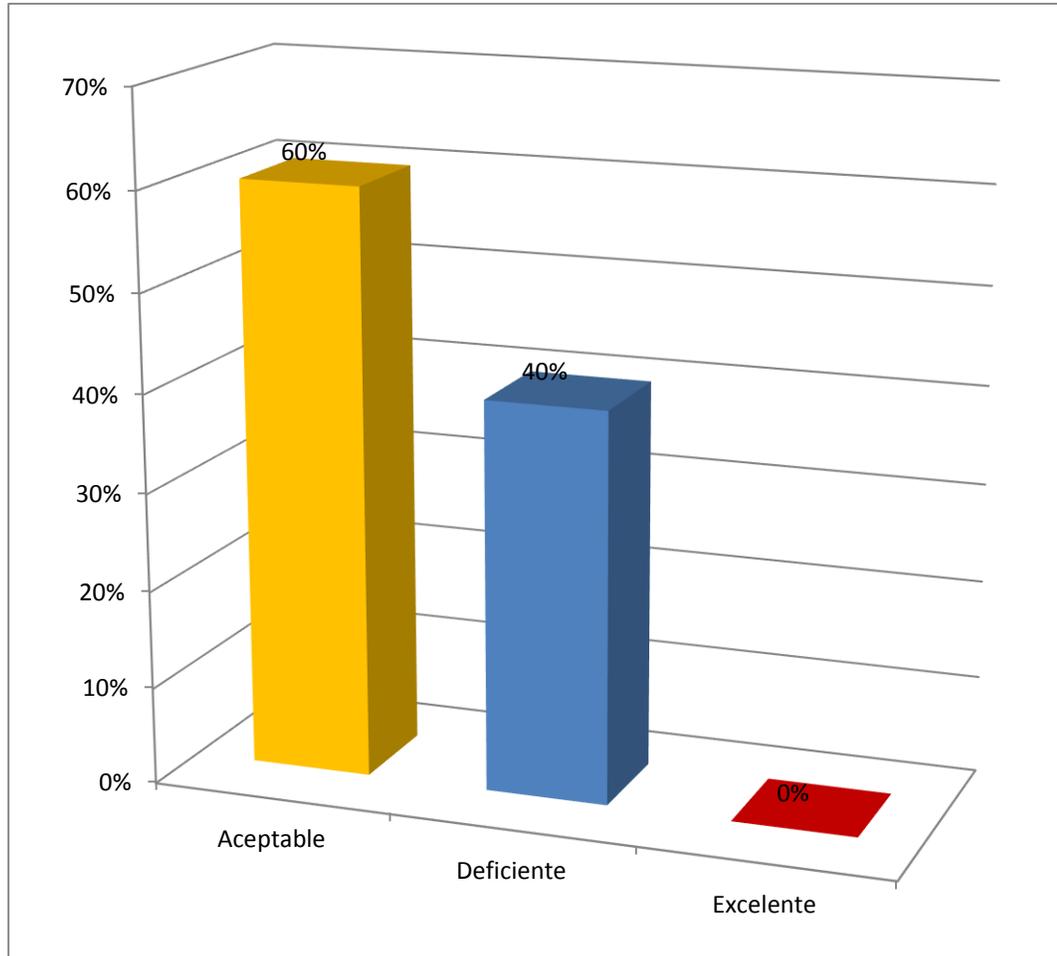
2.4.3 Limpieza

Al abordar este tema es necesario saber que la limpieza se relaciona estrechamente con el buen funcionamiento de los equipos y que se encuentren en condiciones óptimas para su utilización, sumado a los esfuerzos del recurso humano se logra así el alcance de los objetivos organizacionales.

Este tema va más allá de tener un escritorio limpio, abarca tanto la limpieza general del lugar, instalaciones de la organización, ambiente de trabajo y todo lo que entra en contacto directo con el colaborador, por lo cual se les preguntó respecto a esta variable y las respuestas se muestran a continuación.

Gráfica 2

¿Cómo considera que se encuentra en limpieza su área de trabajo?



Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida en el trabajo de campo. Octubre de 2015.

Esta interrogante fue determinante, al momento de profundizar en cada una de las respuestas dadas, hacían mención que la limpieza se realizaba por la persona que está a cargo de dicha actividad (conserje), pero por la misma saturación de objetos en las oficinas era difícil dejar los lugares totalmente limpios por las cajas que obstaculizan ciertos espacios.

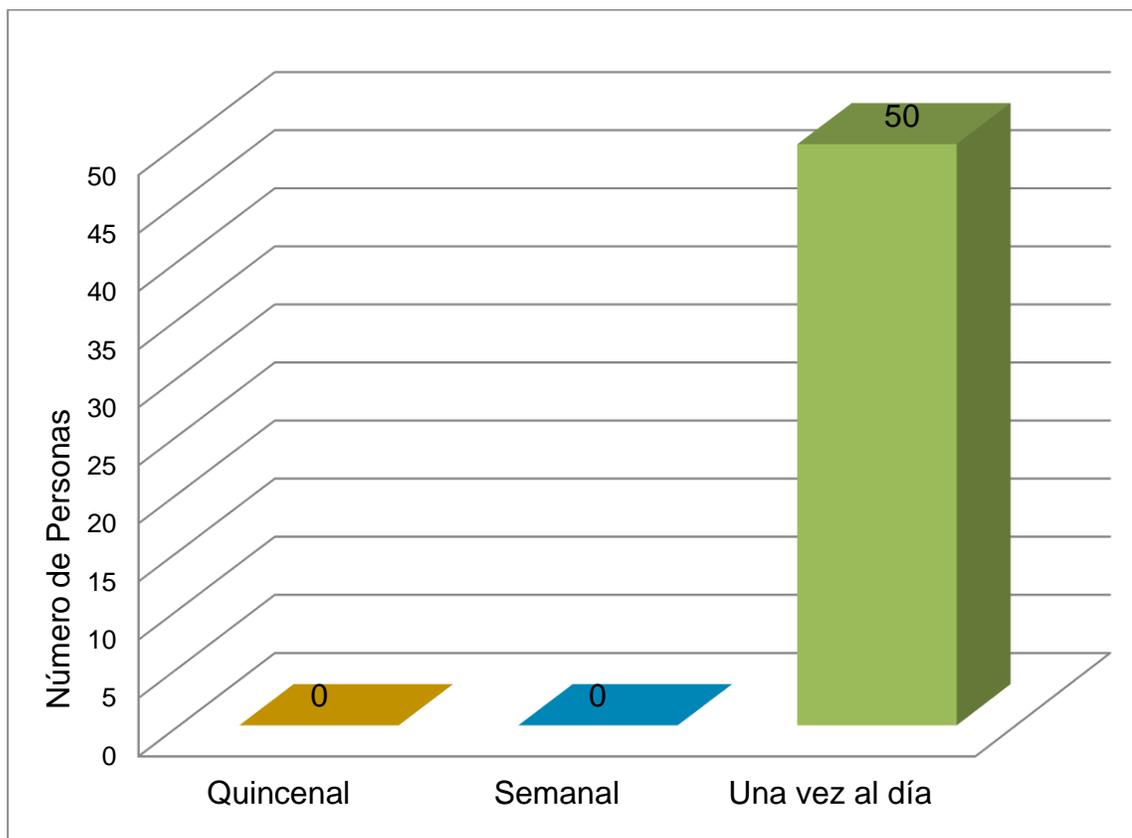
El 60% de los colaboradores ve como aceptable la limpieza de su área de trabajo, deseando que existieran mejoras en este proceso, que se tome en cuenta una

limpieza más profunda y se cultive un hábito de retirar objetos que no son necesarios y que ya son obsoletos.

Tomando como referencia la información anterior, se les preguntó la frecuencia en la que se realiza esta tarea, las respuestas se encuentran graficadas a continuación.

Gráfica 3

¿Con qué frecuencia se realizan las tareas de limpieza en su área de trabajo?



Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida en el trabajo de campo. Octubre de 2015.

Como se observa, a pesar de que todos los colaboradores saben que se realiza limpieza diaria, no están conformes con el estado de algunas instalaciones, hacen

mención que existen espacios que dan mala impresión principalmente a los clientes que visitan la empresa de seguridad.

Cuando el departamento se ve con demasiados objetos o saturados en su área de trabajo, lo que se hace es almacenar en bolsas, en cajas de cartón o simplemente lo orillan, en la imagen 25 se observa que el dispensador de agua se encuentra sobre un mueble para archivo, algo totalmente inapropiado.

Imagen 25

Objetos innecesarios dentro del departamento de operaciones



Fuente: Imagen captada por investigador en trabajo de campo. Octubre de 2015.

En la imagen anterior, los objetos que no son útiles se colocan en espacios inapropiados, la limpieza tanto física como visual se encuentra en un estado de alerta la cual puede mejorarse de manera significativa.

Un lugar limpio es tomar en consideración desde el piso hasta el techo y todo lo que se encuentra dentro de la organización. En la empresa de seguridad se cuenta con una persona encargada de la limpieza como se hizo mención, pero en realidad mantener un lugar limpio es responsabilidad de todos los colaboradores.

Respecto a los depósitos de basura, todas las oficinas cuentan con un basurero, del cual el conserje es el encargado de recoger los desechos, así mismo se hace mención que los servicios sanitarios reflejan limpieza y todos los niveles cuentan con uno, no se adjuntan imágenes pues no se tuvo acceso a los mismos por políticas internas de la empresa de seguridad.

Los miembros de la unidad de análisis no cuentan con uniforme, algunas personas llegan con gorra y jeans a trabajar, es importante comentar que la imagen de los colaboradores es un factor determinante en esta variable, considerando que son el reflejo de la cultura organizacional.

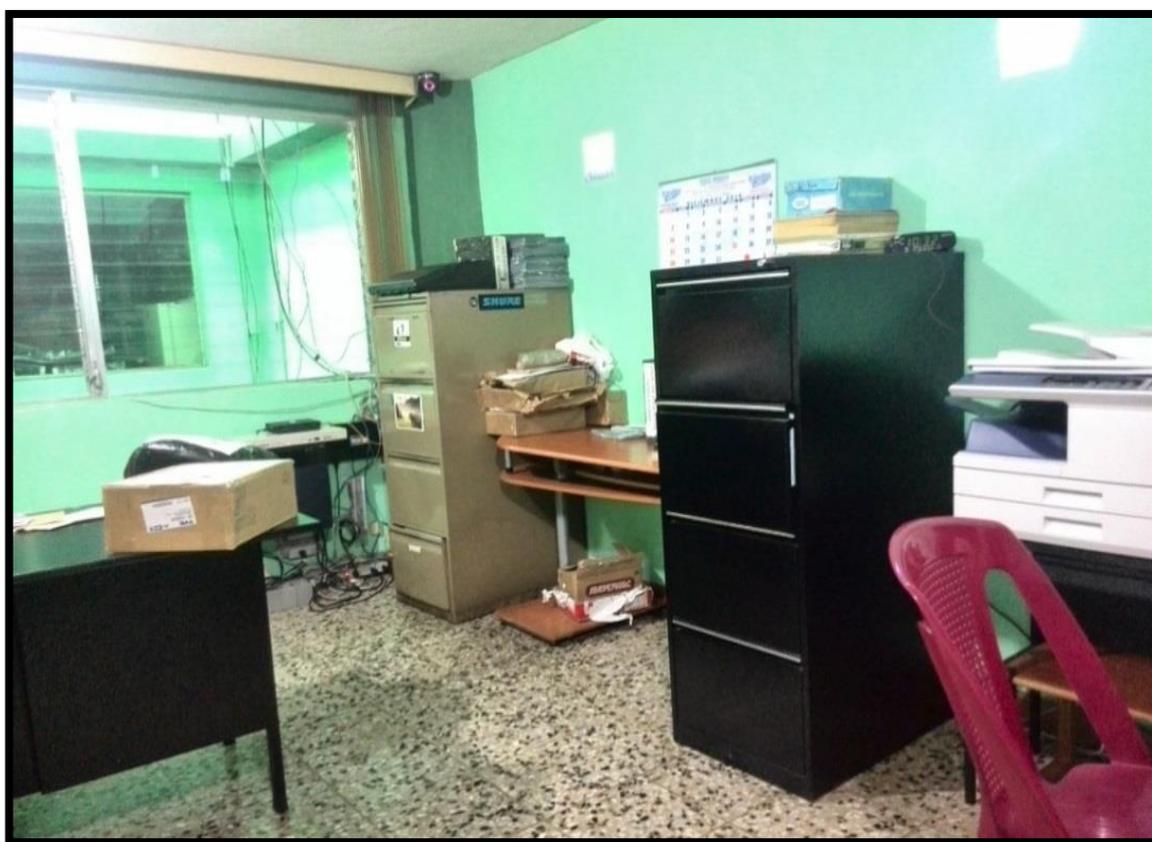
2.4.4 Distribución de mobiliario y equipo

Esta variable hace referencia al mobiliario que soluciona las necesidades para las diversas áreas de la oficina por departamento. Esto debe consolidar y hacer reconocer las tareas de los colaboradores a través de orden y estructura organizacional, por lo tanto debería satisfacer las necesidades del personal.

La distribución del mobiliario es esencial para el buen funcionamiento de la organización, como se puede observar en la siguiente imagen recursos humanos únicamente cuenta con dos archivos siendo uno de los departamentos con más demanda de documentos.

Imagen 26

Distribución de muebles para archivo en el departamento de RRHH



Fuente: Imagen captada por investigador en trabajo de campo. Octubre de 2015.

También se puede observar que a pesar de existir muebles para archivo existen documentos fuera de los mismos por falta de una cultura de orden y clasificación.

Con base a la observación realizada y las respuestas obtenidas en las distintas entrevistas, se hace referencia que el estado actual de la distribución de mobiliario es deficiente, pues en oficinas utilizan muebles que no son propios de una organización como se mostrará más adelante.

Por tal razón se le preguntó al gerente de recursos humanos si consideraba que existía dificultad al momento de clasificar expedientes y archivos, siendo positiva su respuesta, indica que los muebles asignados en su área no son suficientes y algunos no son adecuados para ese trabajo.

Para poder confirmar esta información, se hizo una pregunta similar a todos los trabajadores del área administrativa de la empresa de seguridad y los resultados se encuentran representados en la siguiente tabla.

Tabla 4
¿Considera que el área asignada para el orden de sus expedientes y artículos de oficina son los adecuados para su uso diario?

Respuesta	Entrevistado	Porcentaje
Sí	40	80%
No	10	20%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida en el trabajo de campo. Octubre de 2015.

Como se puede observar únicamente el 20% de los trabajadores considera que los espacios asignados no son lo suficientemente adecuados para las tareas que desempeña en su área de trabajo, tomando en cuenta los muebles que están a disposición.

El 80% restante indica que el área designada (escritorio y muebles de oficina) es suficiente, se debe destacar que los colaboradores que contestaron afirmativamente esta interrogante, son personas que colocan sobre cualquier superficie documentos u objetos, indicando que “así se ha realizado siempre”.

En la mayoría de consideraciones los colaboradores hacían mención que no se tomaba en cuenta las necesidades de cada departamento, que los archivos o áreas para almacenar se designaron según existencias o adquisiciones que hizo el departamento de compras para mobiliario.

El mobiliario se encuentra acumulado en ciertos departamentos, porque en otros existen muebles de hogar (como se mencionó en la variable de orden).

Es importante comentar que los departamentos que si cuentan con el equipo, carecen de lineamientos para maximizar y aprovechar los espacios asignados.

2.5 Instalaciones

Es preciso conocer las condiciones actuales de las instalaciones de la unidad de análisis, por ello se analizan aspectos relevantes como: iluminación, paredes, ventilación, accesos de la empresa de seguridad, identificación de rótulos para estados de emergencia y equipos de primeros auxilios como lo son extintores y botiquín.

En planta baja, segundo y tercer nivel de la unidad de análisis si cuentan con iluminación natural, porque se tiene ventanales y estos permiten el acceso de luz, como se puede observar en la siguiente imagen.

Imagen 27

Iluminación natural en el comedor



Fuente: Imagen captada por investigador en trabajo de campo. Octubre de 2015.

Al finalizar la observación, se determinó que actualmente existen departamentos los cuales cuentan únicamente con iluminación artificial, siendo luminarias blancas, estas oficinas son recursos humanos, bodega y capacitación, por encontrarse en el sótano.

Así mismo, al analizar la calidad de ventilación que tienen los colaboradores de la organización, se observó que la situación es muy similar a la iluminación, porque en el sótano no se cuenta con ventanas al exterior.

En la siguiente imagen se puede observar la situación antes descrita, al momento de recabar información por medio de las entrevistas las personas comentaban que les gustaría un espacio más ventilado.

Imagen 28

Ventilación en el departamento de recursos humanos



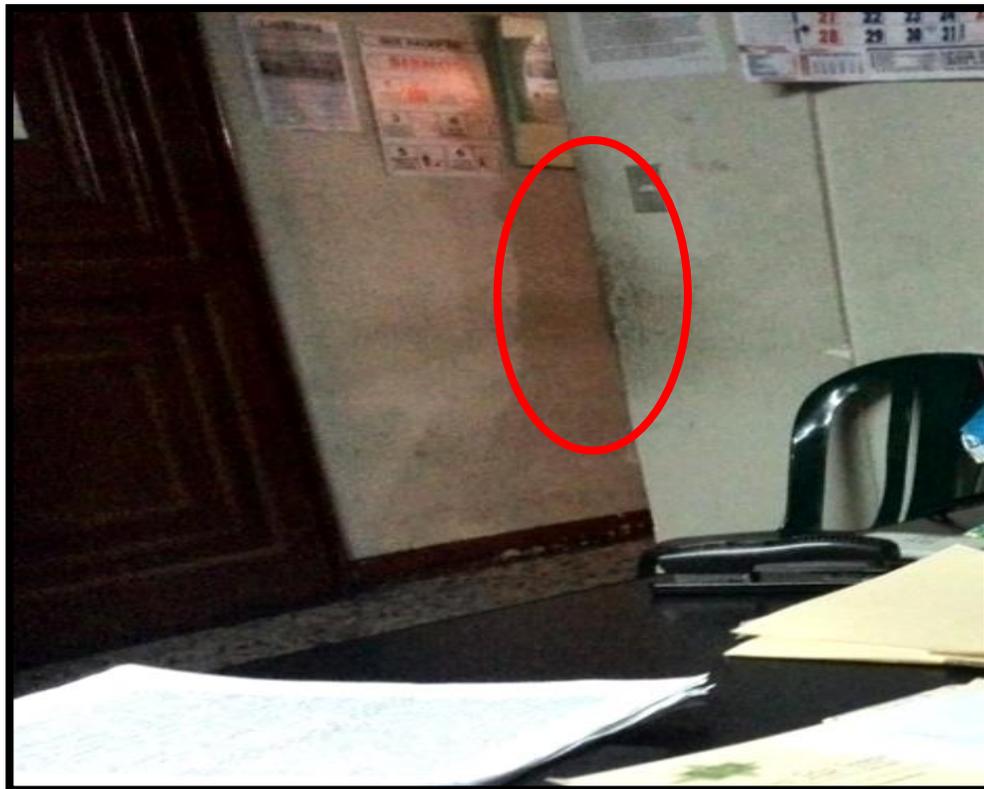
Fuente: Imagen captada por investigador en trabajo de campo. Octubre de 2015.

En las oficinas de capacitación sí cuentan con ventanas, pero estas tienen enfrente las gradas, por lo cual gran parte de ellas están tapadas, ya que es el único espacio disponible dentro del sótano.

Respecto a las paredes de la empresa unidad de análisis todas son de concreto, no existen divisiones de ningún otro material y se encuentra en estado funcional, no se observan daños en las mismas. En cuanto a la calidad de pintura de las oficinas, en los espacios de recursos humanos, contabilidad, operaciones y bodega es necesario realizar mantenimiento, porque su estado es decadente, se tienen manchas de suciedad muy visibles, como se puede constatar en la siguiente imagen.

Imagen 29

Necesidad de pintura en las paredes



Fuente: Imagen captada por investigador en trabajo de campo. Octubre de 2015.

El color de la pintura de las paredes de los pasillos de recepción y operaciones también se observan bastante deteriorados y esto provoca una mala percepción respecto a las instalaciones por parte de los clientes.

En lo que respecta a los accesos, la empresa unidad de análisis cuenta con un solo acceso, por medio de la recepción su ubicación es la 28 calle B de la finca San Rafael, Chinautla, este acceso tiene un portón y una reja de seguridad, como se puede observar en la siguiente imagen.

Imagen 30
Acceso a empresa de seguridad



Fuente: Imagen captada por investigador en trabajo de campo. Octubre de 2015.

Internamente también tienen una reja para mayor ilustración ver imagen página 54, esta se encuentra en las gradas que van de la planta baja al sótano, para poder ingresar a este lugar se debe tener acceso a la llave que la tienen trabajadores de la organización, siendo de alto riesgo al momento de un terremoto o incendio.

También es importante comentar que no existe una ruta de emergencia señalizada ni rótulos de lo que se debe hacer en caso de un desastre natural o provocado; a excepción de uno de ruta de evacuación que está en la planta baja.

En una entrevista con el gerente de recursos humanos comentaba que no se cuenta con un programa de higiene y seguridad ocupacional, esta información se confirma con el asistente financiero en la pregunta número uno del cuestionario, en donde indica la ausencia de este instrumento.

En algunas de las oficinas de la empresa de seguridad no se tuvo acceso a tomar fotografías, de las cuales se aportó lo observado con apoyo de la guía establecida para esto.

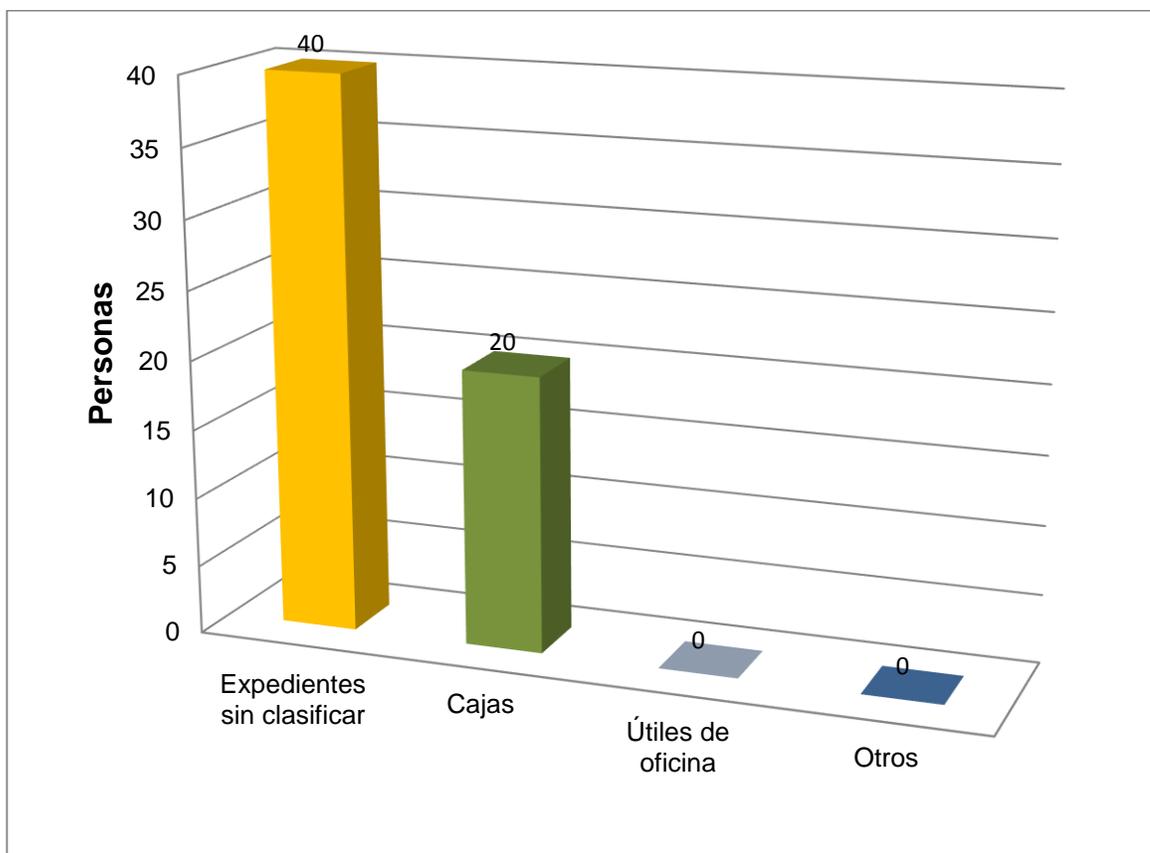
Actualmente la empresa de seguridad no cuenta con instrumentos para atender emergencias, como lo son los extintores y el botiquín de primeros auxilios.

2.6 Entorno organizacional

Esta variable se refiere al ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, la importancia del mismo es determinante para el logro de metas y objetivos tanto individuales como de la organización, por el nivel de relevancia de esta variable se preguntó a los colaboradores si existían factores que perjudicaban su desenvolvimiento personal, estos como expedientes, cajas, útiles de oficina, etc. A continuación se presentan los resultados.

Gráfica 4

¿Cuál de los siguientes factores considera que perjudica el desenvolvimiento en la organización?



Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida en el trabajo de campo. Octubre de 2015.

Como se observa en la gráfica anterior, la mayoría de personas que trabaja en la organización considera que sí existen factores que perjudican sus labores diarias, los expedientes sin clasificar la variable más elevada, esto va íntimamente ligado a la percepción del clima organizacional, al no tener una área de trabajo apropiada que permita el desarrollo del colaborador perjudica su estado anímico y consecuentemente el logro de objetivos. Como se puede ver en la imagen siguiente el comedor tiene materiales que pertenecen a otro departamento.

Imagen 31

Saturación de objetos y espacios mal utilizados



Fuente: Imagen captada por investigador en trabajo de campo. Octubre de 2015.

Esta saturación de espacios permite comprobar que existe una ausencia de lineamientos sobre cómo mantener las áreas de trabajo limpias y ordenadas.

Es relevante hacer mención que dentro del entorno organizacional, también se encuentra inmersas características como la forma de vestir, se comentó anteriormente en la variable limpieza y la forma de actuar en la organización.

2.7 Controles que utilizan

Luego del estudio realizado se pudo observar que existe ausencia de controles específicos a la calidad y mejora continua.

Al momento de realizar las encuestas y entrevistas algunos colaboradores hicieron mención de un documento, estas personas se encuentra laborando en el departamento de recursos humanos e indican que en el manual de normas y procedimientos se encuentra estipulada dicha información.

Este documento no lo conocen la mayoría de colaboradores, debido a su falta de divulgación a cada puesto y área de trabajo, pero no es orientado a las variables objeto de estudio.

Al momento de cuestionar al gerente financiero en la entrevista realizada, respecto a la necesidad de un programa que impulse y fomente una cultura con hábitos de seguridad, orden y limpieza, mencionaba que a la fecha no se ha realizado ningún esfuerzo por impulsar el logro de estas variables, debido a que actualmente la gerencia ha enfocado sus esfuerzos a cumplir con las solicitudes de sus clientes externos, pero él consideraba que existe la necesidad de contar con un programa que impulse una cultura de mejora continua.

Por lo tanto, cuando se logró profundizar en temas de normativas organizacionales, el gerente de recursos hacía referencia que se estaba iniciando un programa de higiene y seguridad como se mencionó anteriormente, indicó que la unidad de análisis está en busca de mejorar sus prácticas actuales, derivado que en el mercado actual se cuenta con mucha competencia en el sector de seguridad privada.

Hizo mención que actualmente sí es necesario encauzar los procesos para que sean productivos y que al mismo tiempo mejore la calidad de vida de los colaboradores.

Luego de realizar el diagnóstico en la empresa de seguridad se puede resumir algunas oportunidades de mejora con base a las variables objeto de estudio:

- No se cuenta con lineamientos para la correcta clasificación de archivos y documentos, tanto físicos como digitales.
- Existe desorden en las oficinas por la saturación de documentos, cajas, bolsas y equipo que no pertenece al área administrativa.
- No existe un programa que fomente los hábitos de seguridad, orden y limpieza dentro de las instalaciones de la organización.
- Falta de medidas de seguridad, como lo es la existencia de extintores y señalización en caso de un desastre natural o provocado.
- No se realiza una limpieza profunda periódicamente a las instalaciones tampoco mantenimiento al equipo.

Con la realización del presente capítulo se dio alcance a los objetivos propuestos en el plan de investigación, pues por medio de la investigación documental y de campo se recopiló información para analizar las variables objeto de estudio.

Por lo tanto con base a lo anterior, también se comprobaron las hipótesis planteadas, por medio de las encuestas y entrevistas realizadas a todo el personal administrativo, se pudo constatar que la principal causa por la que existe desorden y falta de limpieza es por la falta de lineamientos para clasificar expedientes y orientar al colaborador a mantener un lugar limpio y ordenado, esto se puede observar en la tabla 3 página 62.

Por último, al haber encontrado la causa por la que se presentan deficiencias en cuanto a seguridad, orden y limpieza en la empresa de seguridad, es recomendable con base al diagnóstico, aplicar un programa de gestión de la calidad, basado en la mejora continua cinco eses (5's), que al implementarlo permita un lugar de trabajo limpio y ordenado. La propuesta se desarrolla en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO III
PROGRAMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA UNA EMPRESA DE
SEGURIDAD, BASADO EN LA METODOLOGÍA DE MEJORA CONTINUA:
CINCO ESES (5'S)

La metodología de las cinco eses (5's) es un programa que busca la mejora continua en los procesos por medio de hábitos de seguridad, orden y limpieza, que permita cultivar mejoras en el bienestar de los colaboradores en sus áreas de trabajo.

Al implementar dicha metodología en la organización, se obtiene un lugar de trabajo más limpio y agradable, donde los colaboradores puedan realizar sus tareas diarias de manera segura y ordenada, reduciendo así el tiempo de respuesta.

3.1 Justificación

En la actualidad toda organización se ve en la necesidad de realizar cambios para poder competir en el mercado actual, por tal razón, luego del estudio realizado a la organización, se estableció la necesidad que los directivos de la empresa de seguridad, consideren emplear una herramienta que permita mejorar en las diferentes áreas que se han visto con carencias, siendo unas de ellas las variables de seguridad, orden y limpieza, por tal razón se propone la utilización de la metodología de las cinco eses (5's) el cual es un programa de mejora continua, dicho instrumento permitirá el logro de los objetivos organizacionales de manera más eficiente y eficaz, por medio de la reducción de tiempos, mermas en materiales, áreas de trabajo limpias y seguras, procesos más esbeltos y también aporta a que se mejore el clima organizacional ya que se podrá contar con áreas de trabajo agradables para todos los miembros de la empresa.

3.2 Objetivos

3.1.1 General

Crear una cultura organizacional orientada a la búsqueda de la mejora continua y la calidad que facilite por un lado, el manejo de los recursos de la organización y por otro la mejora de los diferentes ambientes laborales por medio de las variables de seguridad, orden y limpieza, con el propósito de generar un cambio de conducta que repercuta en un aumento de la productividad y el bienestar.

3.1.2 Específicos

- Mejorar las condiciones de trabajo y la moral de los colaboradores en sus sitios de trabajo, contando con espacios más ordenados y limpios.
- Reducir los tiempos de respuesta y plazos de atención a los clientes, aumentando así la productividad y el logro de objetivos en menor tiempo.
- Mayor control sobre las operaciones de mantenimiento y reducción de riesgos de accidentes.
- Incrementar el compromiso y responsabilidad en las tareas asignadas, reduciendo los desperdicios de materiales.
- Crear lineamientos de clasificación de documentos que estimule a procesos más esbeltos y eficientes.

3.3 Estrategia cinco eses (5´s)

La aplicación de esta estrategia requiere el compromiso personal y duradero de todos los colaboradores para que la organización sea un auténtico modelo en el uso de hábitos de seguridad, orden y limpieza.

Los beneficios de la aplicación para la unidad de análisis, van también de la mano con el logro de encaminar a la organización con las normas ISO 9004-2 norma que se refiere a “la adopción de un enfoque basado en procesos para el desarrollo, implementación y mejoras de la eficacia y eficiencia de un sistema de gestión de la calidad”. (20: s.p.)

A continuación se muestra el encaminamiento que se llevará a cabo con la aplicación y el funcionamiento de la estrategia que más adelante se detalla:

Imagen 32
Aplicación de la estrategia



Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida en el trabajo de campo. Octubre de 2015.

Por lo tanto al determinar que la aplicación de la estrategia se encuentra encaminada a los objetivos de la organización, se plantea la necesidad de estructurar conforme a las variables objeto de estudio y a los recursos de la unidad de análisis para la estructura del programa de las cinco eses.

3.4 Descripción general del programa

El programa de las cinco eses (5's) que se propone, es una metodología que está estructurada por una serie de pasos sistemáticos que buscan orientar a la unidad de análisis en la cultura de la calidad.

Dicho programa contempla la conformación de un equipo de implantación general, conocido también como Comité SOL sus siglas (Seguridad, Orden y Limpieza), siendo estos los líderes de la puesta en marcha inicial y de involucrarse a su totalidad del programa, luego de tener este grupo que será el precursor, se deberán conformar otros más pequeños, estos llamados Equipos SOL, ambos serán integrados por colaboradores que deseen participar de forma voluntaria.

Cabe resaltar para el proceso de mejora continua se necesita el apoyo de todos los colaboradores que forman parte de la empresa de seguridad y no solo del Comité y Equipos SOL, ya que todos deben estar orientados al logro de mejorar los hábitos actuales de la empresa unidad de análisis.

Dentro del programa se plantean diversas fases para involucrar a toda la organización con base a las variables de seguridad, orden y limpieza, los cuales están orientados para motivar a todos los colaboradores.

Todas estas actividades son necesarias considerando las oportunidades de mejora en el clima organizacional, para realizar cambios e ir mejorando el estilo de vida de todos los miembros de la empresa de seguridad.

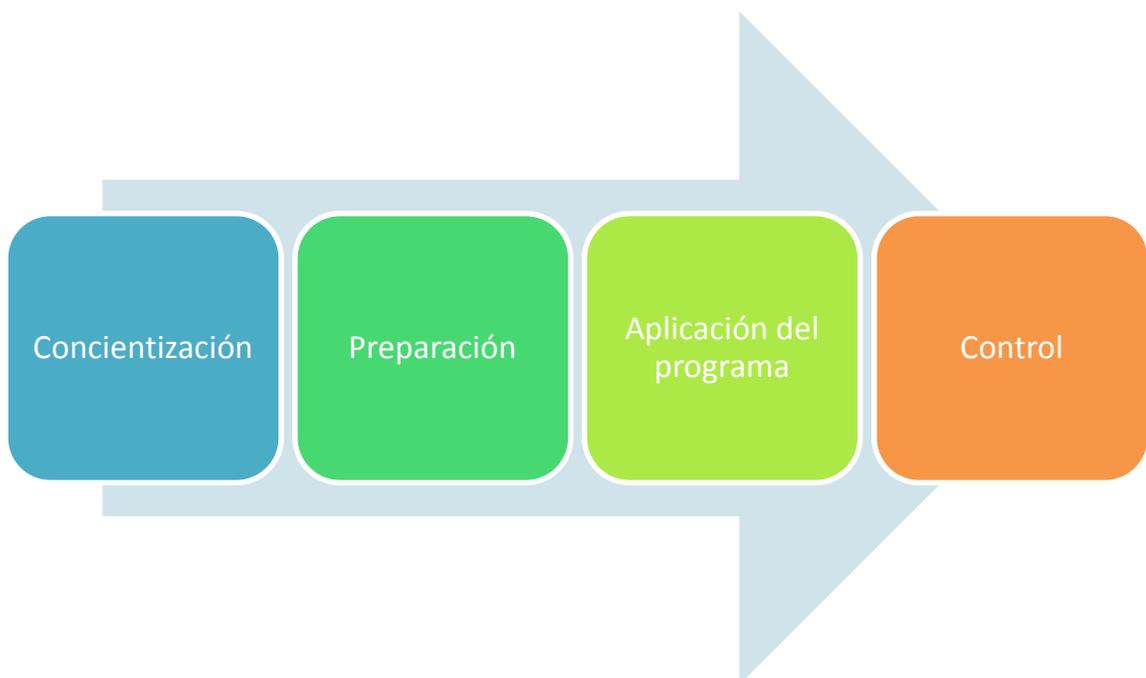
3.4.1 Objetivo específico del programa

Capacitar al personal de la empresa de seguridad con la finalidad de que apliquen el programa de mejora continua cinco eses(5's) en toda la organización, manteniendo y mejorando permanentemente cada una de las áreas de trabajo, ayudando significativamente a elevar los índices de productividad y calidad de la empresa, disminuyendo así los tiempos de respuesta para los clientes actuales y potenciales.

3.5 Fases para la implementación

El programa propuesto se encuentra estructurado por cuatro pasos básicos conocidos también como fases que facilitan la implementación y el logro de objetivos, se ilustran en la siguiente imagen.

Imagen 33
Fases para la implementación



Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida en el trabajo de campo, Octubre de 2015.

Las fases contenidas en el programa se detallan a continuación:

Fase I - Concientización: aborda el desarrollo de un seminario el cual será impartido a todos los colaboradores de la organización, los temas que se compartirán serán los de la metodología de las cinco eses (5's) y la presentación de los resultados obtenidos en el diagnóstico de la presente tesis, se debe concientizar a todos los participantes sobre la necesidad de aplicar el programa y los beneficios que se obtendrán, es importante mencionar que esta fase es donde se debe persuadir a todos los miembros para que no haya resistencia al cambio.

Fase II - Preparación: se refiere a todas las acciones previas necesarias que permitan la implementación del programa, es acá donde se debe conformar un equipo que apoye y respalde todo el proceso de ejecución.

Fase III – Aplicación: presenta todo lo referente a la forma de aplicación, así como la cronología de cada una de las actividades del programa junto con los elementos que se consideran indispensables para su ejecución, es aquí donde está la puesta en marcha y el papel fundamental que juegan todos los miembros de la unidad de análisis.

Fase IV - Control: es la fase encargada de la supervisión, la medición de cambios y la adaptación de los mismos, mide los hábitos en cuanto seguridad, orden y limpieza, así como los logros alcanzados por cada departamento en la implementación inicial y en las actividades del programa.

En el cuadro 2 se resumen cada una de las fases del programa, así como los responsables que serán los encargados de liderar dichas actividades.

Cuadro 2

Fases y responsables para la implantación del programa de mejora continua cinco eses (5's)

FASES	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Fase I - Concientización	Seminario: "Metodología de las cinco eses (5's) y la mejora continua", / presentación del diagnóstico de la presente tesis.	Capacitador
Fase II - Preparación	Filosofía del programa	
	Conformación Comité SOL	
	Conformación Equipo SOL	
	Atribuciones Comité y Equipo SOL	
	Planeación de la estrategia	
	Gráfico de representación llamativa	
	Aspectos de evaluación	
	Programa y planificación de auditorías	
Información del proceso		
Fase III - Aplicación de la estrategia	Aplicación de las cinco eses (5's)	Comité SOL
Fase IV - Control	Realización de auditoría cinco eses (5's)	Auditor

Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida en el trabajo de campo. Octubre de 2015

3.5.1 Fase I – Concientización

El programa inicia al llevarse a cabo un seminario, se propone que sea impartido por parte del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP), se toma en consideración que se realice entre semana a partir de las 8:30 am, este se llevará a cabo en las instalaciones de la empresa de seguridad.

Su propósito será dar a conocer los fundamentos del programa, así como los beneficios que trae consigo la aplicación, el desarrollo que se espera obtener en hábitos laborales adecuados relacionados a la seguridad, orden y limpieza, en las áreas de trabajo, este seminario va dirigido a todos los colaboradores del área administrativa de la unidad de análisis.

Por lo tanto como mínimo dicha exposición debe aclarar las siguientes interrogantes:

- ¿Qué es la mejora continua?
- ¿Qué es la calidad y por qué su búsqueda?
- ¿Qué es la metodología de las cinco eses (5's)?
- ¿Cuáles son los beneficios de esta metodología?
- ¿Cuáles son las áreas de mejora que trabaja la metodología de las cinco eses (5's)?

3.5.1.1 Metodología de las cinco eses (5's)

Por lo tanto es necesario dar a conocer los aspectos esenciales de la metodología, para la fácil comprensión de cada uno de los miembros de la organización, para que conozcan todos los fundamentos a aplicar y permita que la gestión sea más amigable para toda la unidad de análisis.

La preparación de la metodología es con base a las áreas de oportunidad localizadas en el diagnóstico, por lo cual se presenta el siguiente cuadro de resumen, que muestra los beneficios de la puesta en marcha del programa de mejora continua, como se ilustra a continuación.

Cuadro 3
Beneficios de la metodología cinco eses (5's)
en el programa de mejora continua

Variables	Áreas de Beneficio y aplicación
Clasificación	Procesos más eficientes.
	Reducción de documentos en escritorios.
	Prevención de extravíos y pérdidas de archivos.
Orden	Espacios agradables de trabajo.
	Mejora en procesos actuales.
	Disminución en los tiempos de respuesta a solicitudes.
	Mobiliario acorde a las necesidades de cada área.
	La existencia de un documento que norme el uso adecuado de los espacios de trabajo.
Limpieza	Áreas de trabajo limpias.
	Un manejo del sistema de limpieza de acuerdo a las necesidades de la empresa.
	Ambiente de trabajo agradable.
	Reducción de objetos innecesarios para realizar tareas diarias.

Estandarización	Lineamientos para ejecutar procesos.
	Espacios específicos “cada cosa en su lugar”.
	Documento que regule las acciones a ejecutar.
Disciplina	Acciones encaminadas para crear hábitos.
	Crear una cultura organizacional.
	Facilitar el logro de los objetivos.

Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida en el trabajo de campo. Octubre de 2015.

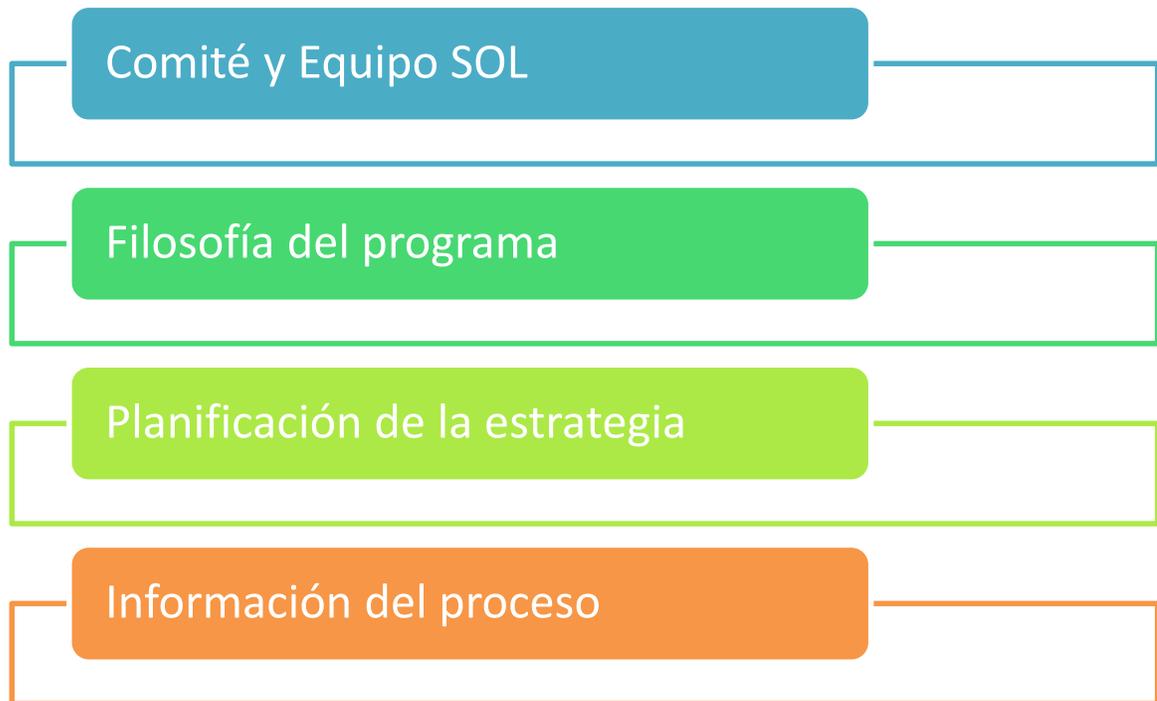
Luego de exponer y dar a conocer lo importante que es la metodología y todos los beneficios que trae consigo, es necesario comentar los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado a la unidad de análisis, informar las oportunidades de mejora y lo que se espera obtener cuando se lleve a la práctica el programa.

Esto permitirá que cada uno de los colaboradores tenga el conocimiento necesario para entender la realidad de la organización y evitar cualquier tipo de renuencia al cambio.

3.5.2 Fase II – Preparación

En esta fase es imperativo organizar todos los aspectos previos a la aplicación de las distintas actividades del programa, es la parte medular de las cinco eses (5's), porque es acá donde se detallarán cada uno de los aspectos mencionados en la fase de concientización.

Imagen 34 Elementos de la fase preparación



Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida en el trabajo de campo, octubre de 2015.

Es aquí donde se estructura y coordina apropiadamente el llevar a cabo todo el proceso del programa de las cinco eses (5's) en la unidad de análisis, por lo cual en la imagen anterior se presentaron los elementos necesarios para poder llegar a ejecutar cada una de las eses (S) del programa.

3.5.2.1 Conformación del Comité y Equipo “SOL”

Para llevar a cabo el programa de las cinco eses (5's), será necesaria la formación de grupos de implantación general llamados Comité y Equipo SOL por sus siglas Seguridad, Orden y Limpieza, ambos integrados de manera voluntaria.

La integración del Comité SOL deberá contar con cinco miembros de la organización del área administrativa, quienes desarrollarán funciones de coordinación, administración visual, auditoría, capacitación y secretaría, la cantidad de miembros es en proporción al tamaño del área administrativa de la empresa.

Sin embargo es importante indicar que luego de creado el comité, serán necesarios los Equipos SOL, deberán estar integrados por tres miembros, por el tamaño de la organización se sugieren que se conformen dos equipos en el futuro cuando el área administrativa crezca más, en la actualidad el programa podrá arrancar solo con el comité.

El Comité SOL deberá realizar sesiones informativas, en donde se proporcionaran los lineamientos que permitirán enfocar y encaminar de forma efectiva el programa de mejora continua utilizando la metodología de las cinco eses (5's).

A continuación se enlistan los temas a desarrollar en dichas sesiones:

- Realidad actual de la unidad de análisis.
- Funciones de cada uno de los integrantes del Comité y Equipo SOL.
- Preparación del programa.

Las atribuciones principales que tendrán en su potestad el Comité y en un mediano plazo (si fuera necesario) el Equipo SOL son las siguientes:

- Establecer la temporalidad y secuencia de las actividades
- Diseño y criterios de evaluación
- Creación de un sistema de reconocimientos
- Señalización, política de limpieza y aspectos de evaluación
- Diseño de apoyo por medios visuales
- Delegar funciones y tareas del programa
- Ser canal informativo de todas las actividades
- Liderar las actividades en las diferentes fases

El Comité y Equipo SOL quedarán conformados como se muestra en las imágenes de la página 96 y 97, no obstante cabe resaltar, que todo se hace por voluntariado, es decir que al momento de realizar las actividades se trata que los mismos colaboradores de los diferentes departamentos sean los que se incentiven y se ofrezcan a participar.

A continuación se muestra el organigrama funcional específico en donde se puede apreciar la estructura de los líderes del programa.

Imagen 35
Organigrama funcional específico Comité “SOL”

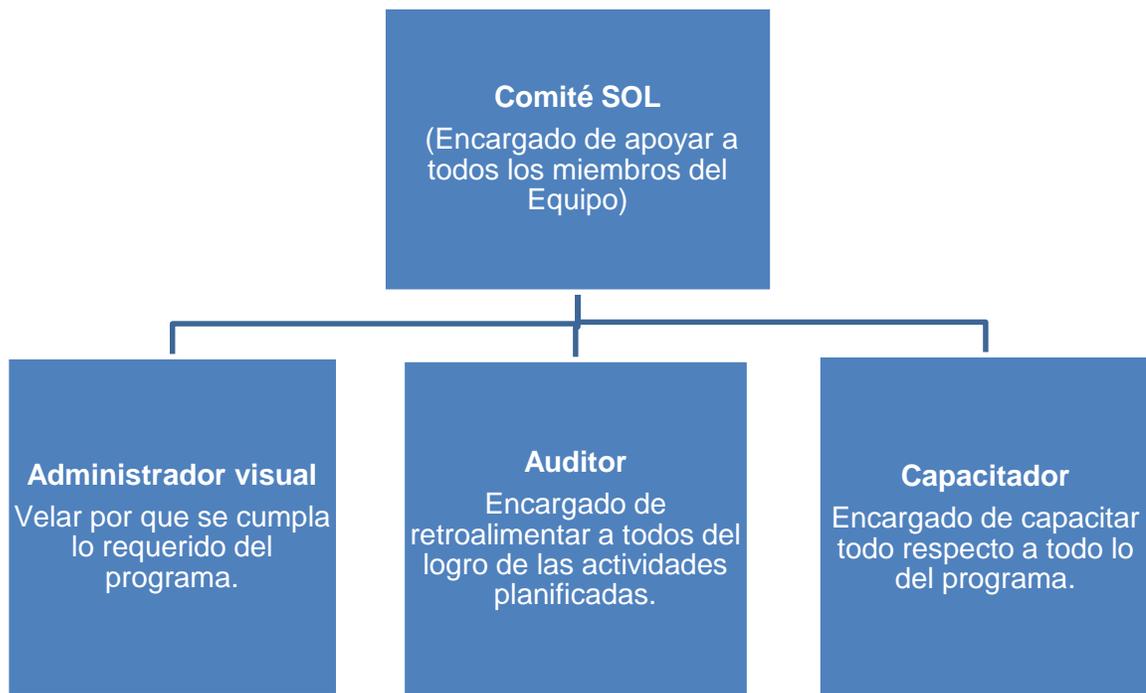


Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida en el trabajo de campo. Octubre de 2015.

Como se hizo mención anteriormente, por la cantidad de personas que forman parte del área administrativa de la empresa de seguridad se iniciará el programa con la integración del Comité, si la organización tuviera un crecimiento sustancial, se propone se formen dos Equipos SOL.

Considerando la futura implementación del Equipo SOL, se enlistan sus atribuciones y su estructura por medio de la siguiente imagen.

Imagen 35
Organigrama funcional específico Equipo “SOL”



Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida en el trabajo de campo. Octubre de 2015.

Para comprender en su totalidad las funciones de cada miembro del Comité y Equipo SOL, a continuación se presenta una serie de cuadros con las responsabilidades y atribuciones a realizarse en el programa.

Cuadro 4

Responsabilidades y atribuciones del Coordinador del ComitéSOL	
Función Básica	Será el encargado de llevar a cabo las funciones de planificación, organización, integración, dirección y supervisión del programa.
Responsabilidades	Planificará actividades necesarias para su implementación.
	Crearé un cronograma de actividades.
	Velará por los recursos necesarios para el funcionamiento del programa.
	Coordinará las actividades de acuerdo a las necesidades del programa.
	Organizará las sesiones informativas con todos los miembros del Comité.
	Resolverá todo tipo de inquietudes de los miembros de la organización.
	Orientará a los líderes en la puesta en marcha de las cinco eses (5's).
	Controlará que las actividades se apeguen a lo planificado.

Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida en el trabajo de campo. Octubre de 2015.

Responsabilidades y atribuciones del Coordinador del Comité SOL	
Responsabilidades	Estructurará las políticas de limpieza con base al estudio realizado.
	Será el encargado de escoger los premios.
	Verificará que se cumplan las actividades.
	Velará por el cumplimiento del programa.
	Trasladará los resultados del programa al gerente general.
	Promoverá la mejora continua y la calidad.
	Apoyará a la formación de los Equipos SOL (si fuera necesaria su creación).

Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida en el trabajo de campo. Octubre de 2015.

Cuadro 5

Responsabilidades y atribuciones del Administrador Visual del Comité Equipo SOL	
Función Básica	Se encargará de observar y anotar las posibles fallas de la implementación del programa en la unidad de análisis.
Responsabilidades	Velará que las áreas cumplan lo requerido.
	Observará y anotará fallas.
	Se encargará de administrar la información obtenida.
	Informará al coordinador de casos específicos.
	Velará por el Equipo SOL en cuestiones de observación (cuando existiera)
	Delegará acciones al Equipo SOL (cuando existiera)
	Apoyará al coordinador en las reuniones.
	Se encargará de promover todos los logros alcanzados.

Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida en el trabajo de campo. Octubre de 2015.

Cuadro 6

Responsabilidades y atribuciones del Auditor del Comité y EquipoSOL	
Función Básica	Se encargará de retroalimentar, acerca de las oportunidades de mejora por medio del desarrollo de auditorías que se realizarán.
Responsabilidades	Plan de auditorías.
	Preparará los materiales y formularios de auditorías.
	Proporcionará el listado de criterios a evaluar con base a las cinco eses (5's).
	Trasladará la información sobre las auditorías.
	Velará por suministrar todos los materiales necesarios para llevar a cabo el proceso de auditoría.
	Participará en las reuniones informativas.
	Crearé una base de datos respecto a todas las auditorías.
	Desarrollará informes para trasladarlos al coordinador.

Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida en el trabajo de campo. Octubre de 2015.

Cuadro 7

Responsabilidades y atribuciones del Capacitador del Comité y Equipo SOL	
Función Básica	Se encargará de velar que todos los colaboradores de la organización conozcan el programa de las cinco eses (5's).
Responsabilidades	Supervisaré las necesidades de capacitación de todos los miembros de la organización.
	Dará seguimiento al programa.
	Planificaré todo lo referente a las sesiones informativas.
	Brindaré capacitaciones cuando los colaboradores lo necesiten.
	Participaré en todas las sesiones informativas.
	Cooperaré para que se realicen las actividades del programa.
	Capacitaré a los Equipos SOL (cuando existieran)

Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida en el trabajo de campo. Octubre de 2015.

Cuadro 8

Responsabilidades y atribuciones de la Secretaria del Comité SOL	
Función Básica	Se encargará de asistir al coordinador en el desarrollo de sus funciones, así como la elaboración de las actas de las sesiones informativas.
Responsabilidades	Apoyará en todas las actividades del programa.
	Llevará el control de los logros y méritos entregados.
	Se encargará de suministrar los recursos materiales al coordinador del programa.
	Asistirá al coordinador en todo el proceso de implementación del programa.
	Dará seguimiento a los cambios que se deban aplicar después de cada evaluación

Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida en el trabajo de campo. Octubre de 2015.

3.5.2.2 Filosofía

El presente programa cuenta con visión y misión, ambas están orientadas a la mejora continua y cultura de calidad en la empresa unidad de análisis.

- **Visión**

“Lograr que la empresa de seguridad, sea un lugar de trabajo estimulante y agradable, en donde cada uno de los departamentos adopten hábitos de seguridad, orden y limpieza, utilizando un programa de mejora continua cinco eses (5's). (9:s.p)

- **Misión**

“Velar por la mejora continua aplicando el programa de las cinco eses (5's) en la empresa de seguridad, cuyo fin será contribuir a alcanzar la misión organizacional por medio de la modificación de hábitos de seguridad, orden y limpieza, en las áreas de trabajo”. (9:s.p)

3.5.2.3 Planificación de la estrategia

Es primordial dar a conocer cada una de las actividades que se pondrán en marcha en el programa de mejora continua y analizar cada una de ellas, derivado de ellas se logrará el progreso del programa cinco eses (5's).

Esta función la llevará a cabo el Comité SOL por medio de la auditoría a cada una de las eses (S) con los criterios definidos para medir el cumplimiento del programa.

Estas auditorías buscarán medir el nivel de compromiso y progreso del programa, donde se evaluará de 0 a 12 puntos y se considerará óptimo obtener 12 puntos en el resultado, como se describe a continuación:

Cuadro 9
Criterios de evaluación (auditorías)

Color	Resultado	Puntaje	Criterio
Verde	Óptimo	12 pts	Existe clara evidencia de un alto porcentaje de implementación, cumplimiento y compromiso.
Azul	Bueno	11 a 8 pts	Existe avance en la implementación.
Amarillo	Oportunidad de mejora	5 a 7 pts	Insuficiente evidencia de implementación.
Rojo	Debe mejorar urgentemente	1 a 4 pts	No existen evidencias de implementación.

Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida en el trabajo de campo. Octubre de 2015.

Como apoyo visual a las ponderaciones mencionadas anteriormente, se propone utilizar el sistema de anillos gráficos de representación llamativa por parte del INTECAP, que se describirán en la fase de control.

Al finalizar cada una de las actividades que se desarrollen en el programa para cada una de las eses (S), el Comité SOL evaluará mediante una calificación si se cumple con el propósito de la actividad, basándose en el sistema propuesto de auditorías.

Como por ejemplo, al realizar la actividad de clasificación propuesto, el Comité SOL evaluará el progreso al final del desarrollo de la actividad y analizará si dicho proceso fue óptimo logrando que todos los elementos se encuentren separados en necesarios e innecesarios, en caso que no se cumpla se evaluará con los otros criterios (bueno, oportunidad de mejora o debe mejorar urgentemente) y repetir la actividad hasta que se logre el fin primordial de esta estrategia.

La finalidad es llegar a “óptimo” para poder pasar a la siguiente ese (S) y empezar con las actividades consecutivas y cuando se hayan alcanzado las primeras tres eses (S), se procede al sostenimiento y disciplina para concluir con la evaluación final y realizar ajustes si fuera necesario.

Para obtener un compromiso genuino de todos los miembros de la empresa de seguridad, debe informárseles con anticipación del inicio del programa y recordarles del seminario impartido de las cinco eses (5's) los criterios de evaluación.

3.5.2.4 Información del proceso de la estrategia

El programa de las cinco eses (5's) es un proceso que debe implementarse paulatinamente, siguiendo el orden lógico de cada una de las actividades diseñadas, para comunicar a toda la organización esta serie de pasos, se propone el uso de una pizarra como se muestra a continuación.

Imagen 37

Pizarra informativa



Fuente:<http://store.officedepot.com.gt/OnlineStore/BrowseDepartment.do?criteria=DE=2,SD=8,CL=2,&flagName=PIZARRONES&flagTotal=46>. Agosto 2015

La pizarra puede ser de medidas 60 X 90 cm de material corcho, se debe actualizar periódicamente por el Comité SOL, que deberá colocar toda la información durante la implementación del programa, su ubicación deberá ser en el comedor, por ser un lugar donde todos los colaboradores tienen acceso.

Es indispensable indicar que en la fase II todas las actividades planificadas deben ejecutarse con el fin de crear una organización con hábitos de seguridad, orden y limpieza.

3.5.3 Fase III – Aplicación de la estrategia

Una vez que han sido cumplidas todas las actividades que constituyen la fase de preparación, la empresa unidad de análisis está en condiciones óptimas para que en conjunto con los miembros de la organización liderados por el Comité SOL, implementen las estrategias dentro de las áreas de trabajo.

3.5.3.1 Seiri – clasificar

El propósito de clasificar significa retirar de los puestos de trabajo todos los elementos que no son esenciales para las tareas diarias. Los elementos necesarios se deben mantener cerca de la acción, mientras que los innecesarios se deben retirar del lugar, donar, transferir o eliminar si fuera necesario.

Como se mencionó desde un inicio el programa debe comenzarse con la clasificación, que consiste en ocuparse de los elementos innecesarios del área, y colocarlos en el lugar seleccionado que lo implementa el programa de las cinco eses (5's).

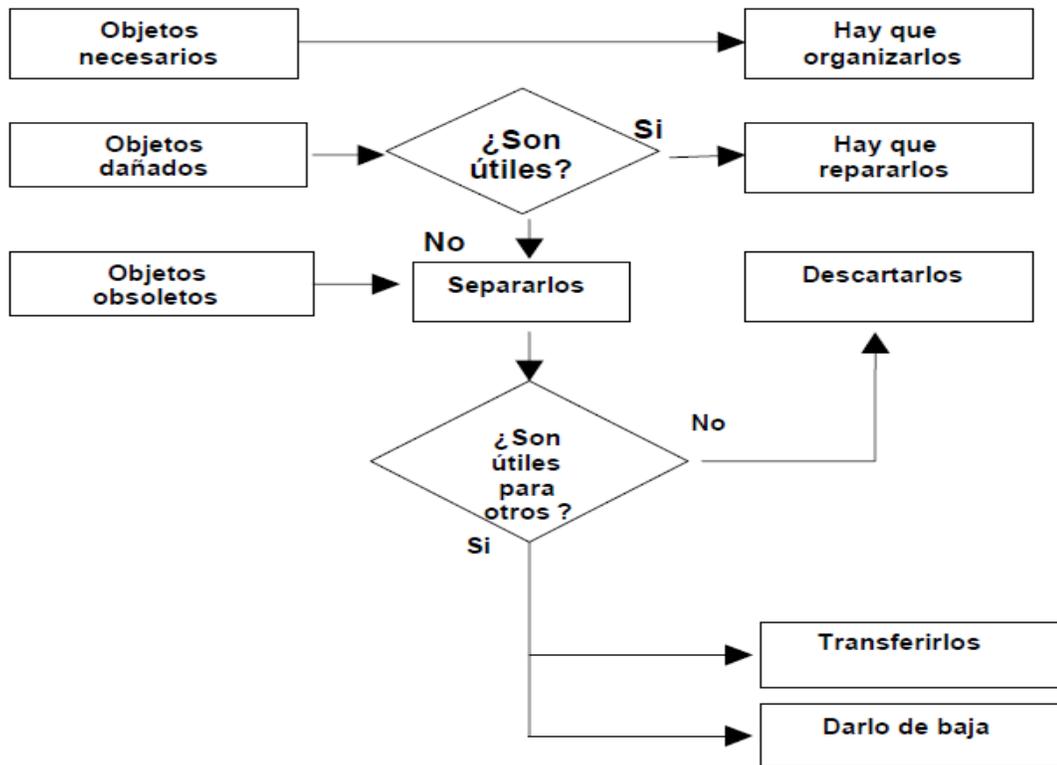
Todo esto se apoya con el uso de la tarjeta de color rojo (ver imagen página 110), siendo su función indicar la presencia de elementos innecesarios y la posible acción correctiva; al mismo tiempo se deberá:

- Estudiar las actividades de cada área de trabajo para evaluar qué es útil.
- Se trabajarán formatos para que se pueda revisar qué objetos sí son necesarios y cuáles no, a través de una descripción de actividades en que participan.

Esto también se podrá lograr de la siguiente forma según el diagrama de flujo del proceso seiri – clasificar en la imagen siguiente:

Imagen 38

Diagrama de flujo del proceso seiri – clasificar



Fuente: Xylia Zen, Seminario de calidad, Corporación Honda Julio 2009. Octubre2015.

Como puede apreciarse en el diagrama de flujo seiri-clasificar cuando un empleado del departamento catalogue un objeto como necesario, procederá a aplicar la estrategia seiton-ordenar. En caso que estuviera en mal estado, procederá a responder la interrogante de ¿Es útil?, si la respuesta fuese positiva entonces iniciará el proceso de reparación, para ser organizado posteriormente. Si por el contrario el trabajador determinara que el objeto sujeto de análisis es obsoleto o innecesario, deberá ser separado del área de trabajo.

Para llevar a cabo esta acción se deberá aplicar el uso de la tarjeta roja que se muestra a continuación.

Imagen 39
Ejemplo de tarjeta roja

TARJETA ROJA	
FECHA:	NÚMERO DE TARJETA: _____
DEPARTAMENTO	
ELEMENTO	
CANTIDAD	
DISPOSICIÓN	REPARAR:
	DESCARTAR:
	ELIMINAR:
	MOTIVO:
COMENTARIO	
RESPONSABLE	

Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida en el trabajo de campo. Octubre de 2015.

El formato de tarjeta deberá medir 20 cms. de alto por 15 cms. de ancho, esta ficha puede tener una cinta que facilite su ubicación sobre el elemento innecesario. Dicha tarjeta es reutilizable; ya que indica la presencia de un artículo y en un formato se puede determinar según el número correspondiente el inconveniente, avería o el problema detectado en el área de evaluación, estas tarjetas se fabrican en papel de color fluorescente para facilitar su identificación a distancia, se colocará dentro de una base plástica y estará elaborada de la forma que se observó en la imagen anterior.

Una vez identificados y separados los objetos innecesarios, se deberá proceder a desechar, donar y transferir; luego de tener las fichas llenas se le harán llegar al coordinador.

Como una de las necesidades principales de la empresa de seguridad es mejorar el manejo de los documentos y poder clasificarlos conforme a su importancia, se propone el siguiente cuadro para apoyar el uso de la tarjeta roja.

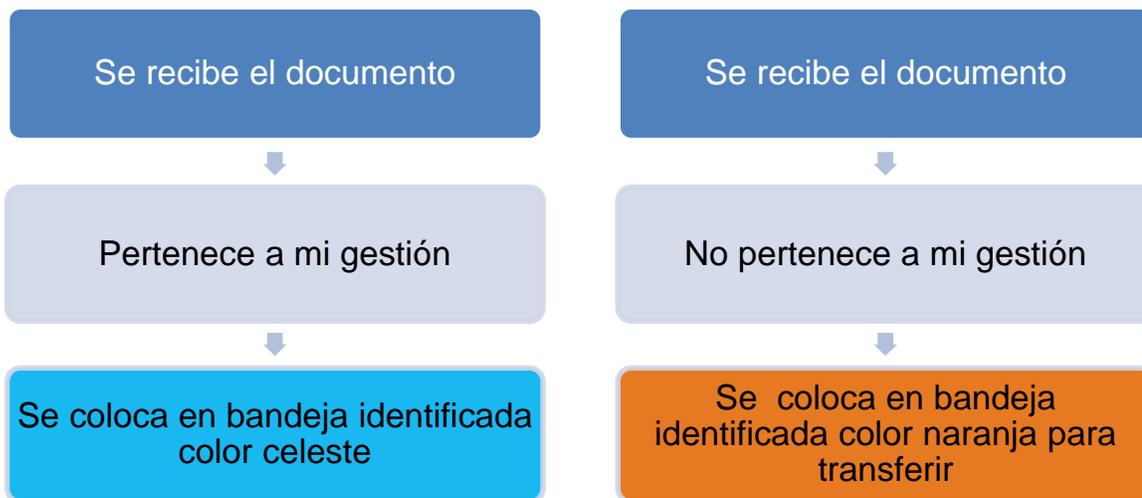
Cuadro 10
Cuadro de apoyo uso tarjeta roja

CLASIFICACIÓN	ESTANDAR A EVALUAR
Equipo de oficina Improductivo	Que no ha tenido uso seis meses atrás.
Archivo muerto	Que no se han utilizado desde seis meses atrás
Transferencias	Documentos para enviar a otro departamento
Inventario	Cuando no se tiene previsto usarlo en los próximos seis meses.
Mobiliario	No ha tenido uso desde el año.

Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida en el trabajo de campo. Octubre de 2015.

Así mismo los lineamientos para clasificar todo documento dentro de la empresa de seguridad, se divide en interno o de transferencia como se muestra en la siguiente imagen.

Imagen 40
Recepción y manejo de documentos



Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida en el trabajo de campo. Octubre de 2015.

Cuando se tengan listos los documentos según su necesidad se procederá a colocarlos en folder e identificarlos cuando proceda de la siguiente manera:

Imagen 41
Rótulos folder transferencia de documentos

TRANSFERENCIA DE DOCUMENTOS	
Persona que envía:	Persona que recibe:
Documento y cantidad:	Firma de recibido:
Fecha de envío:	Fecha que se recibe:
Anotaciones:	
Regresar folder.	

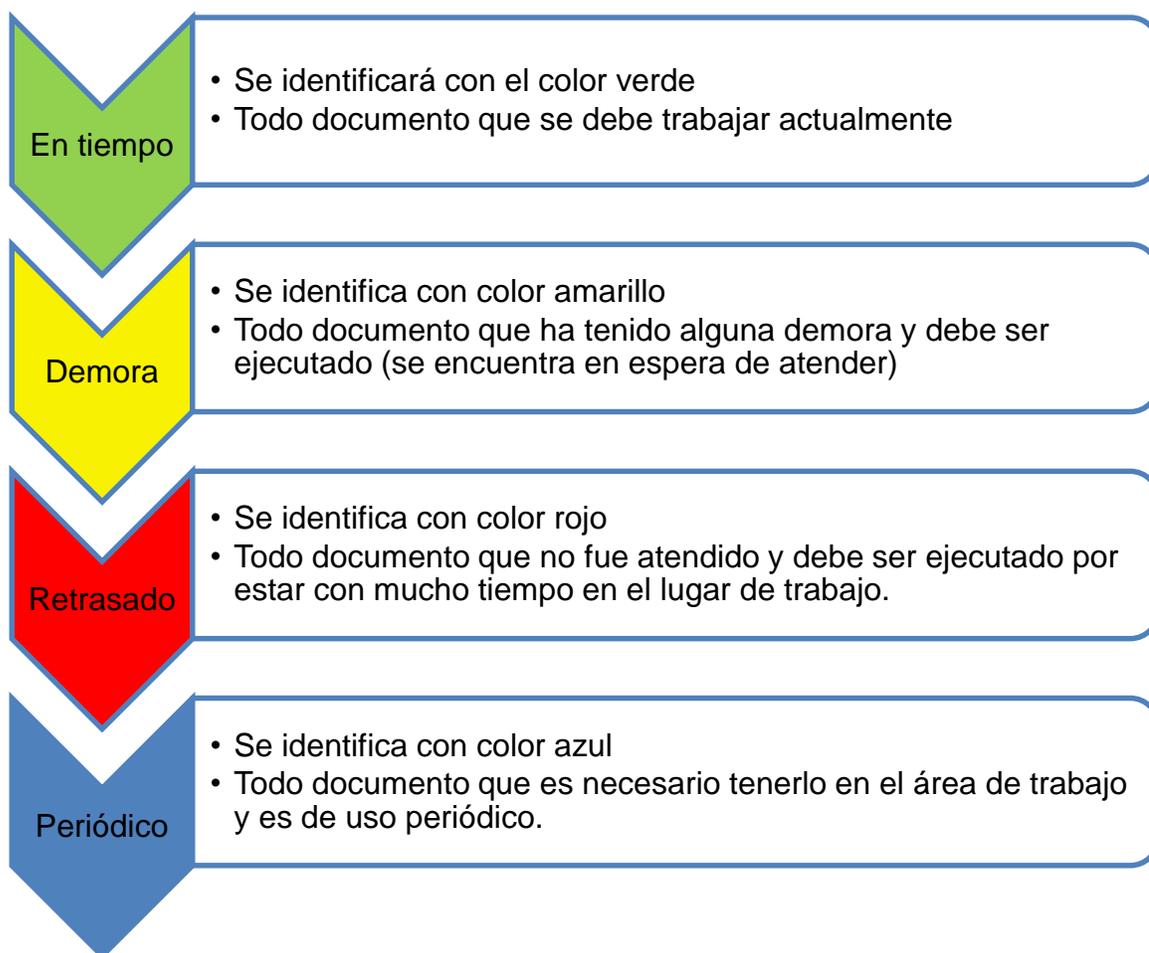
Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida en el trabajo de campo. Octubre de 2015.

Los documentos ya clasificados se colocarán en la bandeja que se hace mención en la página 126, esta se debe identificar con un rectángulo del color que corresponda ya sea celeste o naranja de papel bond de 120 gramos, para ser más específico se puede colocar transferir o ejecutar.

Cuando sea necesario ejecutar el documento se deberá clasificar de manera de color cronológico como se indica en el siguiente cuadro.

Imagen 42

Clasificación cronológica por color de documentos



Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida en el trabajo de campo. Octubre de 2015.

Esta clasificación servirá para determinar si los documentos llevan mucho tiempo sobre los escritorios y están provocando cuello de botella en los procesos, es importante mencionar que esta técnica puede ser aplicable a cualquier proceso interno de la empresa de seguridad.

La escala de colores ayuda realmente a clasificar todo de manera adecuada, el color azul servirá para identificar los documentos de uso periódico y que deben ser almacenados pero se utilizarán a corto plazo, esto servirá para evitar el mal uso de la clasificación cronológica.

Para facilitar el ubicar los documentos y apoyar la clasificación cronológica de colores se propone el uso de calcomanías, que se puede colocar sobre el folder para llevarlo a la estación que corresponde.

Cuadro 11
Propuesta de calcomanías para clasificar

	FORMA DE LA ETIQUETA CIRCULAR	
	TAMAÑO DE LA ETIQUETA	1/4 " (6 MM)
	COMPATIBILIDAD DE IMPRESION	LASER / INKJET
	COLOR	SURTIDO (ROJO, AZUL, AMARILLO Y VERDE)
	TIPO DE ADHESIVO	REMOVIBLE
	TIPO DE ETIQUETA	CERRAR SOBRES, CATALOGOS, MARCAR INVENTARIOS, CLASIFICAR
	CANTIDAD POR PAQUETE	PAQUETE CON 576 ETIQUETAS
	PRECIO DE VENTA	Q. 10.69

Fuente: <http://store.officedepot.com.gt/OnlineStore/SearchSKU.do?sku=3182>. Octubre de 2015.

Esto permitirá evitar gastos en folders de colores, adicional si un documento que pasó de ser funcional en un color se pueda cambiar la calcomanía y colocarlo en el proceso que le corresponda en su momento.

Cuando los documentos hayan sido trabajados y sea necesario archivar se propone el uso de folders colgantes de los colores de las calcomanías para poder almacenarlos con el patrón de colores que se estará manejando, como se puede observar en el siguiente cuadro.

Cuadro 12

Propuesta de folders colgantes para clasificar

	TAMAÑO	CARTA
	COLOR	SURTIDOS (AMARILLO, ROJO, AZUL, VERDE Y NARANJA)
	MATERIAL	CARTULINA MANILA
	EXPANDIBLE	N/A
	UNIDAD DE VENTA	CAJA CON 25 (INCLUYE 25 FOLDERS PARA ARCHIVO)
	INCLUYE INDICES	SI
	PRECIO DE VENTA	Q. 239.00

Fuente: <http://store.officedepot.com.gt/OnlineStore/SearchSKU.do?sku=12735>. Octubre de 2015.

Esto permitirá que existan lineamientos para clasificar los documentos y disponer de espacios específicos para colocarlos según el proceso y el tiempo que están en ejecución.

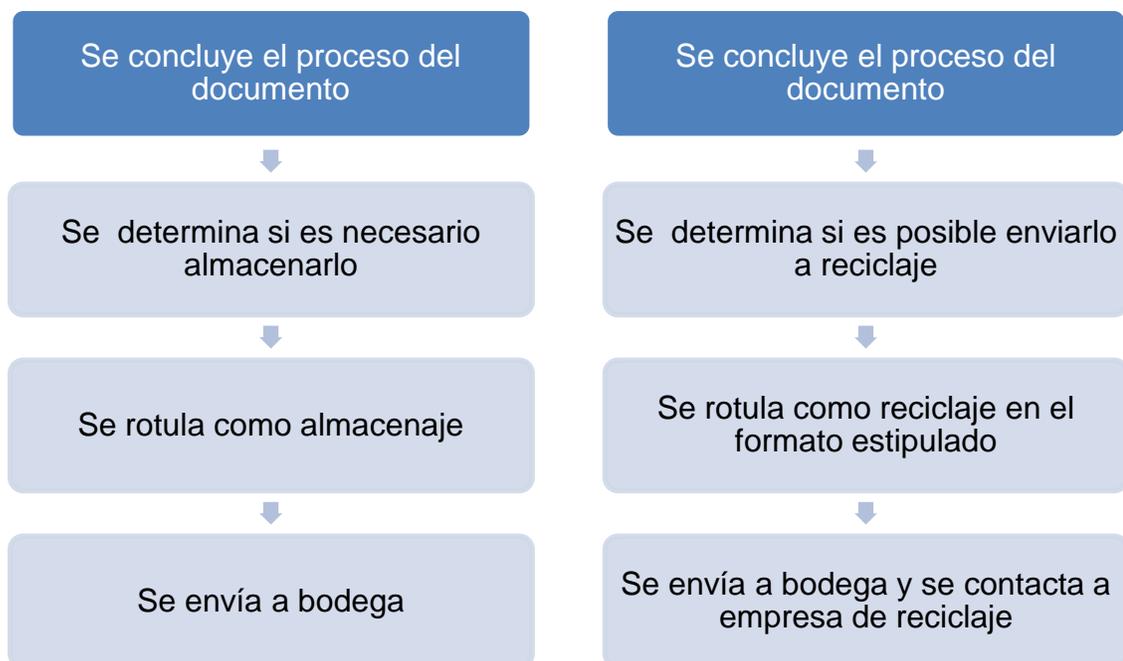
Los departamentos que no cuenten con mueble para archivar y este sea necesario, en seiton – ordenar, se propone la adquisición para hacer funcional la clasificación.

Cuando los documentos se han ejecutado y ya no es necesario tenerlos en el mueble para archivo, se procederá a enviarlos a bodega o a reciclaje.

Parte de la actual problemática es la saturación de espacios, por tal razón se propone para evitar que exista una acumulación de papeles en los lugares de trabajo o bodega, enviar todos los documentos que son obsoletos a reciclaje, como se puede observar en la siguiente imagen.

Imagen 43

Envío a bodega o reciclaje



Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida en el trabajo de campo. Octubre de 2015.

Para tener un control apropiado y no exista el extravío de documentos, se propone un formato de identificación el cual deberá ir en la portada de todos los documentos que sean enviados ya sea a reciclaje o almacenaje. En el cuadro 13 se puede observar el diseño y las características del mismo.

Cuadro 13

Formato para enviar documentos a bodega o reciclaje

ARCHIVO MUERTO	
FECHA:	RESPONSABLE:
DEPARTAMENTO	
CANTIDAD DE DOCUMENTOS	
DESTINO	BODEGA (Archivar)
	RECICLAJE
OBSERVACIONES	

Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida en el trabajo de campo. Octubre de 2015.

Esto será funcional para que no exista confusión en cuanto al envío y se pueda tener un respaldo de todo el proceso de clasificación.

Como seguimiento al reciclaje se establecerá comunicación con la empresa de reciclaje, cabe resaltar que sí es mucha la cantidad de papel se solicitará a dicha organización que preste el servicio a domicilio a la empresa unidad de análisis. Sus datos se muestran a continuación.

Cuadro 14
Propuesta empresa reciclaje

	<ul style="list-style-type: none">• Dirección de Oficinas Km 10. Carretera al Atlántico Zona 17 Tel.: (502) 2427-1300 Fax: (502) 2427-1318
---	---

Fuente: <http://www.papelerainternacional.com/index.php>. Octubre de 2015.

El proceso de reciclaje se deberá apoyar con las personas que laboran en bodega, será necesario conocer la cantidad de papel destinada.

Por ser el área administrativa se deberá tomar igual importancia a la clasificación de documentos digitales, por lo cual se propone el uso de una carpeta compartida, en la cual se crean subcarpetas bajo la misma línea de cronología y colores que se manejará de manera física, con la única diferencia de la carpeta de transferencia que será una nueva modalidad, por lo cual en la imagen 44 se muestra el detalle del proceso que se ejecutará.

Imagen 44

Proceso propuesta carpeta compartida



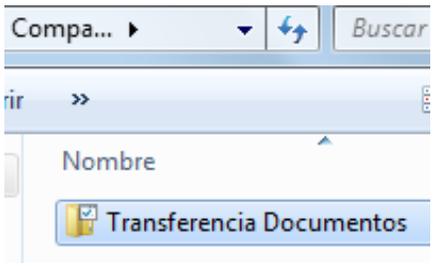
Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida en el trabajo de campo. Octubre de 2015.

Si existiera problema con la creación de la carpeta compartida se debe ingresar al siguiente link de apoyo: <https://support.microsoft.com/es-es/kb/300856>.

En el cuadro 27 se ilustran los pasos a seguir para rotular y poner en marcha la carpeta compartida en cada una de las computadoras de la empresa de seguridad, respetando la clasificación cronológica por colores.

Cuadro 15

Propuesta carpeta compartida digital

 <p>A screenshot of the Windows Explorer interface. The title bar reads 'Mi PC'. The menu bar includes 'Archivo', 'Edición', 'Ver', 'Favoritos', and 'Herramientas'. The address bar shows 'Dirección: Mi PC'. Below the address bar, there are two sections: 'Archivos almacenados en este equipo' containing a folder icon labeled 'Documentos compartidos', and 'Unidades de disco duro' containing a hard drive icon labeled 'Disco local (C:)'. The folder 'Documentos compartidos' is highlighted with a red border.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Esta es la carpeta a la cual se deberán ingresar todos los documentos digitales de la empresa de seguridad, dentro de la misma existirán sub carpetas, las cuales se trabajarán con base a los lineamientos ya acordados.
 <p>A screenshot of a Windows Explorer window. The address bar shows 'Compa...' and a search button labeled 'Buscar'. Below the address bar, there is a list of folders. One folder is highlighted with a blue selection bar and is labeled 'Transferencia Documentos'. The folder icon is a yellow folder with a document icon on it.</p>	<ul style="list-style-type: none">• El único cambio de la clasificación física será esta carpeta, su función es facilitar el compartir documentos digitales (funciona como el color naranja en físico “transferencia”)
 <p>A screenshot of a Windows Explorer window showing a color palette. The palette has a title bar with 'Biblioteca', 'Compartir con', and 'Pres'. Below the title bar, there are four color swatches: red, yellow, green, and blue. Below the color swatches, there are buttons for 'Grabar' and 'Nueva carpeta'.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Los colores de carpetas serán los ya estipulados en la clasificación física para que no exista confusión.

Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida en el trabajo de campo. Octubre de 2015.

Esta nueva carpeta de “transferencia” servirá para compartir documentos digitales y será destinada para colocar información necesaria y solicitada por otro departamento, con el fin de tener una respuesta interna más rápida.

De igual manera como se estipuló en el programa, la clasificación debe ser partícipe e incluyente y todos los colaboradores deben involucrarse en esta etapa del programa.

3.5.3.2 Seiton – ordenar

Pretende ubicar los elementos necesarios en sitios donde se puedan encontrar fácilmente para su uso y retornarlos al lugar correspondiente.

Cuando se haya realizado la acción correctiva de los elementos innecesarios con el uso de la tarjeta roja y la clasificación cronológica por colores, es necesario ordenar todo lo que se quedó en el área de trabajo.

El aplicar seiton facilitará el archivo y la búsqueda de documentos, mejorará el control visual de las carpetas teniendo como resultado la eliminación de la pérdida de tiempo al tener un mejor acceso a la documentación y al equipo de oficina.

Por lo tanto una vez que los colaboradores de los diferentes departamentos de la empresa de seguridad dispongan en su área de trabajo únicamente los objetos necesarios, deberán ubicarlos en sitios de fácil acceso para su uso en las actividades diarias.

Para que seiton cumpla su función de tener todo en su lugar, es necesario se respeten los siguientes criterios:

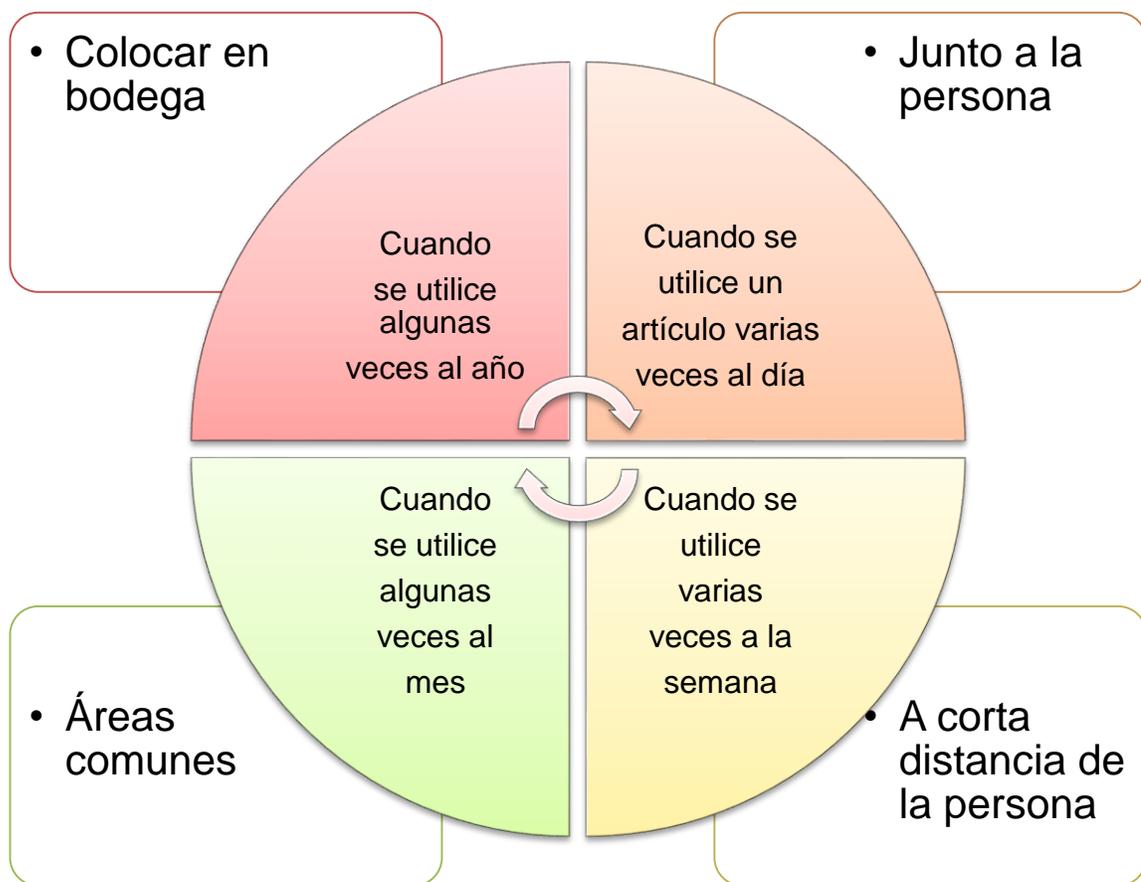
- Colocar junto al colaborador los objetos que sea utilizado repetidas veces durante la jornada de trabajo.
- Colocar en una distancia corta del colaborador los objetos que se utilice de manera semanal o periódica pero no tan continua.
- Colocar en archivos del colaborador, lo que se utiliza en mediano plazo pero es de importancia para el puesto de trabajo, respetando los lineamientos propuestos en seiri – clasificar.
- Colocar en área común todo mobiliario y equipo que sea de utilización para todo el departamento, buscando puntos medios que facilite el acceso para todos y así reducir tiempos y mejorar aspecto visual.
- Colocar en los colores designados y carpetas los documentos, para una manipulación más efectiva.
- Colocar identificación a los documentos que se tienen en el puesto de trabajo, respetando los lineamientos establecidos en seiri – clasificar.

Los criterios anteriores permitirán al personal del departamento organizar los objetos de manera eficiente y eficaz; se fundamentan en la frecuencia de uso del mismo, esto permitirá reducir tiempos muertos y satisfacer las necesidades de clientes internos y externos con prontitud.

Para comprender mejor lo descrito en los incisos anteriores se muestra la imagen 45, esta servirá de guía para que todos los colaboradores organicen sus espacios de trabajo correctamente.

Imagen 45

¿Qué hacer después de clasificar?



Fuente: Elaboración propia con base en Zacarías Quinto, Louis J. Manual de implementación Programa 5s, corporación Autónoma Regional de Santander. Pág. 16. Octubre de 2015.

El área de trabajo debe estar completamente ordenada antes de aplicar cualquier tipo de uniformidad en los procesos.

El orden y estandarización en el lugar de trabajo son parte de las atribuciones de cada uno de los colaboradores, es decir que el control de colores y etiquetas se ejecutará con base a las atribuciones específicas de cada puesto.

Para ejecutar seiton correctamente será necesario que los empleados cuenten con muebles para archivo, bandejas para colocar documentos y en algunos casos cajas plásticas, esto con el fin de poder colocar todo en su lugar y en orden.

A continuación se muestra en el cuadro 16 la propuesta de archivo, esto con la finalidad de tener un espacio apropiado para almacenar y evitar nuevamente saturación en los escritorios.

Cuadro 16

Propuesta mueble para archivo grande

	ALTO	118 CM
	ANCHO	36 CM
	PROFUNDO	46 CM
	MATERIAL	ACERO
	COLOR	GRIS
	GAVETAS	4
	TAMAÑO DE PAPEL	CARTA
	CERRADURA EN GAVETAS	SI
	ENSAMBLADO	SI
	PRECIO	Q. 1,599.00

Fuente: <http://store.officedepot.com.gt/OnlineStore/SearchSKU.do?sku=17317>. Octubre de 2015.

El mueble para archivo, permitirá que todos los colaboradores puedan tener un lugar específico para colocar sus documentos.

La facilidad que tendrá este espacio, es que previamente se establecieron los lineamientos para clasificar, esto podrá darle un valor agregado al proceso y poder así reducir los tiempos muertos.

Para que se pueda acoplar a las diferentes oficinas, se propone un mueble de archivo que tiene dos espacios esto es para las oficinas que cuentan con espacio reducido, como se muestra a continuación.

Cuadro 17

Propuesta mueble para archivo mediano

	ALTO	62 CM
	ANCHO	36 CM
	PROFUNDO	46 CM
	MATERIAL	ACERO
	COLOR	PLATA
	GAVETAS	DOS
	TAMAÑO DE PAPEL	CARTA
	CERRADURA EN GAVETAS	SI
	ENSAMBLADO	SI
	PRECIO	Q. 999.00

Fuente:<http://store.officedepot.com.gt/OnlineStore/SearchSKU.do?sku=22032>. Octubre de 2015.

Por la cantidad de documentos que manejan las oficinas de la empresa unidad de análisis, se propone el uso de bandejas como se muestra en el cuadro 18, esto con el fin de establecer un espacio específico para los papeles y poder contar así con escritorios ordenados.

Cuadro 18
Propuesta bandeja para escritorio

	MARCA	LEITZ
	MEDIDA	PIEZA
	PRECIO	Q. 74.90

Fuente:<http://store.officedepot.com.gt/OnlineStore/SearchSKU.do?sku=24300>. Octubre de 2015.

De la bandeja ilustrada anteriormente es importante mencionar que hay disponibilidad de colores celeste y naranja para seguir trabajando en la línea de colores estipulada en la clasificación-seiri.

Es importante hacer mención que se tomó en consideración los diferentes espacios de las oficinas, por lo tanto también se propone un clasificador como se muestra en el cuadro 19, este para ser utilizado en los departamentos con mayor tránsito de documentos como lo son recursos humanos y financiero, esta herramienta administrativa cuenta con más espacio y esto beneficiaría la técnica de orden, para el uso adecuado debe de tomarse en consideración la clasificación por colores aporte que se realizó en la ese (S) anterior página 113.

Cuadro 19
Propuesta clasificador de escritorio

	<table border="1"> <tr> <td>MEDIDA</td> <td>PIEZA</td> </tr> <tr> <td>MODELO</td> <td>NW6195</td> </tr> <tr> <td>MARCA</td> <td>OFFICE DEPOT</td> </tr> <tr> <td>PRECIO</td> <td>Q. 94.90</td> </tr> </table>	MEDIDA	PIEZA	MODELO	NW6195	MARCA	OFFICE DEPOT	PRECIO	Q. 94.90
MEDIDA	PIEZA								
MODELO	NW6195								
MARCA	OFFICE DEPOT								
PRECIO	Q. 94.90								

Fuente: <http://store.officedepot.com.gt/OnlineStore/SearchSKU.do?sku=12781>. Octubre de 2015.

Así mismo, en el área administrativa, los elementos necesarios se deben colocar en un lugar conforme a su frecuencia de uso, así como lo indica el diagrama de la imagen de la página 145 por lo tanto también se propone la caja plástica como se muestra en el cuadro siguiente, esta podrá servir como auxiliar al momento que se deban almacenar documentos o transportarse una gran cantidad a bodega o reciclaje.

Cuadro 20

Propuesta caja plástica transparente

	MEDIDA	PIEZA
	MODELO	AR013855-ATT
	COLOR	TRANSPARENTE TAPA AZUL
	PRECIO	Q. 101.15

Fuente:<http://store.officedepot.com.gt/OnlineStore/SearchSKU.do?sku=20664>. Octubre de 2015.

Lo importante es mantener siempre el control de los documentos y respetar los lineamientos estipulados

Tomando en cuenta los útiles de oficina que se encuentran en los escritorios, se proponen que almacenen en sus gavetas todo aquello que utilizan en sus actividades diarias pero no con tanta frecuencia y ordenarlos según sus características por ejemplo, los sellos en un mismo lugar y así sucesivamente.

Con base a lo anterior se propone un organizador de escritorio cuadro 21, el cual pueda contener todo aquello que es útil y con alta frecuencia en uso. Esto mejorará el orden en los espacios de trabajo y permitirá tener a la mano lo esencial para las tareas diarias.

Cuadro 21

Propuesta ordenador de escritorio

	ALTO	13 CM
	ANCHO	15 CM
	PROFUNDO	13 CM
	DIAMETRO	N/A
	MATERIAL	LÁMINA DESPLEGADA
	COLOR	PLATA
	PRECIO	Q. 14.95

Fuente:<http://store.officedepot.com.gt/OnlineStore/SearchSKU.do?sku=12793>. Octubre de 2015.

Es de suma importancia hacer mención que los colaboradores de la empresa de seguridad no pueden considerar el trabajo terminado al finalizar su jornada laboral, hasta que el área de trabajo (útiles, documentos e instrumentos) se encuentre sin objetos, esto con el fin de cumplir el principio de seiton “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”.

3.5.3.3 Seiso – limpieza

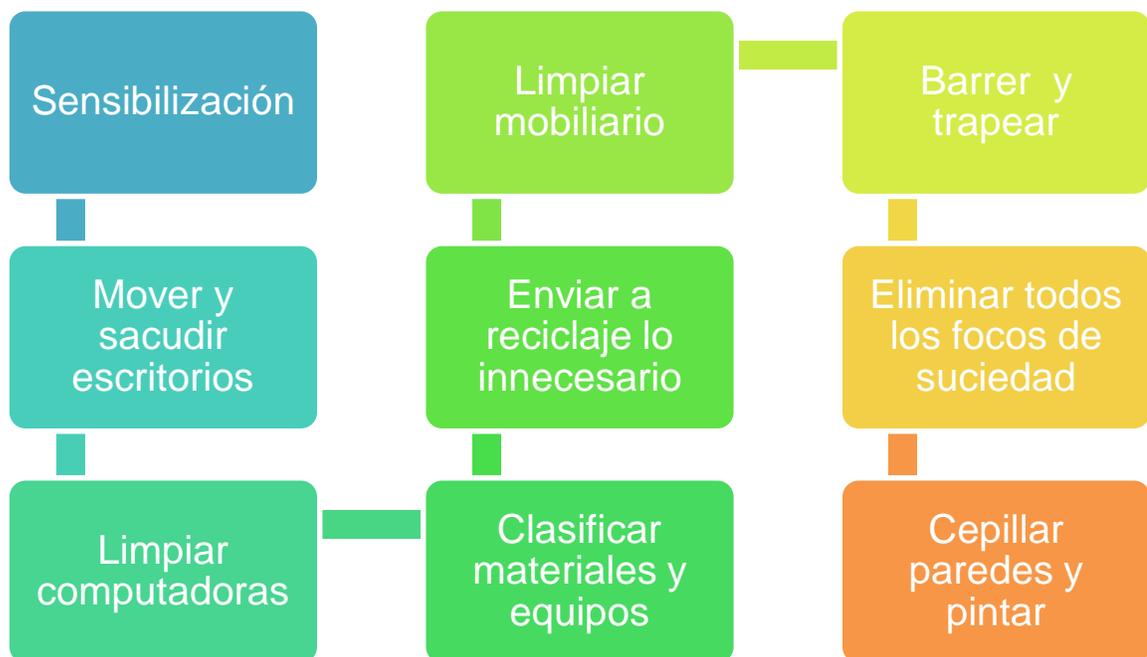
Pretende incentivar la actitud de limpieza del puesto de trabajo y lograr mantener la clasificación y el orden. El proceso de implementación se debe apoyar con suministro de los elementos necesarios para su realización.

En esta ese (S) se plantea limpiar todo el entorno de trabajo, esto incluye lo que entra en contacto con los colaboradores, como: escritorios, muebles para archivo, estanterías, paredes, piso, etc.

La jornada de limpieza ayuda a alcanzar un estándar de la manera en cómo debería de encontrarse la empresa de seguridad permanentemente, esta permite que todos los colaboradores se comprometan con la visión del programa y los hábitos estipulados.

Por lo tanto a continuación se muestra el proceso de la jornada de limpieza, la cual enlista las actividades básicas a desarrollarse:

Imagen 46
Diagrama jornada de limpieza



Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida en el trabajo de campo Octubre 2015.

Cuando la jornada de limpieza se lleve a cabo, se espera obtener los siguientes beneficios:

- Crear un hábito de limpieza en las áreas de trabajo
- Espacios más agradables para realizar las tareas
- Eficiencia en los procesos diarios
- Aumentar la vida útil del mobiliario y equipo
- Reducir las posibles enfermedades
- Prevenir accidentes e incidentes
- Contribuir con el clima organizacional

Todos los elementos que se utilizarán para realizar la limpieza deben ser proporcionados por la empresa de seguridad, adicional a esto es importante mencionar, que el hecho que el programa haga mención y aplique limpieza en los centros de trabajo, esto no quiere decir que las personas contratadas para tal efecto no cumplan con sus obligaciones, al contrario dicha situación debe permitir que se tenga un mayor control sobre el seguimiento de este hábito.

Por lo cual, el primer paso para involucrar a todos los miembros de la organización es mediante la sensibilización, en la imagen siguiente se propone una expectativa para iniciar la jornada de limpieza, esta podrá ser expuesta en la pizarra de corcho.

Imagen 47

Expectativa sensibilización jornada de limpieza



Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida en el trabajo de campo octubre 2015.

Luego de realizar la sensibilización se deberá iniciar con el proceso de limpieza, para lo cual se propone se muevan los escritorios y se limpien junto con el equipo de cómputo, puesto que es necesario eliminar todos los puntos de suciedad, para lo cual se proponen las toallas húmedas del siguiente cuadro, estas son funcionales y no causan daño al equipo electrónico.

Cuadro 22

Propuesta toallas húmedas para limpieza

	MARCA	3M
	MEDIDA	PIEZA
	MODELO	CL610
	PRECIO	Q. 134.00

Fuente: <http://store.officedepot.com.gt/OnlineStore/SearchSKUs.do?sku=TOALLAS+LIMPIADORAS+HUMEDAS+3>
M. Octubre de 2015.

Estas toallas facilitan la limpieza y permitirán reducir la suciedad en el lugar de trabajo, cuando sea necesario si se llegara a suscitar algún incidente.

Junto con el uso de las toallas húmedas, por ser área netamente administrativa, se propone adquirir un limpiador adicional, este será útil para limpiar las computadoras, impresoras y todo equipo electrónico necesario, este no causa ningún daño al equipo es una espuma limpiadora que permite remover suciedades como se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 23

Propuesta espuma limpiadora para limpieza

	MARCA	SABO
	MEDIDA	PIEZA
	MODELO	53-0100
	ESPUMA LIMPIADORA	ESPUMA LIMPIADORA
	PRECIO	Q. 54.90

Fuente:<http://store.officedepot.com.gt/OnlineStore/SearchSKUs.do?sku=ESPUMA+LIMPIADORA>. Octubre de 2015.

Luego de haber retirado la suciedad de los escritorios y equipo de cómputo, es necesario analizar nuevamente si lo que está en el espacio de trabajo es útil, por lo cual se debe retomar el “proceso de clasificación de enviar documentos a bodega o reciclaje” (página 116) si fuera necesario.

Así mismo, con la campaña de limpieza se debe informar a los miembros de la organización que este proceso se llevará a cabo para crear un lugar agradable pero que lo importante es mantenerlo.

Para limpiar los archivos y mobiliarios de oficina se podrán utilizar las toallas húmedas propuestas anteriormente por sus múltiples usos fueron las seleccionadas para la organización.

Al tener limpios los escritorios, mobiliarios y equipos de cómputo, se procederá a limpiar el piso de las instalaciones para lo cual se propone se tengan siempre en existencia los siguientes útiles de limpieza, es importante indicar que se propusieron a pesar que sí cuentan con ellos, pero ya están en estado deteriorado.

Cuadro 24

Propuesta escoba tipo abanico

 <p>ESCOCESA ¡Calidad por donde pasa!</p> <p>ECO ABANICO</p>	<table border="1"> <tr> <td>MEDIDA</td> <td>MEDIANA</td> </tr> <tr> <td>MODELO</td> <td>08ESCO001</td> </tr> <tr> <td>COLOR</td> <td>VARIOS COLORES</td> </tr> <tr> <td>PRECIO</td> <td>Q. 22.40</td> </tr> </table>	MEDIDA	MEDIANA	MODELO	08ESCO001	COLOR	VARIOS COLORES	PRECIO	Q. 22.40
MEDIDA	MEDIANA								
MODELO	08ESCO001								
COLOR	VARIOS COLORES								
PRECIO	Q. 22.40								

Fuente: http://distribuidoraalcance.com/pages/bakery/escoba-tipo-abanico-escocesa-1301.php#.VfhmOhF_Okp.
 Octubre de 2015.

Cuadro 25

Propuesta de pala pendular con tapadera

	<p>Pala pendular con tapadera</p> <table border="1"> <tr> <td>MEDIDA</td> <td>MEDIANA</td> </tr> <tr> <td>MODELO</td> <td>08CAB109</td> </tr> <tr> <td>COLOR</td> <td>GRIS</td> </tr> <tr> <td>PRECIO</td> <td>Q. 138.25</td> </tr> </table>	MEDIDA	MEDIANA	MODELO	08CAB109	COLOR	GRIS	PRECIO	Q. 138.25
MEDIDA	MEDIANA								
MODELO	08CAB109								
COLOR	GRIS								
PRECIO	Q. 138.25								

Fuente: http://distribuidoraalcance.com/pages/bakery/pala-pendular-con-tapadera-y-con-1292.php#.VfhjcxF_Oko.
 Octubre de 2015.

Cuadro 26

Propuesta trapeador de tornillo amarillo

	MEDIDA	MEDIANA
	MODELO	08TONR0025
	COLOR	AMARILLO
	PRECIO	Q. 60.00

Fuente: http://distribuidoraalcance.com/pages/bakery/pala-pendular-con-tapadera-y-con-1292.php#.VfhjcxF_Oko. Octubre de 2015.

Estos utensilios servirán para retirar cualquier foco de suciedad acumulado en esquinas, pasillos y luego de mover los escritorios. Complementario se proponen bolsas para basura de material reciclado, con la finalidad de evitar ensuciar el bote de basura y cuando sea necesario solo retirar la bolsa y colocar una nueva.

Cuadro 27

Propuesta bolsas para basura de material reciclado

	MARCA	ROLOBAG
	MEDIDA	PEQUEÑA
	MODELO	02ROLO0120
	COLOR	BLANCO
	PRECIO	Q. 21.45

Fuente: http://distribuidoraalcance.com/pages/bakery/rolobag-pequena-424.php#.VfhSCBF_Oko. Octubre de 2015.

Adicional y considerando que los colaboradores tienen que tocar muchos objetos en sus labores diarias, se propone un sanitizador, con la finalidad de eliminar todo foco de suciedad, este debe cumplir las especificaciones del siguiente cuadro.

Cuadro 28

Propuesta dispensador sanitizadorspray 400 ml

	MARCA	KIMBERLY-CLARK PROFESSIONAL
	MEDIDA	PIEZA
	MODELO	30180262
	COLOR	BLANCO
	PRECIO	Q. 250.00

Fuente: <http://www.kcprofessional.com.gt/productos/dispensadores/dispensador-para-sanitizante/dispensador-sanitizador-spray-400-ml>. Octubre de 2014.

Se propone se instalen inicialmente cuatro para que exista uno por nivel y no tengan que movilizarse a otros lugares para poder tener acceso al dispensador, estos utilizan alcohol y pueden ser adquiridos en spray como se propuso o en gel.

Con los instrumentos antes descritos se deberá insistir que la limpieza es un evento importante para convertirla en un hábito en la organización. Para manejar el inventario de artículos de limpieza se propone un cuadro de control, y evitar que la organización se quede sin ninguno de ellos.

Así mismo, cuando no se cumplan las políticas de limpieza que se plantearon anteriormente y surja alguna situación de suciedad, se debe aplicar la herramienta de tarjeta amarilla, su representación gráfica se encuentra a continuación.

Imagen 48

Ejemplo de tarjeta amarilla

TARJETA AMARILLA	
FECHA:	NÚMERO DE TARJETA: _____
ÁREA	
ELEMENTO	
CANTIDAD	
SITUACIÓN OCACIONADA POR	LÍQUIDOS:
	POLVO:
	MAL FUNCIONAMIENTO:
	CONDICIONES ÁREAS DE TRABAJO:
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	
COMENTARIO	
SOLUCIONES	
COMENTARIO	
	ELABORADO POR:

Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida en el trabajo de campo. Octubre de 2015.

Como se presentó con anterioridad la propuesta de tarjeta amarilla cuenta con similitud de especificaciones que la tarjeta roja en cuanto a dimensiones y material a utilizar. En dicha tarjeta se desarrolla lo sucedido, la causa y la solución para eliminar la suciedad y así mantener control al respecto.

Como parte de las áreas de mejora detectadas al momento del análisis realizado a la empresa de seguridad, se encuentra pintar las instalaciones por lo cual se propone el siguiente cuadro con la información de pintura que se utilizará.

Cuadro 30
Propuesta de pintura

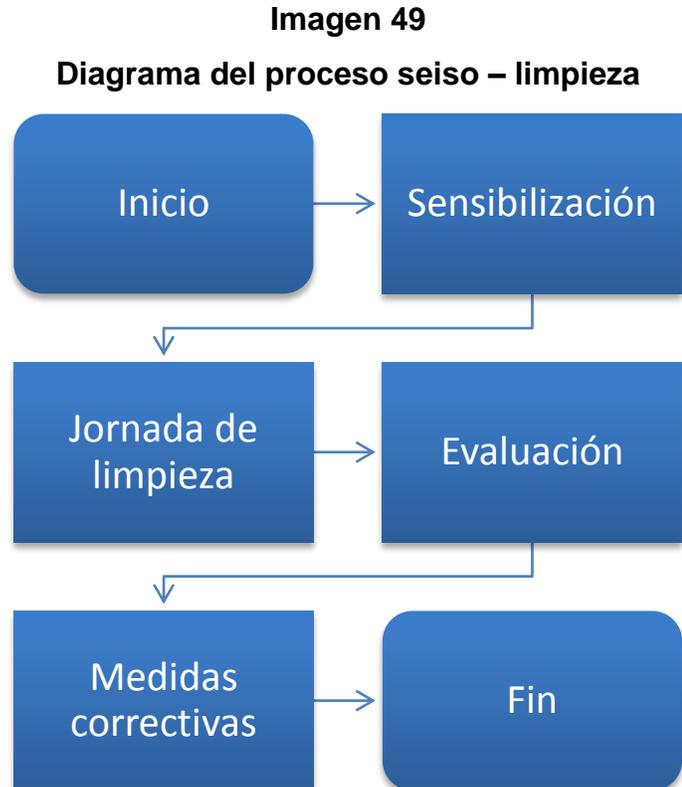
	<table border="1"> <tr> <td>TAMAÑO</td> <td>CUBETA</td> </tr> <tr> <td>MODELO</td> <td>LATEX 35XX</td> </tr> <tr> <td>COLOR</td> <td>VERDE Y MARRÓN</td> </tr> <tr> <td>MARCA</td> <td>PROTECTO</td> </tr> <tr> <td>PRECIO</td> <td>Q. 550.00</td> </tr> </table>	TAMAÑO	CUBETA	MODELO	LATEX 35XX	COLOR	VERDE Y MARRÓN	MARCA	PROTECTO	PRECIO	Q. 550.00
TAMAÑO	CUBETA										
MODELO	LATEX 35XX										
COLOR	VERDE Y MARRÓN										
MARCA	PROTECTO										
PRECIO	Q. 550.00										
<ul style="list-style-type: none"> • Verde (Agua): • Verde (aceite): • Marrón (aceite): 	<p>Interiores</p> <p>Exteriores</p> <p>Zócalo</p>										
<p>CUBETAS ACEITE (2 UNIDADES)</p> <p>CUBETAS AGUA(10 UNIDADES):</p> <p>COSTO TOTAL:</p>	<p>02 * 550.00</p> <p><u>10* 550.00 (costo) +</u></p> <p>12 * 550.00 = 6,600.00</p>										

Fuente: <http://www.pinturaspaleta.com/productos/latex/370-ultra>. Octubre de 2015.

Como parte de la limpieza se propone mejorar el aspecto de la empresa de seguridad pintando las oficinas, la paleta de colores estará acorde a la imagen institucional y los consejos de oficina y bienestar, por lo cual se sugiere revisar el siguiente link: <http://oficinaybienestar.com/n/1947/de-que-color-debopintarmi-oficina.html>.

La empresa proveedora de la pintura por la compra realizada entrega rodillos y brochas para pintar, por eso no se incluyeron en los costos, así mismo ellos ofrecen pintar los espacios que sean necesarios, por lo cual se coloca el link del contacto: <http://www.pinturaspaleta.com/coloraplica>.

La secuencia de actividades necesarias para llevar a cabo la estrategia seiso se detalla a continuación en un diagrama de procesos.



Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida en el trabajo de campo. Octubre de 2014.

Como se muestra en el diagrama anterior, luego de llevar a cabo la jornada de limpieza y que se integre el uso de todas las herramientas elaboradas para esta variable se reforzará y se generará el proceso seiso, el cual deberá ejecutarse hasta que se forme un hábito y así poder avanzar a la siguiente ese (S).

Luego de llevar a cabo la jornada de limpieza, el nivel de suciedad disminuirá sustancialmente dentro de las instalaciones de la empresa de seguridad, pero es determinante que la persona encargada del aseo esté siempre pendiente de sus atribuciones para las cuales ha sido contratada.

Es determinante tomar en cuenta las actividades que la persona encargada de limpieza deberá llevar a cabo para evitar focos de suciedad, dichas acciones se detallan a continuación.

- Sacudir y mantener libre de polvo los escritorios y mobiliarios
- Limpiar el equipo de computación
- Cambiar las bolsas de basura
- Barrer y trapear las oficinas
- Lavar los basureros
- Informa sobre la cantidad de insumos de limpieza
- Apoyar con las tarjetas amarillas, entre otras.

Para manejar un control de la limpieza por parte del encargado para esta función, se propone una ficha de control de aseo, facilitando la supervisión de cuántas veces al día se realiza, las áreas atendidas y si se está ejecutando correctamente, se debe tomar en cuenta que dicha persona se encuentra incluida en el seminario de las cinco eses (5's) por lo tanto tiene conocimiento del programa. Se ilustra en el cuadro 31.

Cuadro 31
Ficha de control de limpieza

FICHA DE CONTROL				
Departamento:		Fecha:	Registro:	
Limpieza realizada por	Fecha	Hora	Supervisa	Observación
		Nombre:		

Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida en el trabajo de campo. Octubre de 2015.

Así mismo, es de suma importancia que todos los colaboradores apoyen haciendo saber de las áreas que se encuentran en mal estado, siendo estas, las que necesiten de una persona profesional para su reparación, permitiendo conservar así las instalaciones en condiciones óptimas para desarrollar las labores y mejorar el aspecto de la empresa de seguridad, acá también se puede utilizar la tarjeta amarilla ver imagen de la página 139.

3.5.3.4 Seiketsu – sostenimiento

En esta etapa se tiende a conservar lo que se ha logrado, aplicando estándares a la práctica de las tres primeras eses (S). Esta cuarta estrategia está fuertemente relacionada con la creación de los hábitos para conservar el lugar de trabajo en perfectas condiciones.

Seiketsu se esfuerza para que se mantengan todos los hábitos ya establecidos y con ello evolucione la situación actual de la organización, adicionalmente, asegurar que cada uno de los colaboradores conozca las funciones y atribuciones específicas del puesto de trabajo así como las del programa, entre las cuales se pueden mencionar las siguientes:

- Colaborar activamente en todas las actividades de implementación del programa de las cinco eses (5's).
- Difundir positivamente todo respecto al programa dentro del departamento.
- Ayudara todos los miembros del departamento a involucrarse en las actividades.
- Participar en todas las reuniones informativas del programa a las cuales sea convocado.
- Asistir a todas las capacitaciones que el Comité SOL considere necesarias para la comprensión del programa.
- Respetar todas las condiciones alcanzadas a través de la aplicación de las primeras tres eses (S).

Seiketsu se refiere a sostener, es decir, mantener los logros alcanzados después de cumplir eficientemente las primeras tres eses (S). Por ese motivo, es que hasta que se marque como satisfactorio cada una de las eses anteriores que se puede planificar el sostener los avances, esta evaluación se realizará por medio del formulario de evaluación cinco eses (5's).

Es de mucha importancia motivar a todos los colaboradores de la empresa de seguridad, por lo cual se propone una expectativa para que sea publicada en la pizarra informativa, comunicando respecto a sostenimiento, se muestra el ejemplo en la siguiente imagen.

Imagen 50

Expectativa sostenimiento



Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida en el trabajo de campo. Octubre de 2015.

Esta expectativa puede ir acompañada de los resultados de la auditoría que se realizará, para así incentivar al logro de un mejor resultado, tomar en cuenta el formulario de evaluación cinco eses (5's), ver imagen de la página 171.

Como parte de la estandarización o sostenimiento, es importante que todos los colaboradores porten una camisa que los identificará como miembros de la empresa de seguridad, en la actualidad no cuentan con uniforme, por lo cual se propone la compra de camisas tipo polo (unisex), como se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 32
Propuesta camisa tipo polo

	<table border="1"> <tr> <td>TALLAS</td> <td>XS, S, L, XL.</td> </tr> <tr> <td>MODELO</td> <td>CAMISA TIPO POLO</td> </tr> <tr> <td>COLOR</td> <td>BLANCO</td> </tr> <tr> <td>PRECIO</td> <td>Q. 79.00 UNIDAD</td> </tr> </table>	TALLAS	XS, S, L, XL.	MODELO	CAMISA TIPO POLO	COLOR	BLANCO	PRECIO	Q. 79.00 UNIDAD
TALLAS	XS, S, L, XL.								
MODELO	CAMISA TIPO POLO								
COLOR	BLANCO								
PRECIO	Q. 79.00 UNIDAD								

Fuente: <http://www.uniformesdeguatemala.com/productos/camisas/camisa-tipo-polo-detail>. Octubre de 2015.

Por la cantidad de colaboradores tomando en cuenta únicamente el área administrativa y el costo de las camisas, se propone se compren tres por persona para que la acompañen con un pantalón casual, los días viernes lleguen a laborar de pantalón de lona azul (no rotos ni manchados) y una camisa casual.

Así mismo como parte de la personalización de las camisas propuestas, se considera apropiado bordar el logotipo de la organización, en el siguiente cuadro se muestran las características que debe de cumplir.

Cuadro 33
Propuesta bordado de logo

	TAMAÑO	4 X 4 PULGADAS
	MODELO	BORDADO
	COLOR	-----
	PRECIO	Q. 15.00 UNIDAD

Fuente: <http://www.uniformesdeguatemala.com/productos/camisas/logotipo-bordado2015-01-14-23-36-35-detail>.
Octubre de 2015.

La inversión que se debería realizar para la compra de la camisa y bordado propuesto se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 34
Costos camisa polo y bordado

CAMISAS POLO (tres camisas):	150 * 79 (costo)	CAMISAS
TOTAL DE BORDADOS:	<u>150 * 15 (costo)</u>	<u>BORDADOS +</u>
COSTO TOTAL:	Q. 14,100.00	

Fuente: <http://www.uniformesdeguatemala.com/productos/camisas/logotipo-bordado2015-01-14-23-36-35-detail>.
Octubre de 2015.

No se propone la compra de un uniforme completo (pantalón y camisa) por los costos elevados y se considera apropiado iniciar con las camisas tipo polo y evaluar si es factible la compra en un mediano plazo.

Seiketsu permitirá que el personal vaya aplicando las actividades de seiri, seiton y seiso como un trabajo rutinario y acostumbrarse para realizarlo siempre, lo que logrará hábitos de vida laboral.

3.5.3.5 Shitsuke – Disciplina

La práctica de esta ese (S) es lograr, que el hábito creado se respete y en consecuencia se practiquen de forma correcta los procedimientos, estándares y controles que se desarrollarán.

En lo que se refiere a la implantación de las cinco eses (5` s), la disciplina es importante porque sin ella, la implantación de las cuatro primeras eses (S) se deteriora rápidamente y no tendrían un soporte para su continuidad.

Shitsuke permite afianzar el cumplimiento de los estándares desarrollados previamente, se pueden crear condiciones que estimulen la práctica de la disciplina, entre las cuales se proponen las siguientes:

- Uso de arte visual para la motivación (expectativas)
- Uso de la pizarra con publicaciones de mejoras.
- Boletines informativos de los beneficios del programa
- Evaluaciones periódicas utilizando los criterios ya establecidos, auditorías.

La disciplina no es visible, existe en la mente y en la voluntad de las personas y sólo la conducta de los colaboradores demuestra su presencia, por lo cual es esencial motivarlos, se proponen las siguientes piezas ilustrativas para publicarlas en la pizarra informativa.

Imagen 51

Expectativa disciplina



Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida en el trabajo de campo. Octubre de 2015.

Esta expectativa puede ir acompañada de los resultados de las evaluaciones realizadas. Cuando se observe que los colaboradores realizan las actividades de clasificación, orden y limpieza por sí solos, sin necesidad de recordárselos, significa que ya se alcanzó la quinta ese (S).

Imagen 52
Expectativa disciplina 2

**Hábitos de clasificación,
seguridad, orden y
limpieza...**



**Se logran con la
estandarización y disciplina.**



Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida en el trabajo de campo. Octubre de 2015.

Acompañando a las expectativas se propone el envío de boletines utilizando el correo interno, en el cual se hará mención de lo importante de no olvidar el programa y mantener los logros alcanzados.

Se espera alcanzar los siguientes beneficios:

- Cultivar hábitos
- Logro de equipos de trabajo
- Mejorar la calidad de vida de los colaboradores
- Mejorar el clima organizacional
- Incentivar las buenas prácticas

A continuación se muestra un ejemplo de boletín con la información antes mencionada para fomentar la disciplina.

Imagen 53
Boletín informativo



Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida en el trabajo de campo. Octubre de 2015.

Es importante resaltar que la quinta estrategia es producto de las cuatro anteriores eses (S) del programa, por lo que no se puede esperar la generación de disciplina y compromiso sin antes haberlas puesto en marcha y fortalecido debidamente.

Por lo cual todos deberán de involucrarse dentro del proceso y asegurarse de crear las condiciones que originen el desarrollo de la disciplina, teniendo como eventos los mencionados con anterioridad, respaldados de la motivación que se pueda inyectar a cada evento.

Esto es fundamental para evitar cualquier tipo de negatividad por parte de los colaboradores, es primordial dar a conocer la parte de disciplina como una manera en la cual se recalcan los valores y principios del por qué es tan importante la aplicación del programa de las cinco eses (5's) y que se pueda apreciar que beneficiará a todos los trabajadores de la empresa de seguridad.

De igual forma es muy importante que el Comité SOL participe también activamente, deberá ser el pilar fundamental en donde se espera fortalecer todo lo planeado en las diferentes eses (S) y se mantenga hasta que se logre evolucionar el programa.

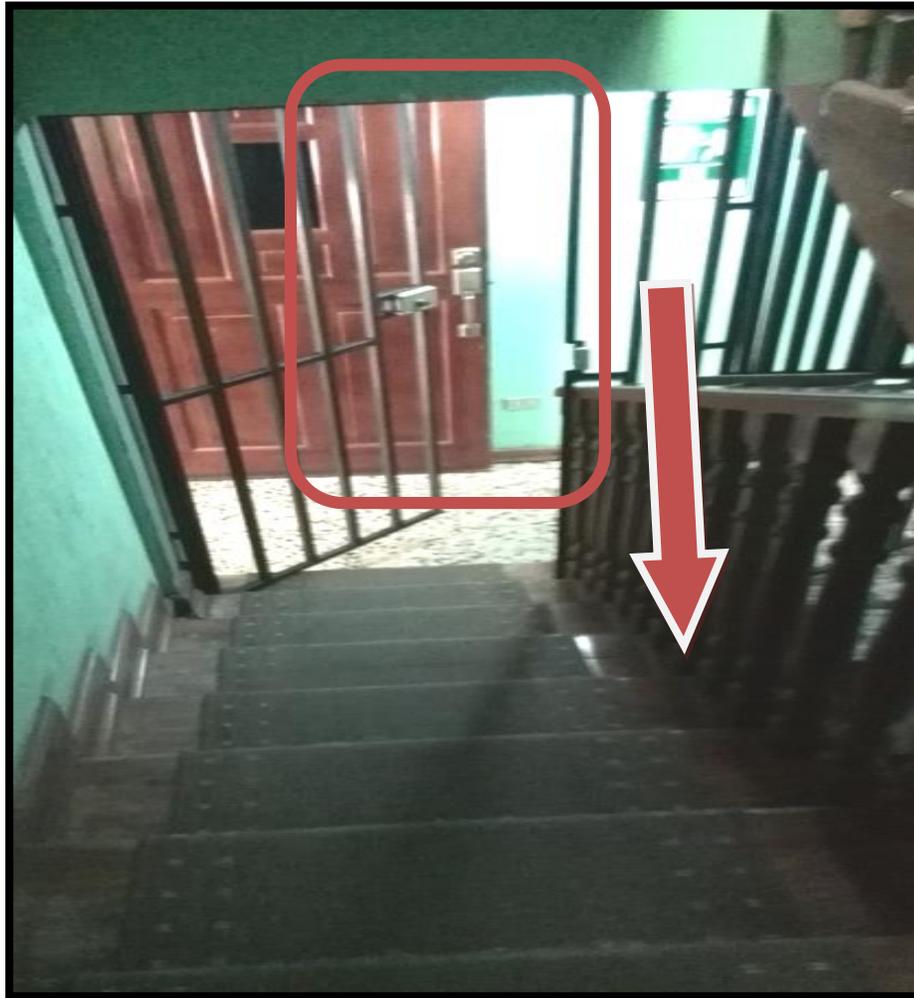
3.5.3.6 Seguridad

Parte integral del programa es la seguridad dentro de las instalaciones de la empresa unidad de análisis, al lograr que se obtengan hábitos de seguridad, orden y limpieza, es factible aplicar medidas correctivas y tener un lugar de trabajo en óptimas condiciones, para prestar servicio de calidad a los clientes actuales y potenciales.

Como uno de los puntos primordiales luego de realizar el trabajo de campo y estudiar las variables, se determinó que es necesario retirar la reja de seguridad que se encuentra en el ingreso a las gradas como se muestra en la siguiente imagen.

Imagen 54

Propuesta retiro de rejas y alfombra en gradas



Fuente: Imagen captada por investigador en trabajo de campo. Octubre de 2015.

Las razones por las que se debe retirar la reja son:

- Existe una reja similar al ingresar a la institución por lo tanto no es necesario tener dos, el oficial que se encuentra en la entrada filtra el ingreso y egreso de personas (es necesario dejar el DPI en el ingreso y firmar al salir).

- En caso de evacuar las instalaciones por un desastre natural o provocado sería un obstáculo porque se mantiene cerrada.

Es importante se retire la alfombra que se encuentra en las gradas (imagen 54 página 153), debido a que esta puede causar en cualquier momento un accidente por no ser aptas para oficinas, se propone instalar cintas antideslizantes como se muestra a continuación.

Cuadro 35

Propuesta cinta antideslizante para gradas

	<table border="1"> <tr> <td>MARCA</td> <td>TESA 5MX25MM</td> </tr> <tr> <td>PESO</td> <td>0.20 LIBRAS</td> </tr> <tr> <td>CODIGO</td> <td>55587-1</td> </tr> <tr> <td>PRECIO</td> <td>Q. 41.00 UNIDAD</td> </tr> </table>	MARCA	TESA 5MX25MM	PESO	0.20 LIBRAS	CODIGO	55587-1	PRECIO	Q. 41.00 UNIDAD
MARCA	TESA 5MX25MM								
PESO	0.20 LIBRAS								
CODIGO	55587-1								
PRECIO	Q. 41.00 UNIDAD								

Fuente: http://www.cefesa.com/products/CINTA-ANTIDESLIZANTE-5mX25mm-.html#.Vfi-LhF_Oko. Octubre de 2015.

El trabajo sin las medidas de seguridad apropiadas puede presentar serios problemas para la salud o accidentes, es la razón por la cual se propone la compra de ventiladores para el área del sótano, esto es con base a los resultados del análisis realizado en el capítulo dos.

Cuadro 36
Propuesta ventiladores

	<table border="1"> <tr> <td>MARCA</td> <td>ROTHER 3 EN 1</td> </tr> <tr> <td>CODIGO</td> <td>V-R09718</td> </tr> <tr> <td>POTENCIA</td> <td>90 W. SILENCIOSO</td> </tr> <tr> <td>PRECIO</td> <td>Q. 495.00 UNIDAD</td> </tr> </table>	MARCA	ROTHER 3 EN 1	CODIGO	V-R09718	POTENCIA	90 W. SILENCIOSO	PRECIO	Q. 495.00 UNIDAD
MARCA	ROTHER 3 EN 1								
CODIGO	V-R09718								
POTENCIA	90 W. SILENCIOSO								
PRECIO	Q. 495.00 UNIDAD								

Fuente: <http://www.ferreteriaamuneris.com/ventiladores.html>. Octubre de 2015.

Parte de la salud ocupacional es contar con sillas cómodas y apropiadas para cumplir la jornada laboral, por lo cual se propone la compra de seis sillas para la empresa de seguridad y distribuir las en los departamentos que no tienen.

Cuadro 37
Propuesta silla secretarial de trabajo

	<table border="1"> <tr> <td>MODELO</td> <td>MT052-N</td> </tr> <tr> <td>MATERIAL</td> <td>POLIPROPILENO Y MESH</td> </tr> <tr> <td>COLOR</td> <td>NEGRO</td> </tr> <tr> <td>AJUSTE DE ALTURA</td> <td>SI</td> </tr> <tr> <td>AJUSTE DE RESPALDO</td> <td>SI</td> </tr> <tr> <td>SEGURO DE FIJACION DE RESPALDO</td> <td>SI</td> </tr> <tr> <td>SOPORTE LUMBAR</td> <td>SI</td> </tr> <tr> <td>BRAZOS</td> <td>NO</td> </tr> <tr> <td>PRECIO</td> <td>Q. 369.00</td> </tr> </table>	MODELO	MT052-N	MATERIAL	POLIPROPILENO Y MESH	COLOR	NEGRO	AJUSTE DE ALTURA	SI	AJUSTE DE RESPALDO	SI	SEGURO DE FIJACION DE RESPALDO	SI	SOPORTE LUMBAR	SI	BRAZOS	NO	PRECIO	Q. 369.00
MODELO	MT052-N																		
MATERIAL	POLIPROPILENO Y MESH																		
COLOR	NEGRO																		
AJUSTE DE ALTURA	SI																		
AJUSTE DE RESPALDO	SI																		
SEGURO DE FIJACION DE RESPALDO	SI																		
SOPORTE LUMBAR	SI																		
BRAZOS	NO																		
PRECIO	Q. 369.00																		

Fuente: <http://store.officedepot.com.gt/OnlineStore/SearchSKU.do?sku=18665>. Octubre de 2015.

Como parte de la prevención de accidentes e incidentes, se toma en consideración la necesidad de contar con una capacitación gratuita de primeros auxilios y manejo de extintores dentro de la empresa de seguridad que será impartida por la siguiente institución.

Organización: Bomberos Voluntarios de Guatemala

Contacto: 24221470 ext. 123 o 116

E-mail: syp@bomberosvoluntariosdeguatemala.com

Dicha institución llega a la empresa para impartir el curso, en el cual se les enseñará el adecuado uso del extintor y los tipos de incendios que pueden existir.

Se propone la compra de cuatro extintores, y que sean colocados en los pasillos de cada uno de los niveles de la empresa de seguridad, para que todos los departamentos puedan ubicarlos con facilidad.

Cuadro 38
Propuesta extintores

	EXTINTOR	POLVO QUIMICO
	CLASE	FUEGOS ABC
	PESO	200 FM
	RECARGABLE	SI
	PRECIO	Q 550.00

	CUATRO EXTINTORES TOTAL Q. 2,200.00

Fuente: <http://www.serviciotecnicodeextinguidores.com/productos.htm>. Octubre de 2015.

En este curso también se les enseñará a identificar las señales de seguridad en una empresa, como localizar un extintor, rutas de evacuación, ubicación del botiquín de primeros auxilios y que hacer en caso de un sismo, por lo cual se propone las siguientes señalizaciones. Los costos, medidas, ubicación y material se detallan más adelante.

Cuadro 39
Propuesta de señalización de seguridad





Fuente: Elaboración propia con base en http://www.publivalasgt.com/rotulos_pvc_acrilico_mesh.html. Octubre de 2015.

Imagen 55

Propuesta de señalización incendios



Fuente: <http://cuartarica.blogspot.com/2015/02/que-hacer-en-caso-de-emergencia.html>. Octubre de 2015.

Todas las señalizaciones propuestas se trabajarán con una empresa de diseño e impresión de vallas con las siguientes características:

Material: Material impreso en PVC (FULL-COLOR)

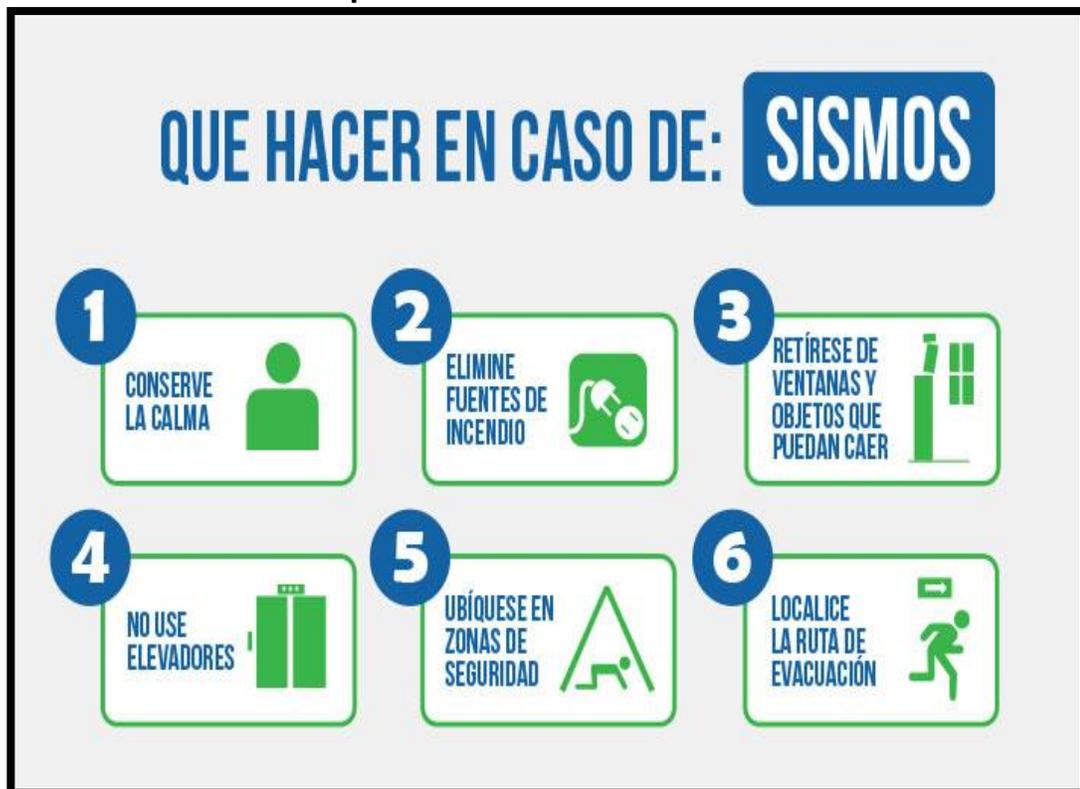
Medidas: 21.59 X 27.94 / 27.94 X 23.18

Distribuidor: Publivallas

Precio unitario: Q. 45.00 / Q. 75.00

Imagen 56

Propuesta de señalización sismos



Fuente: <http://cuartarica.blogspot.com/2015/02/que-hacer-en-caso-de-emergencia.html>. Octubre de 2015.

Es importante indicar que la distribución de la señalización será de la siguiente manera:

- La señalización de sismos e incendios, se instalará en el pasillo de cada nivel de las oficinas de la empresa de seguridad.
- Salida de emergencia y ruta de evacuación, en todos los niveles incluyendo también las gradas.
- El botiquín se encontrará en la planta baja frente al comedor y los extintores estarán instalados en los pasillos de cada nivel.

En el siguiente cuadro, se detallan los costos de la señalización para la empresa de seguridad.

Cuadro 40
Costo de la señalización

Señalización	Medidas	Cantidad	Costo Unt.	total
Botiquín	21.59 X 27.94	1	Q.45.00	Q.45.00
Extintor	21.59 X 27.94	4	Q.45.00	Q.180.00
Ruta de evacuación	21.59 X 27.94	10	Q.45.00	Q.450.00
Salida de emergencia	21.59 X 27.94	3	Q.45.00	Q.135.00
Incendios	27.94 X 23.18	4	Q.65.00	Q.260.00
Sismos	27.94 X 23.18	4	Q.65.00	Q.260.00
Total		24		Q.1,330.00

Fuente: Elaboración propia con base en http://www.publivallasgt.com/rotulos_pvc_acrilico_mesh.html. Octubre de 2015.

Cuidando la integridad física de todos los colaboradores, se considera necesaria la instalación de un botiquín de primeros auxilios, con los requerimientos mínimos según el Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

Cuadro 41

Propuesta botiquín primeros auxilios

	MARCA	CASA MEDICA
	MATERIAL	ALUMINIO Y VIDRIO
	TAMAÑO	55 CC ALTO 37 CC ANCHO 22 CC FONDO CUBICO
	PRECIO	Q. 405.00 UNIDAD

Fuente: <http://www.casamedica.com.gt/producto/botiquin>. Octubre de 2015.

Cuadro 42

Propuesta medicamentos para botiquín

Descripción	Cantidad	Precio
-------------	----------	--------

1. Esfigmomanómetro automático	1 Ud.	Q525.00
2. Agua oxigenada	480 gramos	Q17.00
3. Alcohol de 95°	½ litro	Q12.00
4. Clorexidina solución 5%	240 ml	Q35.00
5. Gasa estéril	12 Ud.	Q12.00
6. Algodón hidrófilo	50 gramos	Q11.00
7. Vendas	3 Ud.	Q30.00
8. Esparadrapo	1 rollo	Q55.00
9. Antiespasmódicos	1 blíster	Q29.00
10. Antiácidos	1 blíster	Q21.00
11. Analgésicos	1 blíster	Q25.00
12. Antiemético	1 blíster	Q31.00
13. Bolsa para agua o hielo	1 bolsa	Q150.00
14. Guantes esterilizados	25 pares	Q25.00
15. Jeringas	5 Ud.	Q10.00
16. Termómetro clínico	1 Ud.	Q10.00
17. Cabestrillo ajustable	1 Ud.	Q109.00
18. Inmovilizador de muñeca	1 Ud.	Q135.15
19. Inmovilizador tipo rana	1Ud.	Q24.00
Costo Total	-	Q1,266.15

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por casa médica y con base a Ministerio de Trabajo y Previsión Social. Octubre de 2015.

Tomando en cuenta los resultados del análisis previamente realizado se propone la instalación de dispensadores de agua, como se puede ver en la imagen de la

página 68 los que se encuentran actualmente no cumplen con los hábitos del programa.

Se contará con dos dispensadores uno en el segundo nivel y otro en la planta baja, para que las personas que trabajan en la empresa de seguridad puedan contar con un equipo correcto y bien ubicado dentro de las instalaciones.

Cuadro 43

Propuesta dispensador de agua frío y caliente

	MARCA	AVANTI
	CLASE	799-215
	PESO	38.00 LBS
	FILTRA	FRIO / CALIENTE
	PRECIO	Q 1,800.00

	<table border="0"> <tr> <td data-bbox="743 296 1015 327">DOS DISPENSADORES</td> <td data-bbox="1149 296 1357 327">TOTAL Q. 3,600.00</td> </tr> </table>	DOS DISPENSADORES	TOTAL Q. 3,600.00
DOS DISPENSADORES	TOTAL Q. 3,600.00		

Fuente: http://www.cefesa.com/products/DISPENSADOR-DEAGUAFRIO%7B47%7DCALIENTEAVANTI.html#.Vf4ldt9_Oko. Octubre de 2015.

Parte de las propuestas para ejecutarse también tendrán un impacto en el estado anímico del colaborador, lo que aportará una mejora del clima organizacional, como parte integral del programa.

3.5.4 Fase IV – Control

El control es una etapa primordial en la administración del programa, aunque la empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, los mandos a nivel gerencial no podrán verificar cuál es la situación real de la organización sino existe un mecanismo que se encargue de medir que se cumple lo planeado de acuerdo con los objetivos.

Al llegar a la quinta ese (S), se va controlar el cumplimiento del programa de mejora continua cinco eses (5's), para medir los avances obtenidos es necesario darle un seguimiento, en la cual se puedan analizar los resultados de las actividades que se realizarán.

Para llevar a cabo la evaluación de cada una de las estrategias o eses (S) del programa de mejora continua, es necesario tomar en cuenta los diferentes elementos que contiene cada una de las variables principales (Seiri – Clasificar, Seiton – Orden, Seiso – Limpieza, Seiketsu – Conservación, Shitsuke – Disciplina).

En los siguientes cuadros se detallan los criterios de evaluación, que servirán para las auditorias.

Cuadro 44

Criterios de evaluación seiri – clasificar

No.	ASPECTOS A EVALUAR	NOTA			
		1-4 PUNTOS	5-7 PUNTOS	8-11 PUNTOS	
1	Equipo y mobiliario mínimo necesario para el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No hay evidencia de preocupación de descartar equipo y mobiliario que no se usa en el puesto de trabajo. ▪ No existe equipo y/o mobiliario. ▪ Deficiente equipo y/o mobiliario. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exceso de equipo y/o mobiliario. ▪ Existencia temporal de equipo y/o mobiliario. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo y/o mobiliario en proceso de devolución. ▪ El equipo y/o mobiliario no está cubriendo en un alto porcentaje las necesidades del puesto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los existentes están bien justificados y son los necesarios que se requieren en el puesto de trabajo. ▪ Distribución óptima del equipo y/o mobiliario en el ambiente de trabajo.
2	Estado del equipo y mobiliario	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Todo el equipo y mobiliario está en mal estado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La mitad (50%) del equipo y mobiliario está en mal estado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Algunos de los equipos y mobiliarios están en mal estado, pero si permiten realizar el trabajo sin mayores problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Todo el equipo, y mobiliario que se utiliza está en óptimas condiciones.
3	Cantidad de papelería que hay en el puesto de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cantidad exagerada de papelería y accesorios en el puesto de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cantidad de papelería y accesorios mayor a lo necesario. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La cantidad de papelería y accesorios en el área de trabajo sobrepasa a la mínima necesaria 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La cantidad de papelería y accesorios en el puesto de trabajo es la óptima.

Fuente: Rosal Ponce, A. 2004. Guía Práctica de implantación Cinco Eses (5's). Guatemala, INTECAP. Pág. 43

Cuadro 45

Criterios de evaluación seiton – ordenar

No.	ASPECTOS A EVALUAR	NOTA		
		1-4 PUNTOS	5-7 PUNTOS	8-11 PUNTOS
1	Orden y ubicación del equipo.	Todo el equipo en desorden, y no hay evidencia de intención de ordenar.	El o los equipos están ordenados, pero no hay evidencias de que cada cosa tenga un lugar determinado.	Todos los objetos o equipos tienen lugar determinado y se colocan allí después de su uso, pero algunos no están colocados de acuerdo a la frecuencia de su uso.
2	Orden y ubicación de los materiales o papelería.	Existe gran cantidad de materiales o papelería en diferentes lugares sin ninguna evidencia de intención de colocarlos en orden y clasificarlos.	Existe evidencia de mantener ordenados los materiales o papelería, pero no se encuentran en lugar adecuado, no están clasificados ni ubicados accesiblemente según su utilización.	Todos los materiales o papelería se encuentran colocados en un lugar adecuado, y ubicados según la frecuencia de su uso.
3	Orden y ubicación de los documentos.	Existe gran cantidad de documentos en diferentes lugares sin ninguna evidencia de intención de colocarlos en orden y clasificarlos.	Existe evidencia de mantener ordenados los documentos, pero no se encuentran en lugar adecuado, ni ubicados accesiblemente según la frecuencia de su consulta.	Todos los documentos se encuentran colocados en un lugar adecuado y debidamente clasificados y colocados según la frecuencia de su consulta.

Fuente: Rosal Ponce, A. 2004. Guía Práctica de implantación Cinco Eses (5's). Guatemala, INTECAP. Pág. 43

Cuadro 46

Criterios de evaluación seis- limpieza

No.	ASPECTOS A EVALUAR	NOTA		
		1-4 PUNTOS	5-7 PUNTOS	8-11 PUNTOS
1	Limpieza del área de trabajo	No existe evidencia de interés por la limpieza del área de trabajo (piso, paredes, suciedad, basurero con residuos de varios días y con gran cantidad).	Aunque existan algunas áreas con suciedad, se ve el interés y deseo por mantener limpia las áreas.	Todas las áreas se limpian, pero se encuentran residuos de basura.
2	Limpieza del equipo (en este caso se evaluará el que se utilice en el puesto de trabajo)	No existe evidencia de preocupación por la limpieza de los equipos (todo con suciedad y polvo.)	Aunque existen algunos equipos con suciedad, se ve el interés por mantener la limpieza.	Todos los equipos se limpian, pero aún con algunos residuos de suciedad.
3	Limpieza mobiliario	No existe evidencia de preocupación por la limpieza del mobiliario utilizado.	Aunque existan algunos muebles con suciedad se ve el interés por mantenerlos limpios.	Todos los muebles se limpian, pero con algunos residuos de suciedad.

Fuente: Rosal Ponce, A. 2004. Guía Práctica de implantación Cinco Eses (5's). Guatemala, INTECAP. Pág. 44

Cuadro 47

Criterios de evaluación seiketsu – conservación

No.	ASPECTOS A EVALUAR	NOTA		
		1-4 PUNTOS	5-7 PUNTOS	8-11 PUNTOS
1	Uso de equipo	No se preocupa por darle buen uso al mobiliario y equipo bajo su responsabilidad.	Se preocupa por darle buen uso al mobiliario y equipo bajo su responsabilidad, pero en ocasiones , es descuidado con éstos.	Se preocupa constantemente por darle buen uso al mobiliario y equipo bajo su responsabilidad. Se preocupa por conservar en buen estado el mobiliario y equipo que utiliza. Además, consulta con frecuencia los manuales, guías y con otros compañeros, para darles el mejor uso.
2	Uso de las instalaciones y servicios generales	No se preocupa por el buen uso de las instalaciones y servicios generales.	Se preocupa por el buen uso de las instalaciones y servicios generales.	Se preocupa constantemente por darle buen uso a las instalaciones y servicios generales y con frecuencia se le observa actitudes que contribuyen a evitar su deterioro prematuro. Además motiva a sus compañeros a que lo hagan.

1/2

Fuente: Rosal Ponce, A. 2004. Guía Práctica de implantación Cinco Eses (5's). Guatemala, INTECAP. Pág. 45

Cuadro 48

Criterios de evaluación seiketsu – conservación*

No.	ASPECTOS A EVALUAR	NOTA				
		1-4 PUNTOS	5-7 PUNTOS	8-11 PUNTOS		
3	<p>Uso racional del equipo, materiales de trabajo y de servicios.</p> <p>(En equipo se puede considerar: teléfono, fotocopidora, etc. En los materiales se puede considerar: papelería, utensilios de limpieza, etc. En servicios se puede considerar energía eléctrica, agua etc.</p>	<p>No se preocupa por usar racionalmente el equipo y desperdicia constantemente los materiales y servicios que utiliza en su trabajo.</p>	<p>Se preocupa por usar racionalmente el equipo y los materiales y servicios, pero en ocasiones no lo hace.</p>	<p>Constantemente usa, en forma racional el equipo, los materiales y servicios de trabajo.</p>	<p>Usa constantemente, en forma racional el equipo, los materiales y servicios en el trabajo, y además motiva a sus compañeros a hacerlo.</p>	2/2

Fuente: Rosal Ponce, A. 2004. Guía Práctica de implantación Cinco Eses (5's). Guatemala, INTECAP. Pág. 45

Cuadro 49
Criterios de evaluación shitsuke – disciplina

No.	ASPECTOS A EVALUAR	NOTA		
		1-4 PUNTOS	5-7 PUNTOS	8-11 PUNTOS
1	Disciplina para el uso del tiempo de trabajo	No existe interés para utilizar provechosamente su tiempo de trabajo.	En ocasiones se interesa por aprovechar el tiempo de trabajo.	Se constantemente utiliza provechosamente su tiempo de trabajo en resolver prioridades.
2	Cumplimiento de las normas establecidas.	No evidencia ningún interés por el cumplimiento de estas normas.	Existe algún interés por el cumplimiento de estas normas, pero con frecuencia deja de cumplirlas.	Existe interés por el cumplimiento de estas normas, pero ocasionalmente descuida su cumplimiento.
3	Cumplimiento de responsabilidades y obligaciones	Existe interés por cumplir sus responsabilidades y obligaciones, pero con frecuencia descuida su cumplimiento.	Existe interés por cumplir sus responsabilidades y obligaciones, pero ocasionalmente , descuida su cumplimiento.	Existe constantemente interés por cumplir sus responsabilidades y obligaciones.
				Planifica bien su tiempo de trabajo para aprovecharlo al máximo permanentemente.
				Permanentemente cumple estas normas, y contribuye para que otros compañeros la cumplan.
				Existe permanentemente interés por el cumplimiento de sus responsabilidades y obligaciones y además contribuye con sus compañeros para que éstos las cumplan.

Fuente: Rosal Ponce, A. 2004. Guía Práctica de implantación Cinco Eses (5's). Guatemala, INTECAP. Pág. 46

Cuadro 50

Formulario de evaluación cinco eses (5's)

Formulario de Evaluación Cinco Eses (5's)		Registro de Calidad	
Departamento:		1 de 1	
Puesto a Evaluar:		Responsable:	
(5's)	CRITERIO SUJETO DE EVALUACIÓN	Punteo de 0 a 12	Observaciones
Seiri - Clasificar	Mobiliario y equipo mínimo necesario para el trabajo.		
	Estado del mobiliario y equipo.		
	Cantidad de documentos en el área de trabajo.		
	PROMEDIO SUBTOTAL DIVIDIDO ENTRE 3 SUBTOTAL Seiri - Clasificar		
Seiton - Orden	Orden y ubicación de los materiales de oficina.		
	Orden y ubicación del mobiliario y equipo.		
	Orden y ubicación de documentos.		
	PROMEDIO SUBTOTAL DIVIDIDO ENTRE 3 SUBTOTAL Seiton - Orden		
Seiso - Limpieza	Limpieza de su área de trabajo general.		
	Limpieza de su equipo de trabajo.		
	Limpieza de su mobiliario.		
	PROMEDIO SUBTOTAL DIVIDIDO ENTRE 3 SUBTOTAL Seiso - Limpieza		
Seiketsu - Conservación	Uso apropiado del equipo.		
	Uso de las instalaciones de la organización.		
	Uso de equipo afuera del departamento.		
	PROMEDIO SUBTOTAL DIVIDIDO ENTRE 3 SUBTOTAL Seiketsu - Conservación		
Shitsuke - Disciplina	Disciplina para el uso del tiempo de trabajo.		
	Cumplimiento de las normas establecidas.		
	Cumplimiento de responsabilidades		
	PROMEDIO SUBTOTAL DIVIDIDO ENTRE 3 SUBTOTAL Shitsuke - Disciplina		
SUMATORIA			
CALIFICACIÓN PROMEDIO 5's			

Fuente: Rosal Ponce, A. 2004. Guía Práctica de implantación Cinco Eses (5's). Guatemala, INTECAP. Pág.47

Con base a los criterios detallados, se deberá calificar cada una de las eses (S) del programa, esto se plasmará en el formato de evaluación representando en el cuadro 50 (ver página anterior).

Por ejemplo, si al calificar clasificar no se considera haya realizado bien todos los criterios, se ponderará con base a los logros y así se realizada con cada una de las variables.

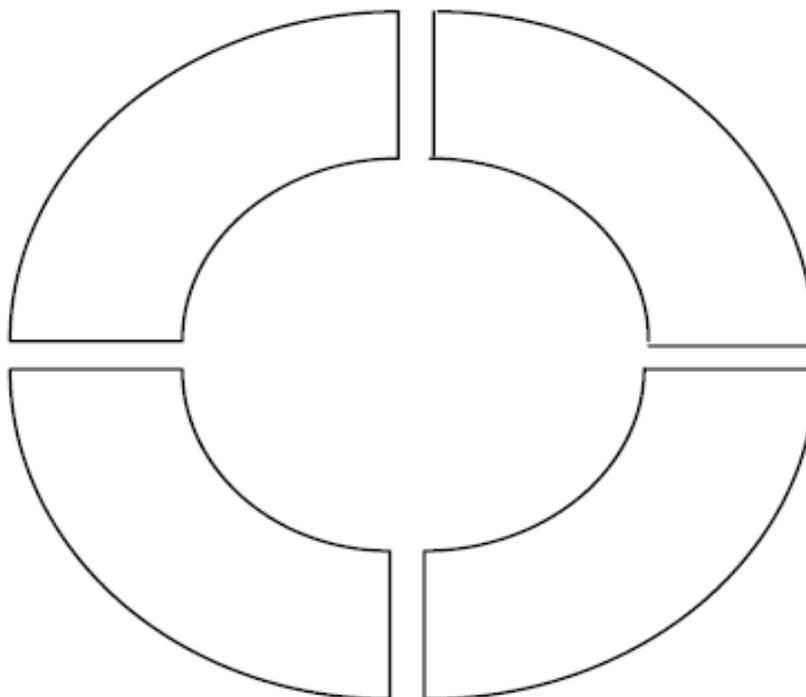
Cuando el proceso se encuentre concluído, la suma de los aspectos evaluados se divide entre el número de estos y proporcionará el sub total de la ese (S) examinada, el total de la evaluación cinco eses, será obtenido a través de la suma de cada uno de los sub totales y su respectiva división entre las cinco estrategias del programa.

Para apoyar las auditorías y la presentación de resultados se propone utilizar los gráficos de representación llamativa, estos serán los dispositivos por medio de los cuales se hará efectivo el registro de los resultados.

“Para realizarlos se deberán trazar dos circunferencias, la primera de ellas con un radio de 5 cm, y la segunda con uno de 9 cm, se formará entonces un anillo que deberá estar seccionado en cuatro partes iguales cuya distancia entre sí será 1 cm, para obtener una figura como la que se muestra en la siguiente ilustración”.
(18:17)

Imagen 57

Anillos seccionados para formar el gráfico de representación llamativa cinco eses (5's)



Fuente: Rosal Ponce, A. 2004. Guía Práctica de implantación Cinco Eses (5's), Guatemala, INTECAP. Pág. 17

Cada sección simbolizará las distintas calificaciones que pueden ser obtenidas durante la auditoría.

“El color verde representará un resultado óptimo cuando el área obtenga 12 puntos, azul para bueno si el punteo del área fuera de 11 a 8, amarillo para regular si obtuviera punteo de 5 a 7 y rojo para deficiente cuando el puntaje sea de 1 a 4, se recomienda que los colores a utilizar se encuentren distribuidos de la siguiente forma”: (18:18)

Imagen 58

Colores para el gráfico de representación llamativa cinco eses (5's)



Fuente: Rosal Ponce, A. 2004. Guía Práctica de implantación Cinco Eses (5's), Guatemala, INTECAP. Pág. 17

- “Verde, significa “óptimo”: Existe clara evidencia de un alto porcentaje de implementación, cumplimiento y compromiso con los lineamientos a seguir del Programa Cinco Eses (5's).
- Azul, significa “bueno”: Existe evidencia del avance en la implementación, cumplimiento y/o compromiso con los lineamientos del Programa Cinco Eses (5's).
- Amarillo, significa “Oportunidad de mejora”: Existe insuficiente evidencia de implementación, cumplimiento y/o compromiso con los lineamientos definidos del Programa Cinco Eses (5's).

- Rojo, significa “Debe mejorar urgentemente”: No existe evidencia de implementación, cumplimiento o compromiso con el programa cinco eses (5’s). Deben tomarse acciones inmediatas para iniciar la implementación y el cumplimiento de los lineamientos definidos”. (18:18)

“El resultado del área auditada será representado por medio de un indicador sobre el color correspondiente”. (18:17)

Se presenta el modelo utilizado por el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP), para ser tomado como base.

Imagen 59

Gráfico de representación llamativa cinco eses (5’s)



Fuente: Rosal Ponce, A. 2004. Guía Práctica de implantación Cinco Eses (5's), Guatemala, INTECAP. Pág. 18

Para realizar las auditorías será necesario que previamente se hayan cumplido los requerimientos siguientes:

1. El Comité SOL, deberá:

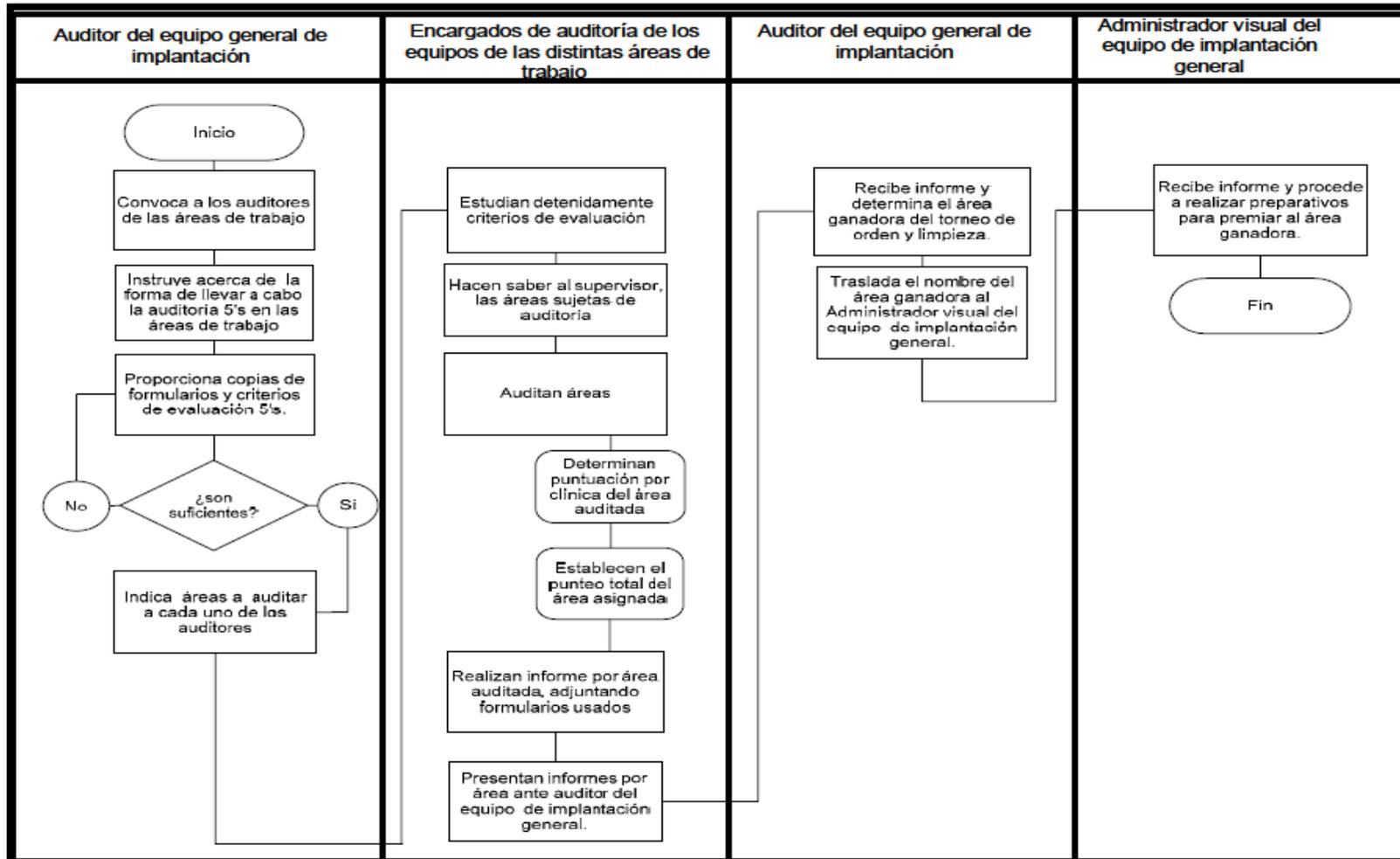
- Asesorar a todo los colaboradores, en la realización del plan que permitirá llevar a cabo el seguimiento del programa de mejora continuacinco eses (5's).
- Solicitar al auditor que prepare los documentos necesarios (auditorías realizadas) para llevar a cabo el análisis de avances.

2. El auditor del Comité y Equipo SOL deberá:

- Solicitar los recursos necesarios para realizar las auditorías.
- Estipular el tiempo para la ejecución de las auditorías con base a los lineamientos del programa.
- Asesorar en los resultados de auditorías al Equipo SOL (si existiera).
- Informar cuando se tenga resultados de las auditorías realizadas para proceder al análisis de resultados.
- Controlar el cumplimiento de las auditorías.

Para la mejor comprensión de las actividades de auditoría propuestas se presenta a continuación de manera gráfica los pasos generales que deben ser cumplidos para poder concluir dicho procedimiento con éxito.

Cuadro 51
Procedimiento de auditoría - control



Fuente: Aplicación de actividades cinco eses (5's) y sus beneficios. Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA). Octubre 2015

En lo referente al tiempo de aplicación para las estrategias del programa cinco eses (5's) se sugiere que inicialmente se considere con base a la observación que se tenga del avance para cada estrategia, en un periodo de dos meses.

Luego de que se ejecuten las auditorías se propone un plan acción para que dados los resultados, se pueda conocer si está existiendo un avance en el programa.

Cuadro 52
Plan de seguimiento

No	Actividad	Acción	Plazo	Responsable
1	Entrega de resultados auditorías.	Análisis de resultados	Primera semana después de finalizar auditorías	Auditor
2	Análisis de resultado de auditorías.	Verificar el nivel de dominio en cada elemento auditado	Segunda semana luego de la entrega de resultados	Comité SOL
3	Avances de auditorías.	Comparar resultados con última auditoría (no aplica para la primera auditoría del programa)	Segunda semana después de la entrega de resultados	Comité SOL
4	Seguimiento	Con base a la comparación realizada, es necesario dar seguimiento a los resultados, para localizar puntos de mejora	Transcurso de la próxima auditoría	Auditor

Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida en el trabajo de campo. Octubre de 2015.

3.5.4.1 Reconocimiento auditorías

En el programa como parte de la motivación, se deberán extender reconocimientos a los departamentos que cumplan de manera óptima todo el proceso de aplicación de las cinco eses (5's).

Es por eso que el programa contempla las buenas actitudes hacia el lugar de trabajo y el reconocimiento de todos aquellos esfuerzos que los colaboradores de la unidad de análisis llevarán a cabo para el cumplimiento de los criterios a evaluar en las auditorías.

Estas auditorías buscan medir el nivel de compromiso y progreso del programa, donde se evaluará de cero a doce puntos y se considerará óptimo obtener doce puntos en el resultado, el diploma se muestra a continuación.

Imagen 60
Diploma de reconocimiento



Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida en el trabajo de campo. Octubre de 2015.

El fin primordial de estos reconocimientos, es motivar a todos los miembros partícipes del programa al compromiso y esfuerzo de alcanzar los hábitos de seguridad, orden y limpieza, por lo cual también se propone un diploma por participación.

Imagen 61

Diploma de participación programa cinco eses (5's)



Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida en el trabajo de campo. Octubre de 2015.

3.5.4.1 Medidas de corrección y seguimiento

Todos los colaboradores involucrados en el proceso de implementación del programa deben comprender la importancia de los cambios, tanto a nivel organizacional como personal, ya que se busca un cambio total de cultura.

Con el programa de mejora continua se debe dar seguimiento a todos los cambios propuestos y mantenerlos, para dar seguimiento a los aportes que se realicen después de haber aplicado las auditorías, se presenta el siguiente cuadro.

Cuadro 53
Cuadro de seguimiento de cambios a procesos

Seguimientos			
Departamento / Unidad:		Fecha: _____	
Proceso:			
Nombre:			
I. Propuesta de Mejora			
Nombre:		Categoría:	
		Proceso:	
II. Aportes			
III. Control y registro			
Proceso	Inicio	Fin	Observaciones
Fotografías:			

Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida en el trabajo de campo. Octubre de 2015.

Esta herramienta será ejecutada por cada uno de los integrantes de la unidad de análisis que consideren tener un aporte, con el apoyo del Comité SOL y el consentimiento del coordinador, siendo necesario llevarlo a cabo cada vez que fuera necesario después de haber finalizado la evaluación de las cinco eses (5's).

Por lo tanto el seguimiento que se haga en esta sección del programa permite:

- Conocer las posibles modificaciones realizadas en el programa y la necesidad de conocer nuevos procedimientos si estos existieran.
- Que no se pierda la continuidad y se pueda controlar los procesos.
- Lograr que los colaboradores se identifiquen con todos los procesos que se encuentre bajo su administración.
- Reducir tiempos de respuesta y aumento de productividad, ya que se tendrá un mejor control del programa.
- Lograr que los colaboradores formen hábitos de seguridad, orden y limpieza.
- Innovar el programa de mejora continua, logrando así su objetivo hacia una cultura de calidad.

3.6 Recursos necesarios para implementar la propuesta

A continuación se presentan los recursos necesarios para poder implementar el programa de mejora continua con base en el metodología de las cinco eses (5's), dentro de la empresa de seguridad.

3.6.1 Humanos

La implementación del programa de mejora continua con base a la metodología de las cinco eses (5's), estará a cargo del Comité SOL, siendo el grupo elite responsables de la ejecución, divulgación, control e implementación del programa propuesto, para que esto se lleve a cabo es necesaria la participación de todos los colaboradores del área administrativa de la empresa de seguridad.

3.6.2 Financieros

El cuadro que se presenta a continuación incluye los recursos materiales y financieros necesarios para la implantación del programa propuesto.

Cuadro 54
Recursos materiales y financieros

Cantidad	Descripción	Valor Unitario	Valor Total
1	Computadora	Q 3,000.00	Q 3,000.00
1	Impresora	Q 350.00	Q 350.00
4	Cartuchos de tinta negra	Q 50.00	Q 200.00
2	Cartuchos de tinta a color	Q 75.00	Q 150.00
1	Memoria USB	Q 100.00	Q 100.00
12	CD / DVD	Q 5.00	Q 60.00
1	Cámara digital	Q 400.00	Q 400.00

500	Fotocopias	Q	0.25	Q	125.00
10	Folder tamaño carta	Q	3.00	Q	30.00
2	Tape Scotch	Q	25.00	Q	50.00
500	Hojas papel bond	Q	100.00	Q	100.00
1	Reconocimientos	Q	900.00	Q	900.00
1	Pizarra	Q	409.00	Q	409.00
1	Calcomanías para clasificar	Q	10.69	Q	10.69
1	Folders colgantes para clasificar	Q	239.00	Q	239.00
4	Mueble para archivo grande	Q	1,599.00	Q	6,396.00
4	Mueble para archivo mediano	Q	999.00	Q	3,996.00
12	Bandeja para escritorio	Q	74.90	Q	898.80
6	Clasificador de escritorio	Q	94.90	Q	569.40
4	Caja plástica transparente	Q	101.15	Q	404.60
12	Ordenador de escritorio	Q	14.95	Q	179.40
4	Toallas húmedas para limpieza	Q	134.00	Q	536.00
4	Espuma limpiadora para limpieza	Q	54.90	Q	219.60
4	Dispensador Sanitizador Spray 400 ml	Q	250.00	Q	1,000.00
6	Bolsas para basura de material reciclado	Q	21.45	Q	128.70
2	Pala pendular con tapadera	Q	138.25	Q	276.50
2	Escoba tipo abanico	Q	22.40	Q	44.80
2	Trapeador de tornillo amarillo	Q	60.00	Q	120.00
150	Camisa tipo polo	Q	79.00	Q	11,850.00

150	Logotipo bordado camisa	Q	15.00	Q	2,250.00
12	Pintura de pared	Q	550.00	Q	6,600.00
4	Cinta antideslizante para gradas	Q	41.00	Q	164.00
2	Ventiladores	Q	495.00	Q	990.00
1	Botiquín primeros auxilios	Q	405.00	Q	405.00
1	Medicamentos para botiquín	Q	1,266.15	Q	1,266.15
6	Silla secretarial de trabajo	Q	369.00	Q	2,214.00
4	Extintores	Q	550.00	Q	2,200.00
1	Señalización de seguridad	Q	1,330.00	Q	1,330.00
2	Dispensador de agua frio / caliente	Q	1,800.00	Q	3,600.00
1	Capacitación INTECAP	Q	4,750.00	Q	4,750.00
	SUB TOTAL			Q	57,322.64
	Imprevistos			Q	1,500.00
	TOTAL			Q	60,012.64

Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida en el trabajo de campo. Octubre de 2015.

Es importante resaltar que los costos anteriormente descritos son para la implementación del programa, adicional a ello se deberá tener en cuenta los gastos para el mantenimiento mensual o anual, los cuales variarán dependiendo de las decisiones de la gerencia y las necesidades que surjan al llevar a cabo el programa.

Conclusiones

1. A través del estudio realizado a la unidad de análisis, se determina que existe una problemática en relación al orden en las áreas de trabajo; ya que en su mayoría existe una acumulación de expedientes y archivos, siendo estos hábitos inadecuados en los procesos gestionados, provocando esto que los tiempos de respuesta a todas las solicitudes internas se retrasen, repercutiendo directamente en la calidad de servicio prestado a los clientes por los atrasos y la falta de personal oportuno para cubrir solicitudes inmediatas.

2. No existe un documento que norme el uso apropiado de los espacios de trabajo y el mobiliario y equipo de la unidad de análisis, por lo tanto no se cuenta con un monitoreo de los objetos útiles en cada área, en relación a los innecesarios, situación que genera desorden en las estaciones laborales y como consecuencia retrasos operativos en el área administrativa.

3. Existe una limitante respecto a las políticas de limpieza, ya que únicamente se considera la parte básica de la misma, sin tomar en consideración una política que norme el uso adecuado tanto de los instrumentos de limpieza, como la forma apropiada de reportar áreas que necesitan mantenimiento de un profesional, esta variable afecta directamente a los colaboradores tanto física como anímicamente, dificultando su desarrollo laboral y el clima laboral de la organización.

4. El desorden dentro de los diferentes espacios del área administrativa, es consecuencia de la inexistencia de procedimientos y lineamientos que guíen a la unidad de análisis en el adecuado uso de los mismos y lo que involucre a toda la organización a una cultura de calidad y de mejora continua.

Recomendaciones

1. Que la gerencia adopte y ponga en práctica la presente propuesta del programa de mejora continua con base a la metodología de las cinco eses (5's); ya que esta metodología lo que busca es la calidad en todos los procesos desarrollados dentro de la organización, por lo tanto esto permitirá que los tiempos de respuesta se disminuyan y se pueda cumplir con todos los requerimientos hechos por los clientes, aumentando así la productividad de la organización, con hábitos de clasificación, orden, limpieza, estandarización y disciplina, creando una ventaja competitiva respecto a la competencia.
2. Fomentar una cultura de calidad y mejora continua, que permita el uso adecuado de los espacios de la empresa de seguridad, obteniendo el desarrollo pleno de todos los colaboradores y se logre así un ambiente laboral agradable.
3. Cultivar un clima organizacional, en base a la metodología de las cinco eses (5's) propuesto, para que esto favorezca con la identificación y el orgullo organizacional de los colaboradores de la empresa de seguridad y esto permita que se puedan lograr los objetivos con eficiencia y eficacia.
4. La empresa de seguridad deberá gestionar el control y el seguimiento propuesto en el programa de manera puntual, para evitar que las áreas de mejora trabajadas tengan contratiempos y así cumplir con uno de los puntos principales de la metodología que es la mejora continua y la calidad.

Bibliografía

1. Cefesa. 2015. Cinta antideslizante. (en línea). Consultado el 29 de agosto de 2015. Disponible en: http://www.cefesa.com/products/CINTA-ANTIDESLIZANTE-5mX25mm-.html#.Vfi-LhF_Oko
2. Chase, Jacobs. 2005. Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva. 10a. Ed. México. Mc Graw-Hill. 848 p.
3. Distribuidora alcance. 2014. Bolsas pequeñas material reciclado. (en línea). Consultado el 29 de agosto 2014. Disponible en: http://distribuidoraalcance.com/pages/bakery/rolobag-pequena-424.php#.VfhSCBF_Oko
4. Enrique, F y Krieger, M. 2011. Comportamiento organizacional. 1a. Ed. México. Pearson. 545 p.
5. Ferretería munieris. 2015. Ventiladores. (en línea). Consultado el 29 de agosto 2015. Disponible en: <http://www.ferreteriamunieris.com/ventiladores.html>.
6. Gonzales, S. 2014. Mejora continua. (En línea). Consultado el 25 de mayo. 2014. Disponible en: <http://admindeempresas.blogspot.com/>.
7. Googlemaps. 2015. Ubicación OCP, S.A. (en línea). Consultado el 29 de agosto 2015. Disponible en: [https://www.google.com.gt/maps/place/Oficina+Central+de+Protecci%C3%B3n,+S.A.+\(OCP,+S.A.\)/@14.6775829,90.4858084,17z/data=!4m2!3m1!1s0x0:0x7cf2aeced670b228](https://www.google.com.gt/maps/place/Oficina+Central+de+Protecci%C3%B3n,+S.A.+(OCP,+S.A.)/@14.6775829,90.4858084,17z/data=!4m2!3m1!1s0x0:0x7cf2aeced670b228)

8. Gutiérrez Púlido, H. 2005. Calidad total y productividad. 3a. Ed. México.McGraw-Hill. 421 p.
9. Hernández Soto, Carlos R. 2014. Propuesta filosofía programa de mejora continua cinco eses (5's). Guatemala. S.P.
10. Jo Chang, José A. 2009. Implementación del programa cinco eses (5's) y mitigación de desechos líquidos, en el taller de mantenimiento de la empresa de vehículos mazda – didea, S.A. Tesis ingeniería. Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala, Fac. de Ingeniería.
11. Juárez Gómez, C.V. 2009. Implementar metodología 5 s's en el departamento de cobros de la subdelegación Veracruz norte IMSS. Tesis Master. México. Universidad Veracruzana, Fac. de estadística e informática. 129 p.
12. Kcprofessional. 2014. Dispensador sanitizante (en línea). Consultado el 29 de octubre 2014. Disponible en: <http://www.kcprofessional.com.gt/productos/dispensadores/dispensador-para-sanitizante/dispensador-sanitizador-spray-400-ml>.
13. Koontz, H., Wehrich, H. y Cannice, Mark. 2008. Una perspectiva global y empresarial. 8a. Ed. México. Mc Graw-Hill. 624 p.
14. OCP. 2014. Sobre OCP (en línea). Consultado el 29 de octubre 2014. Disponible en: <http://www.ocpseguridad.com/>

15. Pintura paleta. 2015. Pintura para interiores y exteriores. (en línea). Consultado el 25 de agosto de 2015. Disponible en: www.pinturaspaleta.com/productos/latex/370-ultra
16. Store office depot. 2015. Pizarrones. (en línea). Consultado el 29 de agosto de 2015. Disponible en: <http://store.officedepot.com.gt/OnlineStore/Browsedepartment.do?criteria=DE=2,SD=8,CL=2,&flagName=PIZARRONES&flagTotal=46>
17. Render, B y Heizer J. 2009. Principios de Administración de operaciones. 7a. Ed. México. Pearson. 752 p.
18. Rosal Ponce, A. 2004. Guía Práctica de implantación Cinco Eses (5's). Guatemala, INTECAP. 40 págs.
19. Uniformes de Guatemala. 2004. Camisas tipo polo y bordado logotipo. (en línea). Consultado el 29 de agosto de 2015. Disponible en: <http://www.uniformesdeguatemala.com/productos/camisas/camisa-tipo-polo-detail>.
20. Upcommons.upc. 2015. Norma ISO 9004:2000. (en línea). Consultado el 29 de agosto de 2015. Disponible en: <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/3042/361465.pdf;jsessionid=B5C006A4D33A1C71B958932D24A363DB?sequence=5>

21. Vázquez Higueros, Javier R. 2008. Programa de mejoramiento aplicando el modelo de las cinco eses (5's), en el departamento de consulta externa de adultos del Hospital General del San Juan de Dios. Tesis licenciatura. Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala, Fac. Ciencias Económicas. 158 p.
22. Vargas Rodríguez, H. Manual de implementación Programa 5s, corporación Autónoma Regional de Santander. 69 p. s.n.t
23. WorldRef. 2014. Concepto empresa de servicio. (en línea). Consultado el 20 de mayo. 2014. Disponible en: <http://deconceptos.com/cienciassociales/empresa-de-servicio#ixzz32PrBg3Tx>.
24. Wikipedia. 2015. Concepto de vigilante de seguridad. (en línea). Consultado el 29 de agosto 2015. Disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Vigilante_de_seguridad.
25. Wikipedia. 2015. Concepto de detective privado. (en línea). Consultado el 29 de agosto 2015. Disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Detective_privado.
26. Zacarías Quinto, Louis J. Manual de implementación Programa 5s, corporación Autónoma Regional de Santander. Pág. 16.
27. Zen, Xylia. 2009. Seminario de Calidad, Corporación Honda.

ANEXOS

Anexo 1
Guía de observación

Universidad de San Carlos de Guatemala Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Administración de Empresas					
Guía de Observación					
Fecha:					
Departamento:					
	Competencias	Si	No	N/A	Observación
1	El lugar de trabajo es un espacio seguro				
2	El área de trabajo se encuentra ordenado				
3	Se encuentran limpias las instalaciones				
4	Cuentan con algún manual visible en el puesto de trabajo				
5	Existen objetos que obstruyan los accesos				
6	Existen expedientes en el area de trabajo				
7	Se cuentan en los escritorios bandejas para documentos				
8	Cuentan con acumulación de documentos				
9	El espacio es adecuado para la cantidad de colaboradores				
10	Existe objetos en el suelo				
11	Los archivos se encuentran ordenados				
12	El equipo de oficina se encuentra ordenado, según su uso				
13	Existe suciedad en el piso				
14	Se cuentan con basureros				
15	Los escritorios tienen objetos para desecho				
16	Consumen alimentos en su puesto de trabajo				
17	En el tiempo que se estuvo en el lugar se hizo limpieza del mismo				
18	Los útiles de oficina se encuentran limpios				

19	Las gradas cuentan con antideslizante				
20	Los accesos a las oficinas son seguras para los colaboradores y visitas				
21	Se cuenta con ruta de evacuación				
22	Se cuenta con seguridad al momento de ingresar al lugar (empresa)				
23	Se cuenta con restricción en accesos de oficinas				
24	El techo y paredes están en estado óptimo.				
	Observaciones otras:				

Anexo 2
Boleta de encuesta

Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas
Trabajo de Tesis

BOLETA DE ENCUESTA

De acuerdo a la situación actual, se desea conocer cuál es su opinión respecto a la seguridad, orden y limpieza dentro de la organización, por lo cual se requiere su colaboración contestando la siguiente boleta, para así poder mejorar toda área de oportunidad.

Nombre:

_____Departamento:_____.

Aspectos generales

1. ¿En su lugar de trabajo han existido accidentes o incidentes?

SÍ _____ NO _____

Con qué frecuencia:

_____.

1.1. ¿Existe algún registro de los accidentes o incidentes ocurridos?

_____.

2. ¿Su área de trabajo se mantiene ordenada, en el tiempo en el cual desarrolla sus actividades diarias?

Nunca _____ Periódicamente _____ Siempre _____

3. ¿Cómo considera que se encuentra en limpieza su área de trabajo?

Excelente _____ Aceptable _____ Deficiente _____

3.1. ¿Hay alguna persona encargada para realizar la limpieza en su área de trabajo?

_____.

3.2. ¿Con qué frecuencia realiza limpieza la persona encargada en su área de trabajo?

1 vez al día _____ 2 veces al día _____ 1 vez por semana _____

4. ¿Considera que en su área de trabajo existen objetos que no son necesarios para desempeñar sus labores diarias?

SÍ _____ NO _____

Por qué lo considera:

_____.

Orden

5. ¿En su área de trabajo se encuentran objetos los cuales no utiliza?

SÍ _____ NO _____

6. ¿Si usted maneja expedientes físicos, conoce si existe un lugar específico para colocarlos según el proceso que lleva?

SÍ _____ NO _____

7. ¿Existe algún tipo de dificultad al momento de clasificar expedientes y documentos en su área de trabajo?

Nunca _____ Periódicamente _____ Siempre _____

8. ¿Cuenta su puesto de trabajo con lineamientos para clasificar los expedientes?

SÍ _____

NO _____

Podría mencionarlo:

_____.

9. ¿Considera usted que el área asignada para el orden de sus expedientes y artículos de oficina son los adecuados para su uso diario?

SÍ _____

NO _____

Por qué lo considera:

_____.

10. ¿Existe alguna normativa dentro de la organización que norme el adecuado uso de los espacios de trabajo y el orden que debe existir en los mismos?

SÍ _____

NO _____

Menciónelo, si su respuesta es SI:

_____.

Limpieza

11. ¿Su área de trabajo se mantiene libre de basura y suciedad?

SÍ _____

NO _____

12. ¿Existe algún lugar para depositar los desechos y basura de su área de trabajo (basureros)?

SÍ _____

NO _____

13. ¿Con que frecuencia se realizan las tareas de limpieza en su área de trabajo?

Quincenal _____ Semanal _____ Una vez al día _____

14. ¿Dentro de sus instalaciones existe un lugar específico para consumir alimentos?

SÍ _____ NO _____

Si su respuesta es no especifique donde _____.

15. ¿Cuál de los siguientes factores considera que perjudica su desenvolvimiento en su área de trabajo?

- Expedientes sin clasificar _____
- Útiles de oficina _____
- Cajas _____
- Otro, (mencione uno) _____

Anexo 3
Cuestionario Entrevista

Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas
Trabajo de Tesis

BOLETA DE ENTREVISTA

De acuerdo a la situación actual, se desea conocer cuál es su opinión respecto a la seguridad, orden y limpieza dentro de la organización, por lo cual se requiere su colaboración contestando la siguiente boleta, para así poder mejorar toda área de oportunidad.

Nombre: _____ . Departamento: _____ .

Aspectos generales

1. ¿Cuál es su percepción a cerca de la seguridad, orden y limpieza dentro de la organización?

2. ¿En la organización, han suscitado accidentes o incidentes? ¿y dentro de su departamento?
Sí _____ NO _____

2.1. ¿Existe algún registro de los accidentes o incidentes ocurridos?

Si, si existe algún registro con qué frecuencia es actualizado y quien lleva el control del mismo.

3. ¿Su departamento se mantiene ordenado, en el tiempo en el cual se desarrollan las actividades diarias?

Si su respuesta es No, ¿cual considera usted que es la causa?

4. ¿Si se pudiera clasificar en escalas todo lo respecto al orden en su departamento, me podría indicar como considera usted que se encuentra actualmente?

- Alto 90 % _____
- Medio 80-70% _____
- Bajo 60-40 % _____
- Necesita mejora 40-0% _____

5. ¿Considera usted que existe algún tipo de dificultad al momento de clasificar expedientes y documentos en su área de trabajo y/o departamento que sea de su conocimiento?

6. ¿Cómo considera que se encuentra en limpieza su área de trabajo?

- 6.1. ¿Hay alguna persona encargada para realizar la limpieza en su área de trabajo y si lo hay, con qué frecuencia lo realiza?

7. ¿Considera que en su área de trabajo y/o departamento, existen objetos que no son necesarios para desempeñar sus labores diarias?

SÍ _____

NO _____

8. ¿Dentro de su departamento considera usted que existen objetos que no son necesarios para realizar sus actividades laborales?

9. ¿Dentro de su departamento existe mobiliario y equipo para poder clasificar expedientes y documentos?

9.1. ¿Cuenta su departamento con lineamientos para clasificar los expedientes?

10. ¿Existe alguna normativa dentro de la organización que norme el adecuado uso de los espacios de trabajo y el orden que debe existir en los mismos?

Si su respuesta es SÍ, (Se encuentra actualizado y todos los trabajos conocen del mismo).

11. ¿Con que frecuencia se realizan las tareas de limpieza en la organización?

12. ¿Dentro de las instalaciones existe un lugar específico para consumir alimentos?

Si su respuesta es no especifique ¿Dónde?

13. ¿Cuál de los siguientes factores considera que perjudica el desenvolvimiento de su talento humano en la organización?

- Expedientes sin clasificar _____
- Útiles de oficina _____
- Cajas _____
- Otro, (mencione uno) _____

Anexo 4
Ficha Bibliográfica

Autor	
Título	Editorial
Año	Ciudad / País
Resumen del Contenido:	
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
Número de edición:	
Traductor:	
Fecha:	