

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



**“METODOLOGÍA CINCO ESES COMO HERRAMIENTA DE
MEJORA CONTINUA EN LA OFICINA SUBSIDIARIA DEL
DEPARTAMENTO DE PRESTACIONES EN DINERO, UBICADA
EN EL HOSPITAL DR. JUAN JOSÉ ARÉVALO BERMEJO”**

CÉSAR ROBERTO OVANDO JUÁREZ

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, MARZO DE 2018

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



**“METODOLOGÍA CINCO ESES COMO HERRAMIENTA DE
MEJORA CONTINUA EN LA OFICINA SUBSIDIARIA DEL
DEPARTAMENTO DE PRESTACIONES EN DINERO, UBICADA
EN EL HOSPITAL DR. JUAN JOSÉ ARÉVALO BERMEJO”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

CÉSAR ROBERTO OVANDO JUÁREZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2017

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

DECANO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL II:	MSc. Byron Giovani Mejía Victorio
VOCAL III:	Vacante
VOCAL IV:	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
VOCAL V:	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerado de Examen de Áreas Practicas Básicas según punto CUARTO, inciso 4.4, subinciso 4.4.2, sub-subinciso 4.4.2.2 del Acta 19-2014, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 4 de noviembre de 2014.

PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Elder Rodolfo Valdez Duarte, Msc.
SECRETARIA:	Licda. Friné Argentina Salazar Hernández
EXAMINADOR:	Lic. Rodolfo Estuardo Arocha Recinos

Guatemala, 3 de julio de 2017

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

Señor Decano:

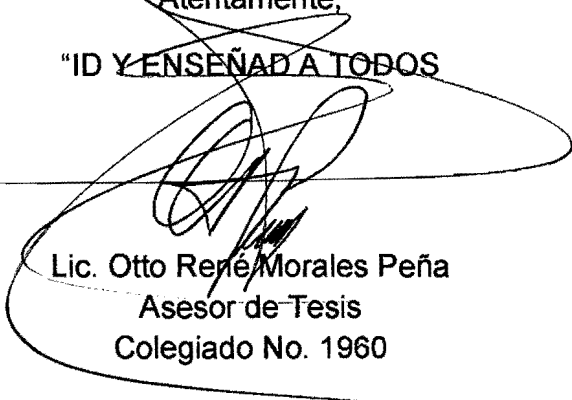
En atención a la designación de esa Decanatura, contenida en el DICTAMEN ADMÓN-56-2016, procedí a asesorar al estudiante universitario César Roberto Ovando Juárez, quien se identifica con el carné universitario número 2008 – 18062, en la elaboración de su tesis de grado titulada **“Metodología cinco eses como herramienta de mejora continua en la oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero, ubicada en el hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo.”**

El trabajo de tesis elaborado, satisface las normas y requisitos académicos establecidos por esa unidad ejecutora y, además, constituye un aporte valioso no solo para la carrera, sino para la institución en donde se realizó la investigación.

Con base en lo anterior, recomiendo que se acepte el documento en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar al Título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,

~~“DID Y ENSEÑADA A TODOS”~~



Lic. Otto René Morales Peña
Asesor de Tesis
Colegiado No. 1960

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS
EDIFICIO 'S-8'
Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA
VEINTISÉS DE ENERO DE DOS MIL DIECIOCHO.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 subinciso 5.1.1 del Acta 21-2017 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 28 de noviembre de 2017, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 160-2017 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 11 de septiembre de 2017 y el trabajo de Tesis denominado: "METODOLOGÍA CINCO ESES COMO HERRAMIENTA DE MEJORA CONTINUA EN LA OFICINA SUBSIDIARIA DEL DEPARTAMENTO DE PRESTACIONES EN DINERO, UBICADA EN EL HOSPITAL DR. JUAN JOSÉ ARÉVALO BERMEJO", que para su graduación profesional presentó el estudiante **CÉSAR ROBERTO OVANDO JUÁREZ**, autorizándose su impresión.

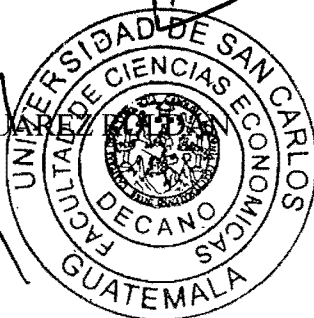
Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO

LIC. LUIS ANTONIO SUAREZ
DECANO



m.ch

AGRADECIMIENTOS

A MI MAMÁ

Porque cada logro que he alcanzado en mi vida es fruto de su amor y dedicación hacia mí. Gracias, porque sin usted no existiría cada uno de mis triunfos, sin usted yo no existiría.

A MI HERMANO

Gracias por su paciencia y amor mostrado hacia mí durante toda su vida. Con su sabiduría e inteligencia ha sido siempre mi ejemplo a seguir y sé que en todo momento seguirá cuidándome, apoyándome y motivando a seguir adelante.

A MI PAPÁ

Por su esfuerzo en trabajar para que no me faltara lo necesario.

A DIOS

Por ser esa fuerza que permite que nuestros deseos se hagan realidad.

A LOS LICENCIADOS

Mildred Montenegro, Otto Morales, Friné Salazar y Estuardo Arocha, por sus consejos y apoyo durante todo este proceso.

A MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO

Por su apoyo durante el proceso de elaboración de este documento.

ÍNDICE

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Institución pública	1
1.2 Administración	1
1.2.1 Administración de operaciones	2
1.2.1.1 Mejora continua	2
1.3 Metodología cinco eses	4
1.3.1 Origen y desarrollo	5
1.3.2 Proceso y ámbito de aplicación	5
1.3.2.1 Clasificación (Seiri)	7
1.3.2.2 Orden (Seiton)	8
1.3.2.3 Limpieza (Seiso)	9
1.3.2.4 Estandarización (Seiketsu)	10
1.3.2.5 Disciplina (Shitsuke)	11
1.3.3 Ventajas de su aplicación	12
1.4 Seguridad social	13
1.5 Historia de la seguridad social en Guatemala	13
1.6 Generalidades del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social	14
1.6.1 Funciones	15
1.6.1.1 Asistencia médica	16
1.6.1.2 Previsión social	16

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA EN LA OFICINA SUBSIDIARIA DEL DEPARTAMENTO DE PRESTACIONES EN DINERO, UBICADA EN EL HOSPITAL DR. JUAN JOSÉ ARÉVALO BERMEJO

Contenido	Página
2.1 Metodología utilizada	18
2.2 Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo	20
2.2.1 Historia del hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo	22
2.2.2 Servicios que presta	22
2.2.2.1 Prestaciones en asistencia médica	23
2.2.2.2 Prestaciones en dinero	23
2.2.3 Estructura organizacional del hospital	24
2.3 Departamento de prestaciones en dinero	26
2.4 Oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero ubicada en el hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo	28
2.5 Situación actual en seguridad, orden y limpieza en el área de trabajo de la oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero ubicada en el hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo	29
2.5.1 Instalaciones	29
2.5.2 Mobiliario y equipo	32
2.5.3 Personal	36
2.5.4 Seguridad	46
2.5.5 Orden	54
2.5.6 Limpieza	67
2.5.7 Controles	72

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA CINCO ESES COMO HERRAMIENTA DE MEJORA CONTINUA EN LA OFICINA SUBSIDIARIA DEL DEPARTAMENTO DE PRESTACIONES EN DINERO, UBICADA EN EL HOSPITAL DR. JUAN JOSÉ ARÉVALO BERMEJO

3.1 Presentación	77
3.2 Justificación	77
3.3 Objetivos	78

Contenido	Página
3.3.1 Objetivo general	78
3.3.2 Objetivos específicos	78
3.4 Alcance	79
3.4.1 Primera fase	79
3.4.2 Segunda fase	80
3.4.3 Tercera fase	80
3.5 Preparación para el cambio	80
3.5.1 Presentación del programa de mejora	86
3.5.2 Integración de las personas para implementar el programa de mejora	90
a. Conformación del equipo directivo SOL	91
3.5.3 Capacitación	97
3.6 Proceso de implementación	100
3.6.1 Clasificación (seiri)	100
3.6.2 Orden (seiton)	107
3.6.3 Limpieza (seiso)	118
3.6.4 Estandarización (seiketsu)	128
3.6.5 Disciplina (shitsuke)	133
3.7 Aspectos complementarios a considerar de la metodología cinco eses	146
3.7.1 Señalización	154
3.8 Beneficios de la propuesta	158
3.8.1 Para el afiliado	158
3.8.2 Para los colaboradores	158
3.8.3 Para la institución	160
3.9 Recursos necesarios para implementar la propuesta	161
3.9.1 Humanos	161
3.9.2 Físicos	163

Contenido	Página
3.9.3 Financieros	164
CONCLUSIONES	165
RECOMENDACIONES	167
BIBLIOGRAFÍA	169
ANEXOS	173

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Pág.
1.	Mobiliario y equipo que posee cada puesto de trabajo en la oficina subsidiaria del Depto. de prestaciones en dinero, ubicada en el hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo	33
2.	Mobiliario y equipo para uso general del personal de la oficina subsidiaria	35
3.	Cantidad de personas por puesto de trabajo en la oficina subsidiaria	37
4.	Mobiliario y equipo obsoleto almacenado en la oficina subsidiaria	50
5.	Modelo del proceso de implementación de cambio en la oficina subsidiaria	83
6.	Modelo del proceso para vencer la resistencia al cambio en la oficina subsidiaria	85
7.	Actividades para la implementación de la metodología cinco eses en la oficina subsidiaria	89
8.	Función y atribuciones del coordinador del equipo directivo SOL	92
9.	Función y atribuciones del capacitador del equipo directivo SOL	93
10.	Función y atribuciones del auditor del equipo directivo SOL	94
11.	Función y atribuciones del administrador visual del equipo directivo SOL	95
12.	Función y atribuciones del secretario(a) del equipo directivo SOL	96
13.	Programa de capacitación de la metodología cinco eses para el personal de la oficina subsidiaria	98
14.	Información concentrada del programa de capacitación de la metodología cinco eses para el personal de la oficina subsidiaria	99
15.	Propuesta de cuadro para implementar el proceso de clasificación en la oficina subsidiaria	106
16.	Propuesta de mobiliario y equipo para el proceso de clasificación y orden en la oficina subsidiaria	117

No.	Título	Pág.
17.	Equipo necesario para el proceso de limpieza en la oficina subsidiaria	121
18.	Propuesta de actividades de limpieza a ejecutar en la campaña de limpieza de la oficina subsidiaria	123
19.	Cuadro resumen de elementos necesarios para el proceso de limpieza en la oficina subsidiaria	127
20.	Estandarización del proceso de atención en las ventanillas de la oficina subsidiaria	132
21.	Matriz de la administración del tiempo para la oficina subsidiaria	139
22.	Herramienta para la adecuada administración del tiempo dentro de la oficina subsidiaria	140
23.	Boleta de evaluación para aplicar auditoria cinco eses en la oficina subsidiaria	142
24.	Botiquín de primero auxilios para la oficina subsidiaria	153
25.	Cuadro resumen de elementos de seguridad e higiene ocupacional en la oficina subsidiaria	157
26.	Total de horas invertidas en el proceso de implementación de la propuesta	162
27.	Costo financiero del recurso humano necesario para la implementación de la propuesta	162
28.	Recursos físicos necesarios para la implementación de la propuesta	163
29.	Recursos financieros bimensuales para la implementación de la propuesta	164
30.	Recursos financieros necesarios para la implementación de la propuesta	164

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Pág.
1.	Medidas de seguridad ocupacional en el trabajo	51
2.	Necesidad de clasificar las ventanillas de atención al usuario, de acuerdo al servicio o trámite solicitado	65
3.	Aplicación de programa de reciclaje de desechos en la oficina subsidiaria	71
4.	Existencia de manuales o instructivos acerca del orden y limpieza en el puesto de trabajo	72
5.	Necesidad de realizar mejoras en cuanto a seguridad, orden y limpieza en el puesto de trabajo	75

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Pág.
1.	Mobiliario y equipo obsoleto almacenado en la oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero ubicada en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo	46
2.	Señalización en los puestos de trabajo de la oficina, con relación a la papelería que se manipula	54
3.	Dificultad para localizar los expedientes de los afiliados en el archivo general de la oficina subsidiaria	57
4.	Existencia de elementos innecesarios en el área de trabajo que dificulten la efectiva realización de las funciones	60
5.	Problemas en el desempeño de funciones, si los demás compañeros no ordenan su puesto de trabajo	63
6.	Disciplina y orden del personal de la oficina subsidiaria con relación a los expedientes y equipo que utilizan	64
7.	Existencia de fuentes de suciedad en la oficina que deterioran la salud de los colaboradores	67
8.	Supervisión periódica con relación al orden y limpieza en el puesto de trabajo	73
9.	Seguridad, orden y limpieza en el puesto de trabajo y su repercusión en el servicio a los usuarios	74

ÍNDICE DE IMÁGENES

No.	Título	Pág.
1.	Ubicación del Hospital General Dr. Juan José Arévalo Bermejo	21
2.	Estructura Organizacional del Hospital General Dr. Juan José Arévalo Bermejo	25
3.	Estructura Organizacional del Departamento de Prestaciones en Dinero del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social	27
4.	Estructura Nominal de la Oficina Subsidiaria del Departamento de Prestaciones en Dinero, ubicada en el Hospital Dr. Juan José Arévalo	29
5.	Instalaciones Físicas de la oficina subsidiaria	31
6.	Mobiliario y equipo en mal estado utilizado en la oficina	34
7.	Mobiliario y equipo obsoleto almacenado en la oficina subsidiaria	47
8.	Mobiliario y equipo obsoleto almacenado sobre las estanterías del archivo de la oficina subsidiaria	48
9.	Mobiliario y equipo obsoleto almacenado en la oficina subsidiaria	49
10.	Mobiliario y equipo obsoleto almacenado en la oficina subsidiaria	49
11.	Medidas de seguridad ocupacional en la oficina	52
12.	Señalización de seguridad ocupacional en la oficina	53
13.	Falta de orden y señalización en los puestos de trabajo	55
14.	Falta de orden en el cableado de las computadoras de la oficina subsidiaria	56
15.	Desorden y espacio insuficiente en las estanterías del archivo general de la oficina subsidiaria	58
16.	Expedientes desordenados en el archivo general de la oficina subsidiaria	59
17.	Documentos antiguos almacenados sobre las estanterías del archivo general de la oficina	61
18.	Mobiliario en los pasillos del archivo general de la oficina	62

No.	Título	Pág.
19.	Falta de señalización en las ventanillas de atención al afiliado	66
20.	Polvo acumulado en las estanterías del archivo de la oficina subsidiaria	69
21.	Basura y equipo obsoleto almacenado en el archivo de la oficina subsidiaria	70
22.	Pasos para la implementación de un programa de mejora aplicando la metodología cinco eses en la oficina subsidiaria	88
23.	Organigrama del equipo directivo SOL de la oficina subsidiaria	91
24.	Propuesta para la clasificación de documentos digitales en la en la oficina subsidiaria	101
25.	Diagrama de flujo del proceso de clasificación en la oficina subsidiaria	103
26.	Tarjeta roja para la implementación del proceso de clasificación en la oficina subsidiaria	105
27.	Criterios para ordenar la oficina	108
28.	Propuesta de archivos para papelería, insumos y expedientes para la oficina subsidiaria	110
29.	Propuesta de rotulación para la oficina subsidiaria	111
30.	Propuesta de bandejas para colocar papelería para la oficina subsidiaria	112
31.	Propuesta de casilleros para guardar objetos personales de los colaboradores de la oficina subsidiaria	113
32.	Propuesta de estanterías para archivar expedientes para la oficina subsidiaria	114
33.	Propuesta de sillas giratorias para la oficina subsidiaria	115
34.	Tarjeta amarilla para la implementación del proceso de limpieza en la oficina subsidiaria	119

No.	Título	Pág.
35.	Propuesta de estanterías para utensilios de limpieza en la oficina subsidiaria	122
36.	Propuesta de proceso de limpieza en la oficina subsidiaria	124
37.	Señalización y normas de higiene dentro de la oficina subsidiaria	125
38.	Pasos para estandarizar un proceso dentro de la oficina subsidiaria	130
39.	Gráfico de representación llamativa metodología cinco eses	144
40.	Gráfico de representación llamativa metodología cinco eses	145
41.	Medidas preventivas a tomar en consideración en el trabajo en la oficina subsidiaria	147
42.	¿Qué hacer en caso de terremoto?	148
43.	¿Qué hacer en caso de incendio?	149
44.	Pasos para utilizar un extintor	150
45.	¿Qué hacer en caso de un accidente laboral?	151
46.	Señalización de prohibición para la oficina subsidiaria	154
47.	Señalización de información para la oficina subsidiaria	155
48.	Propuesta de señalización ocupacional para la oficina subsidiaria	156

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Pág.
1.	Boleta de encuesta al personal de la unidad	174
2.	Guía de entrevista al jefe de unidad	177
3.	Guía de observación	179

INTRODUCCIÓN

La seguridad social en Guatemala se inició de manera importante cuando se dio la gesta revolucionaria del 20 de octubre de 1944, a partir de ese hecho histórico se empezaron a impulsar las reformas y mejoras tendientes a proteger a los trabajadores, durante ese período surgieron elementos importantes como el Código de Trabajo y los sindicatos y como aspecto culminante la seguridad social cuyo impulsor trascendental fue el Dr. Juan José Arévalo Bermejo quien ocupaba el cargo de Presidente de la República de Guatemala en esa época. Su gobierno estableció el 30 de octubre de 1946 el seguro social obligatorio, mediante el Decreto Número 295, "Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social" aprobado por el Congreso de la República, por esta razón su legado quedó cristalizado en el nombre del hospital en donde se realizó la investigación que ocupa el presente trabajo.

Este documento se integra por tres capítulos de la manera siguiente:

En el primer capítulo se formula el marco teórico, es decir, todos los conceptos básicos relacionados con el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, en donde se ubica la unidad objeto de estudio, es decir, la oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero, ubicada en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo, así como de la metodología cinco eses, la cual es la herramienta de mejora continua utilizada para realizar el aporte propositivo.

En el capítulo dos se aborda todo lo relativo al proceso investigativo realizado en la oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero, ubicada en el Hospital Dr. Juan José Arévalo, se describe la metodología utilizada, generalidades de la unidad de estudio, así como la situación actual de la misma en cuanto a seguridad, orden y limpieza en el área de trabajo, se abordan aspectos tales como, las instalaciones, mobiliario y equipo, personal de la misma, y los controles que se aplican para verificar la situación de los elementos antes mencionados.

En el capítulo tres, se incluye la propuesta correspondiente para que de una manera objetiva se pueda solucionar el problema que se ha estado presentando en la oficina subsidiaria de prestaciones en dinero, la cual está integrada por los siguientes elementos: la presentación, justificación, objetivos y alcance de la propuesta, la preparación necesaria tanto en aspectos físicos como los conocimientos que deben adquirir los colaboradores para poder realizar los cambios que se están proponiendo, el proceso de implementación de la metodología en sus diferentes fases, los beneficios que ésta traerá, tanto para la institución como para los colaboradores y afiliados que solicitan los servicios de la unidad, así como los recursos humanos, físicos y financieros necesarios para su implementación.

Se presentan además las conclusiones y recomendaciones del caso, tomando en cuenta los hallazgos en el proceso de investigación y que forman parte del capítulo dos, en donde se realizó el diagnóstico de la situación actual de la unidad objeto de estudio, en cuanto a seguridad, orden y limpieza en el área de trabajo, las conclusiones acerca de los problemas evidenciados y cada uno de ellos con la recomendación correspondiente para que pueda ser atendido y se ponga en práctica y de esta forma el problema existente pueda ser solucionado.

Finalmente se incluye la bibliografía consultada para sustentar el trabajo de tesis y los anexos del mismo.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Empresa

A la conformación de un grupo de trabajo que dispone de determinados factores de producción orientado a la obtención de utilidades, se le llama empresa. También se puede definir como: “una organización económico-social que ejecuta un determinado proyecto de inversión para llevar a cabo uno o varios procesos productivos para la producción de bienes económicos, bienes de capital, intermedios y de consumo destinados a satisfacer las necesidades mediatas o inmediatas de la sociedad”. (1:5)

1.1.1 Institución pública

Debido a que todas las empresas no tienen como objetivo la misma finalidad, estas deben clasificarse de acuerdo a su giro o actividad, así como de donde proviene su capital, y dentro de esta clasificación se encuentran las instituciones públicas, las cuales pueden definirse como: “las entidades en donde el capital es aportado total o parcialmente por el Estado y se pretende satisfacer las necesidades sociales”. (1:7)

1.2 Administración

La administración como tal, se encuentra presente en las acciones que ejecutan los individuos al realizar las actividades de su vida cotidiana, toda vez que, se deben planificar tanto las acciones, los recursos como los objetivos que se pretenden obtener. De igual manera pero con más precisión debe actuar una organización para lograr que todos los recursos que posea interactúen de una manera adecuada y, de esta manera alcanzar las metas establecidas, la administración puede definirse como “el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente”. (2:4)

1.2.1 Administración de operaciones

La administración es una ciencia que tiene como propósito lograr los objetivos y metas de una organización o institución, sin embargo, debido a su amplio campo de conocimiento y para hacer más específico su estudio se ha dividido en diferentes especialidades dependiendo de su área de aplicación, dentro de las cuales se encuentra la administración de operaciones la cual “se ocupa de la producción de bienes y servicios que la gente compra y usa todos los días. Es la función que permite a las organizaciones alcanzar sus metas mediante la eficiente adquisición y utilización de recursos”. (9:2)

En ocasiones se piensa que la administración de operaciones es aplicable solamente a empresas que se dedican a la producción de bienes tangibles, sin embargo, el conjunto de conceptos, herramientas y técnicas de la administración de operaciones son aplicables a cualquier organización porque aunque sea más evidente en una empresa de manufactura, una organización que se dedique a brindar servicios debe llevar a cabo una serie de actividades que puedan estar escondidas para los usuarios, las cuales pueden ser analizadas y mejoradas mediante la aplicación de la administración de operaciones para brindar un producto de calidad que satisfaga las necesidades de los clientes.

1.2.1.1 Mejora continua

Durante la década de los 80 del siglo pasado cuando la globalización tomó un mayor auge a nivel mundial, las organizaciones tomaron conciencia de la importancia que representaba la calidad en los productos que ofrecían y cómo mejorarla con el objetivo de brindar una mayor satisfacción a los clientes, sin embargo, en Japón ya se estaban aplicando estas prácticas por lo que se empezó a publicitar todo lo realizado en ese país, así mismo muchas empresas y organizaciones del mundo occidental iniciaron con el desarrollo de estrategias basadas en mejorar la gestión de la calidad y de esta forma ser más competitivas en el mundo globalizado de esa época.

Como resultado de esto, se desarrolló la administración de la calidad total la cual hace énfasis en el compromiso de la administración de operaciones para dirigir a las personas, equipo, proveedores, materiales y procedimientos en un proceso infinito de mejora continua, que tiene como objetivo alcanzar la excelencia en todos los aspectos de productos y servicios que sean importantes para su público objetivo.

De esta manera, para mejorar el desempeño de una organización por medio de la administración total de la calidad, se debe buscar permanentemente hacer más eficiente la forma en que se realizan las tareas y actividades de los procesos productivos que lleven a cabo, mediante la aplicación de la mejora continua que se define como “la forma ordenada de administrar y mejorar los procesos, identificando causas o restricciones, estableciendo nuevas ideas y proyectos de mejora, llevando a cabo planes, estudiando y aprendiendo de los resultados obtenidos y estandarizando los efectos positivos para proyectar y controlar el nuevo nivel de desempeño”. (3:66-67)

Uno de los principios en los que se debe construir un sistema de gestión de calidad es la mejora continua de procesos y del propio sistema, para así incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.

Para que todo sistema de gestión de calidad sea efectivo debe aplicar las siguientes acciones las cuales están destinadas a la mejora continua:

- a) “El análisis y la evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora.
- b) El establecimiento de los objetivos para la mejora.
- c) La búsqueda de posibles soluciones para lograr los objetivos.
- d) La evaluación de dichas soluciones y su selección.
- e) La implementación de la solución seleccionada.

- f) La medición, la verificación, el análisis y la evaluación de los resultados de la implementación para determinar si se han alcanzado los objetivos.
- g) La formalización de los cambios. Los resultados se revisan, cuando es necesario, para determinar oportunidades adicionales de mejora. De esta manera, la mejora es una actividad continua. La información proveniente de los clientes y otras partes interesadas, las auditorías y la revisión del sistema de gestión de la calidad pueden, asimismo, utilizarse para identificar oportunidades para la mejora”. (3:72)

Por tanto, la mejora continua ofrece los siguientes beneficios: mejora del entorno de trabajo que se traduce en una mejor vida laboral y social, haciendo que el personal se sienta menos estresado y cansado, más satisfecho y motivado, disminución de la cantidad de accidentes laborales puesto que se presta más atención a los problemas anticipando soluciones, reducción en la falla de equipos y herramientas, que influye directamente en el bienestar laboral y tiempo de trabajo, mejora de la calidad, reducción de costos y que se traduce en un aumento de la productividad y satisfacción de los clientes.

1.3 Metodología cinco eses

La metodología cinco eses, se puede definir como “una metodología que, con la participación de los involucrados, permite organizar los lugares de trabajo con el propósito de mantenerlos funcionales, limpios, ordenados, agradables y seguros. El enfoque primordial de esta metodología desarrollada en Japón es que para que haya calidad se requiere antes que todo orden, limpieza y disciplina. Con esto se pretende atender problemáticas en oficinas, espacios de trabajo e incluso en la vida diaria, donde las mudas (desperdicio) son relativamente frecuentes y se generan por el desorden en el que están útiles y herramientas de trabajo, equipos, documentos, etc., debido a que se encuentran en los lugares incorrectos y entremezclados con basura y otras cosas innecesarias”. (3:110)

1.3.1 Origen y desarrollo

“La historia de este método versa de Japón, de hecho su nombre viene designado por la primera letra del nombre de sus cinco etapas, y se inicia con Toyota en los años 60 para conseguir lugares de trabajo más limpios, ordenados y organizados. Surgió tras la segunda guerra mundial por la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros con el objetivo de mejorar la calidad y eliminar obstáculos a la producción eficiente. En un principio se aplicó al montaje de automóviles, pero en la actualidad tiene aplicación a muchos más sectores, empresas y puestos de trabajo. Varios estudios estadísticos demuestran que aplicar las primeras 3S da lugar a resultados tan interesantes como el crecimiento del 15% del tiempo medio entre fallos, el crecimiento del 10% en fiabilidad del equipo, la reducción del 70% del número de accidentes y una reducción del 40% en costos de mantenimiento”. (32:sp)

Es una metodología desarrollada para conseguir con un enfoque sistémico mejoras duraderas en el nivel de seguridad, organización, orden, y limpieza. Está basada en el kaizen, cuya traducción del japonés significa cambie (kai), para llegar a ser bueno (zen), es decir, mejore continuamente. En la década de 1980 se empezó a aplicar en países asiáticos como Singapur, Corea, Taiwán y China y a partir de 1990 su aplicación se extendió a países de todo el mundo. Hoy en día es una metodología de mejora continua que es aplicable en todos los países, por lo que ya no se considera exclusiva de una determinada cultura y, su aplicación ha logrado que muchas empresas experimenten una mejora drástica en cuanto a seguridad, orden y limpieza.

1.3.2 Proceso y ámbito de aplicación

A pesar de que en sus inicios la metodología cinco eses fue implementada en empresas que se dedicaban a la manufactura y la producción de bienes tangibles, al observar los notables beneficios de su aplicación, se fue implementando en todo tipo de negocios, lo que la convirtió en “un programa de

trabajo para talleres y oficinas que consiste en desarrollar actividades de seguridad, orden, limpieza y detección de anomalías en el puesto de trabajo, que por su sencillez permiten la participación de todos a nivel individual y grupal, mejorando el ambiente de trabajo, la seguridad de personas y equipos y la productividad y la satisfacción de los clientes”. (13:17)

La metodología de las cinco eses está constituida por una serie de conceptos bastante sencillos que no requieren que se imparta una capacitación compleja a todo el personal, ni el apoyo de expertos que posean conocimientos muy sofisticados, sin embargo, es fundamental implementarla de una forma disciplinada y rigurosa. Esta metodología, se basa en gestionar de forma sistémica los elementos de un área de trabajo de acuerdo a cinco fases que son, clasificación, orden, limpieza, estandarización y disciplina, de las cuales las primeras tres son meramente operativas, la cuarta fase ayuda a mantener el estado alcanzado en las fases anteriores, mediante la aplicación de estándares que pueden estar plasmados en reglamentos o manuales que sirvan de apoyo; en la última fase se busca adquirir el hábito de las prácticas y aplicar la mejora continua en el trabajo diario.

El alcance de las normas que se implanten para garantizar la seguridad, el orden y la limpieza afectan a todo el personal del sitio de trabajo en donde se pretende implementar la metodología, por tanto, para lograr una implantación operativa y eficaz es necesario partir de un compromiso expreso por parte de los dirigentes, seguido de una difusión de tal compromiso para hacer conocidos a todos los trabajadores de los objetivos que en esa materia se han establecido y, de la necesidad y obligatoriedad de participar y la forma en que deben colaborar para la consecución de tales objetivos. Lo expresado anteriormente implica que se deba elaborar un plan de acción que defina los objetivos a conseguir y las acciones que formen parte del proceso para llevarlos a cabo, así como

establecer los mecanismos de vigilancia y control que sean necesarios para garantizar su cumplimiento.

Para implementar la metodología cinco eses de una manera correcta es necesario contar con un comité de seguridad, orden y limpieza (SOL) el cual deberá estar integrado por un grupo de personas de la empresa o institución, quienes se organizan para velar porque se mantengan buenas condiciones de higiene y seguridad, dar sugerencias para prevenir accidentes, el buen funcionamiento y estado de las máquinas, herramientas y equipo de oficina y reportar a los directivos de la empresa los riesgos que detecten como un peligro para la salud de los trabajadores.

Así mismo, se deben crear equipos de trabajo SOL, quienes son los encargados de aplicar directamente en las áreas de trabajo las tareas de implementación y las estrategias de la metodología cinco eses, bajo la guía, instrucciones y supervisión del comité SOL.

La metodología cinco eses implica un proceso que incluye una serie de fases o pasos que deben ser aplicados de una manera sistemática y ordenada, los cuales se listan a continuación:

1.3.2.1 Clasificación (Seiri)

Es común observar que tanto en la vida cotidiana como en el ámbito laboral las personas tiendan a acumular papelería, documentos, equipo de trabajo o herramientas que simplemente ya no funcionan o han dejado de ser útiles, todo esto con la idea de que en un futuro pueden llegar a ser necesarios, sin embargo, esto provoca que no se puedan liberar espacios que podrían ser de utilidad, más que solo para acumular basura y poder reutilizar algunas cosas que han sido olvidadas, por tanto, “este principio implica que en los espacios de trabajo los empleados deben seleccionar lo que es realmente necesario e identificar lo que no sirve o tiene una dudosa utilidad para eliminarlo de los

espacios laborales. Por tanto, el objetivo final es que los espacios estén libres de piezas, documentos, muebles, herramientas rotas, desechos, etc., que no se requieren para efectuar el trabajo y que sólo obstruyen su flujo”. (3:110)

El proceso que se debe seguir para remover los artículos innecesarios del área de trabajo incluye los pasos siguientes:

- a) Hacer una revisión del lugar de trabajo que permita detectar áreas u objetos que por su naturaleza pudieran pasar desapercibidos y ya no se ocupen con frecuencia.
- b) Definir un criterio de selección que ayude a diferenciar lo que es realmente necesario de lo que no lo es.
- c) Identificar los objetos seleccionados como no necesarios y llevarlos a un área en donde no estorben.
- d) Decidir qué hacer con los objetos seleccionados como no necesarios, teniendo como opciones el reciclaje, la reutilización o tirarlos a la basura en caso de ya no tener ninguna utilidad.

1.3.2.2 Orden (Seiton)

Al aplicar el segundo principio se debe plantear como objetivo organizar y ordenar todos los objetos que se ha decidido conservar durante la aplicación de la primera ese, se debe ubicar en un lugar específico y señalizado, de tal modo que cada cosa tenga una ubicación clara y de este modo sea accesible y esté disponible, para cualquier persona que lo pueda necesitar le sea fácil ubicarlo de una manera rápida y sencilla, es decir que, “para clasificar se deben emplear reglas sencillas como: etiquetar para que haya coincidencia entre las cosas y los lugares de guardar; lo que más se usa debe estar más cerca y a la mano, lo más pesado abajo, lo liviano arriba, etc. Lo anterior implica entonces que todo esté en su lugar: pintura de pisos delimitando claramente áreas de trabajo y ubicaciones, tablas con siluetas, así como estantería modular o gabinetes para tener las cosas

en su sitio, desde un bote de basura o una escoba hasta una carpeta. Por último, la máxima es: “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”. Sin duda, esto contribuye al orden y a la buena utilización del tiempo y los espacios, lo que implica menores desperdicios”. (3:111)

Este segundo principio conlleva ordenar los artículos, equipos y documentos que sean necesarios, para facilitar su identificación y uso, estableciendo una forma adecuada para localizarlos, y posteriormente regresarlos a su lugar. Es necesario asignar un lugar específico para cada cosa u objeto, de manera que facilite su identificación, localización y disposición, este proceso conlleva los pasos siguientes:

- a) Dividir el área de trabajo en zonas para que cualquier persona pueda identificarlas.
- b) Organizar el área de trabajo de tal modo que cualquier persona inmediatamente pueda localizar, tomar y regresar cualquier objeto que necesite.
- c) Definir que artículos son necesarios en cada área de trabajo y la cantidad adecuada de los mismos.
- d) Colocar los objetos, artículos y documentos en el área de trabajo, de acuerdo a la frecuencia con que son utilizados.

1.3.2.3 Limpieza (Seiso)

“Esta “S” consiste en limpiar e inspeccionar el sitio de trabajo y los equipos para prevenir la suciedad implementando acciones que permitan evitar, o al menos disminuir, la suciedad y hacer más seguros los ambientes de trabajo. Por tanto, esta S no sólo consiste en “tomar el trapo y sacudir el polvo”, implica algo más profundo; se trata de identificar las causas por las cuales las cosas y los procesos no son como deberían ser (limpieza, orden, defectos, procesos,

desviaciones, etc.), de forma tal que se pueda tener la capacidad para solucionar estos problemas de raíz, evitando que se repitan”. (3:111)

Quiere decir que de esta forma se logra mantener en buenas condiciones el equipo de trabajo y se conserva limpio el entorno laboral, mejorando la motivación de los colaboradores, reduciendo enfermedades que puedan surgir al estar expuestos a focos de suciedad durante la jornada de trabajo, lo que se traduce en un aumento de la productividad y por ende una eficiente prestación de los servicios. Se debe seguir una serie de pasos para limpiar y mantener un área de trabajo en buenas condiciones, los cuales se listan a continuación:

- a) Definir qué es lo que se debe limpiar, con qué frecuencia, de qué forma se debe llevar a cabo y quiénes serán los responsables de ejecutar las actividades.
- b) Definir los métodos y enlistar todos los artículos y equipo de limpieza que serán necesarios.
- c) Crear disciplina y fomentar el hábito de la limpieza.

1.3.2.4 Estandarización (Seiketsu)

Las primeras tres fases de la metodología cinco eses son las más sencillas en su aplicación y la forma de asimilarlas por todo el personal, debido a que son operativas, y no requieren de un cambio en la cultura y hábitos de los trabajadores, sin embargo, estos tres primeros principios no tendrán ningún sentido aplicarlos, debido a que al pasar el tiempo todo volvería a estar como en un inicio, por tanto, fueron desarrolladas las últimas dos fases que se enfocan en hacer un cambio de fondo, con lo cual “estandarizar pretende mantener el estado de limpieza y organización alcanzado con el uso de las primeras 3S, mediante la aplicación continua de éstas”. (3:112)

Una forma de lograr este objetivo es desarrollar una serie de normativas y reglamentos en los cuales se especifiquen las tareas que corresponden a cada

trabajador con respecto a su área de trabajo, todo esto con el objeto de que las primeras tres fases implementadas sean parte de los hábitos, acciones y actitudes diarias de cada uno de ellos.

Para definir de una manera consistente el proceso de estandarización, se deben seguir los pasos siguientes:

- a) Integrar las actividades de las cinco eses en las actividades rutinarias, estableciendo procedimientos y realizando auditorías de verificación
- b) Evaluar los resultados

1.3.2.5 Disciplina (Shitsuke)

El último principio de la metodología de las cinco eses se enfoca en crear las condiciones que fomenten el compromiso de los integrantes de la organización para formar un hábito con las actividades que implican el mejoramiento continuo. “Significa evitar a toda costa que se rompan los procedimientos ya establecidos. Solo si se implementan la autodisciplina y el cumplimiento de normas y procedimientos adoptados será posible disfrutar de los beneficios que éstos brindan. La disciplina es el canal entre las 5 S y el mejoramiento continuo. Implica control periódico, visitas sorpresa, autocontrol de los empleados, respeto por sí mismos y por los demás, así como una mejor calidad de vida laboral”. (3:112)

Algunas acciones que se pueden implementar para aplicar este principio son:

- a) Verificar que se estén ejecutando las actividades planificadas
- b) Desarrollar un plan constante de capacitación
- c) Difundir un programa de motivación y reconocimiento a todos los trabajadores

1.3.3 Ventajas de su aplicación

Al aplicar la metodología de las cinco eses se consigue un estado ideal en el que se han eliminado las fuentes de suciedad, todo se encuentra ordenado e identificado para su fácil ubicación, se han desechado todos los útiles innecesarios e inservibles y existe un mayor control visual para la detección de fallos y desperfectos.

Puesto que esta metodología busca la calidad y la mejora continua si la aplican, las organizaciones van a evidenciar muchas ventajas entre las que destacan:

- Fomenta el trabajo en equipo debido a que involucra a todos los trabajadores en el proceso de mejora desde su aplicación en cada puesto de trabajo, cada miembro del equipo se compromete, son valoradas sus aportaciones y conocimiento y la mejora continua se hace una tarea de todos.
- Con su aplicación y mejora continua se consigue una mayor productividad, lo que se traduce en una entrega más rápida del bien o servicio que se brinde y con menos fallas en su producción, lo que provoca una mayor satisfacción de los clientes o usuarios y una mejor imagen de la organización.
- Menos desperdicios y un mayor aprovechamiento de los recursos, (humanos, físicos y financieros), que se tienen disponibles.
- Mediante la clasificación, orden y limpieza se consigue un ambiente de trabajo más agradable puesto que se obtiene más espacio disponible, mejor imagen ante los usuarios, mayor conocimiento del puesto de trabajo, menos accidentes laborales, se prolonga la vida útil del equipo y herramientas de trabajo y se obtiene un mayor compromiso y responsabilidad de los colaboradores.

1.4 Seguridad social

A lo largo de la historia y desde que se llevó a cabo la gran división del trabajo, ha existido una lucha entre clases en donde siempre la clase trabajadora ha sido la más desfavorecida, y como un intento de poder equilibrar esa desigualdad que existe entre patronos y trabajadores se han desarrollado varias leyes y medidas con el objetivo de proteger a estos últimos, entre ellas está la seguridad social y la que se puede definir como “un conjunto de medidas que la sociedad proporciona a sus integrantes con la finalidad de evitar desequilibrios económicos y sociales que, de no resolverse, significarían la reducción o la pérdida de los ingresos a causa de contingencias como la enfermedad, los accidentes, la maternidad o el desempleo, entre otras”. (16:sp)

1.5 Historia de la seguridad social en Guatemala

“Si bien en Guatemala no se habló seriamente de seguridad social sino hasta casi mediados del siglo veinte, en el año de 1906 se registra un adelanto: el decreto 669, emitido el 21 de noviembre de aquel año, contenía la “Ley Protectora de Obreros sobre accidente de trabajo”. Aquella ley cuyo reglamento apareció en 1907, constituyó una interesante anticipación de la futura previsión social, hoy día ampliamente difundida.

Para inicios de 1944 se encontraba vigente la constitución de la República de 1879. El artículo 16 constitucional, reformado en 1935, atribuía como función del Estado el fomento de la previsión y asistencia social, más aún no se hablaba de seguridad social.

El adelanto más significativo en materia de seguridad social tiene lugar hasta después de la Revolución de octubre de 1944, con la cual se puso fin a la época de dictadura del General Jorge Ubico y se vislumbró una apertura democrática, que sirvió de plataforma para la implementación de instituciones ya vigentes en otras latitudes y largamente añoradas en el país. El pueblo tenía gran esperanza

en la creación de un Código de Trabajo y en la implementación del sistema de Seguridad Social.

La Constitución de 1945 proclamada poco antes de que asumiera el cargo el primer presidente revolucionario, Doctor Juan José Arévalo Bermejo, siguiendo la línea de un constitucionalismo social, incluye en su texto la génesis de los derechos sociales en el país. La seguridad social fue, entonces, uno de los logros de la revolución.

Con el texto constitucional no se creaba un sistema de seguridad social como tal sino un seguro social. Comprendía por lo menos seguros contra la invalidez, vejez, muerte, enfermedad y accidentes de trabajo. Al pago de la prima del seguro contribuirán los patronos, los obreros y el Estado.

Para hacer funcionar el seguro social, en 1946 se crea el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) con la emisión del Decreto 295 del Congreso de la República, “Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social”. De conformidad con lo dispuesto en dicha ley, el IGSS se constituye como el órgano rector de la seguridad social en el país.

Con la promulgación de la Constitución Política de la República de Guatemala de 1985 se afianza la seguridad social guatemalteca y ya no se habla de seguro social, como en la Constitución de 1945, sino del régimen instituido como función pública en forma nacional, unitaria y obligatoria y cuya aplicación corresponde al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social”. (18:8-9)

1.6 Generalidades del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social

“Como una consecuencia de la segunda guerra mundial y la difusión de ideas democráticas en el mundo, el 20 de octubre de 1944 se derrocó al gobierno del General Federico Ponce Vaidés y se eligió un gobierno democrático, bajo la presidencia del Dr. Juan José Arévalo. El Gobierno de Guatemala de aquella

época, gestionó la venida al país de dos técnicos en materia de Seguridad Social. Ellos fueron el Lic. Oscar Barahona Streber (costarricense) y el Actuario Walter Dittel (chileno), quienes hicieron un estudio de las condiciones económicas, geográficas, étnicas y culturales de Guatemala. El resultado de este estudio lo publicaron en un libro titulado "Bases de la Seguridad Social en Guatemala". Al promulgarse la Constitución de la República de aquel entonces, el pueblo de Guatemala, encontró entre las Garantías Sociales en el Artículo 63, el siguiente texto: "Se establece el seguro social obligatorio". La Ley regulará sus alcances, extensión y la forma en que debe de ser puesto en vigor. El 30 de Octubre de 1946, el Congreso de la República de Guatemala, emite el Decreto número 295, "La ley orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social". Se crea así "Una Institución autónoma, de derecho público de personería jurídica propia y plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, cuya finalidad es aplicar en beneficio del pueblo de Guatemala, de conformidad con el sistema de protección mínima". (Cap. 1°, Art. 1°)

Un Régimen Nacional, Unitario y Obligatorio, esto significa que debe cubrir todo el territorio de la República, debe ser único para evitar la duplicación de esfuerzos y de cargas tributarias; los patronos y trabajadores de acuerdo con la Ley, deben de estar inscritos como contribuyentes, no pueden evadir esta obligación, pues ello significaría incurrir en la falta de previsión social. La Constitución Política de la República de Guatemala, promulgada el 31 de Mayo de 1985, señala en el artículo 100: Seguridad Social. El Estado reconoce y garantiza el derecho de la seguridad social para beneficio de los habitantes de la Nación". (21:sp)

1.6.1 Funciones

El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, en general brinda dos tipos de prestaciones a saber:

1.6.1.1 Asistencia médica

La asistencia médica o atención médica se define como “el mecanismo de protección a la vida, que tiene como fin fundamental la prestación de los servicios médico-hospitalarios para conservar, prevenir o restablecer la salud de nuestros afiliados, por medio de una valoración profesional, que comprende desde el diagnóstico del paciente hasta la aplicación del tratamiento requerido para su restablecimiento”. (20:sp)

La Asistencia Médica que el Instituto otorga a sus afiliados, pensionados, jubilados del estado y beneficiarios con derecho, se define como: “el conjunto de exámenes, investigaciones, tratamientos, prescripciones intervenciones médico quirúrgicas y otras actividades que correspondan a los programas de prestaciones del Instituto, los cuales deben poner a la disposición del individuo y en consecuencia de la colectividad, los recursos de las ciencias médicas y otras ciencias afines que sean necesarios para promover, conservar, mejorar o restaurar el estado de salud, prevenir específicamente las enfermedades, mantener y restablecer la capacidad de trabajo de la población”.(6:3)

Actualmente en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo, se brindan servicios de atención médica de tipo general, ambulatoria y hospitalaria, se otorga asistencia de protección relativa a accidentes en general, maternidad y enfermedades de diversas especialidades, se atiende en promedio mil afiliados diariamente.

1.6.1.2 Previsión social

La previsión social “consiste en proteger a los afiliados de aquellos riesgos que los privan de la capacidad de ganarse la vida, cualesquiera que sea el origen de tal incapacidad (maternidad, enfermedad, invalidez, vejez, entre otros); o, en amparar a determinados familiares en caso de muerte de la persona que velaba por su subsistencia, y la dependencia encargada de llevar a cabo estas funciones es la subgerencia de Prestaciones Pecuniarias”. (20:sp)

La Subgerencia de Prestaciones Pecuniarias es la dependencia administrativa subordinada de la Gerencia, instituida para cumplir, desarrollar y supervisar funciones del campo técnico de otorgamiento de prestaciones pecuniarias, por medio de las dependencias establecidas en la línea jerárquica de mando que le corresponde, dentro de las cuales destaca el Departamento de Prestaciones en Dinero que tiene como función la resolución de casos por incapacidad temporal y el otorgamiento de las prestaciones en dinero establecidas en el régimen de seguridad social conforme el reglamento vigente.

Debido a que las atribuciones del Departamento de Prestaciones en Dinero son muy extensas, ya que debe brindar cobertura en cuestiones de pago de prestaciones en dinero a todos afiliados al régimen de seguridad social a nivel nacional, cuenta con las oficinas subsidiarias las cuales tienen como función “ejercer a nombre del Departamento de Prestaciones en Dinero en los hospitales y dependencias médicas de consulta externa, las funciones inherentes al pago de subsidios por concepto de incapacidad temporal en los programas de Enfermedad, Maternidad y Accidentes (EMA)”.(7:9)

En la oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero, ubicada en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo, se otorga el pago de prestaciones a todos los afiliados que son suspendidos de sus labores por ese hospital, cubriendo los tres riesgos que abarca el programa EMA. Así mismo, se elaboran las órdenes de pago para los afiliados que residen en el interior de la república y son referidos a ese hospital, por lo que en promedio se estima que son atendidas en esa oficina unas doscientas personas diariamente.

Todos los conceptos y procedimientos abordados con anterioridad, serán de mucha utilidad al ejecutar el proceso investigativo en la unidad de análisis, a fin de contrastar los datos que se obtengan, con las hipótesis formuladas como respuestas tentativas a las preguntas planteadas en la especificación del problema

CAPÍTULO II

SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA EN EL ÁREA DE TRABAJO DE LA OFICINA SUBSIDIARIA DEL DEPARTAMENTO DE PRESTACIONES EN DINERO, UBICADA EN EL HOSPITAL DR. JUAN JOSÉ ARÉVALO BERMEJO

2.1 Metodología utilizada

Para obtener información fidedigna con respecto a la situación actual en cuanto a seguridad, orden y limpieza en el área de trabajo de la oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero, ubicada en el hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo, se realizó un diagnóstico en el que se utilizaron diferentes métodos en sus distintas fases, técnicas en sus distintas formas y diferentes instrumentos.

Para la realización de la investigación se utilizó el método científico, a través de sus tres fases: en la fase indagatoria o de descubrimiento se realizó la previsión, planificación y ejecución de la recolección de datos que posibilitó el descubrimiento de evidencias. Esta fase permitió conocer la situación actual en seguridad ocupacional, orden y limpieza de la unidad objeto de investigación, a través de la aplicación de diferentes técnicas de investigación. Se aplicó la observación directa, mediante visitas a la oficina, lo que permitió registrar en fichas y fotografías todos los datos de la observación que se consideraron convenientes, para su clasificación y procesamiento posterior. Se elaboró una boleta y con ella se realizaron diferentes cuestionamientos al jefe de la oficina subsidiaria, con el objetivo de obtener información fidedigna y confiable sobre aspectos importantes relacionados con la investigación. Así mismo, se realizó un censo a todo el personal restante que labora en esa dependencia, el cual consta de 14 personas distribuidas en los diferentes puestos; se indagó e interrogó a través de un cuestionario previamente preparado y calificado, sobre los aspectos que se consideraron importantes, relacionados con el problema a investigar. Además de esto se realizó una investigación bibliográfica por medio de la

consulta de libros y documentos guardando la información mediante el uso de fichas bibliográficas.

La fase demostrativa fue utilizada al momento de ordenar, medir, cuantificar y procesar matemática y estadísticamente la información obtenida en la fase indagatoria, para efectuar la conexión racional, se confrontaron las hipótesis planteadas con los resultados obtenidos, por último la fase expositiva y su aplicación consistió en la comunicación de los resultados obtenidos mediante la elaboración de una propuesta de aplicación de la metodología cinco eses como herramienta de mejora continua, la cual tendrá como finalidad la resolución parcial o total de las deficiencias en seguridad, orden y limpieza que se presentan en la oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero, ubicada en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo.

Se aplicó además el método deductivo - inductivo, el cual en su fase de deducción consiste en, un razonamiento mediante el que se pasa de un grado de conocimiento general, a un grado de conocimiento particular o individual. En este proceso, a partir del estudio de casos particulares, se obtienen conclusiones que explican el fenómeno que se está estudiando. Este método utiliza la observación directa de los fenómenos, la experimentación y el estudio de las relaciones que existen entre ellos. La aplicación de la inducción como método de investigación en la actividad científica, implica separar los actos más elementales para examinarlos en forma individual, observar su relación con fenómenos similares, formular hipótesis y comprobarlas a través de la experimentación. En su segunda fase o inductiva, se pasa de lo general a lo particular. En este proceso se parte de datos generalmente aceptados como verdades, para deducir, por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones. Su base está en emplear certezas previamente establecidas como ciertas, y emplear ese marco teórico a casos individuales para comprobar su validez.

Los instrumentos utilizados como apoyo en la recolección de datos, forman parte

de la sección de anexos de este documento.

2.2 Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo

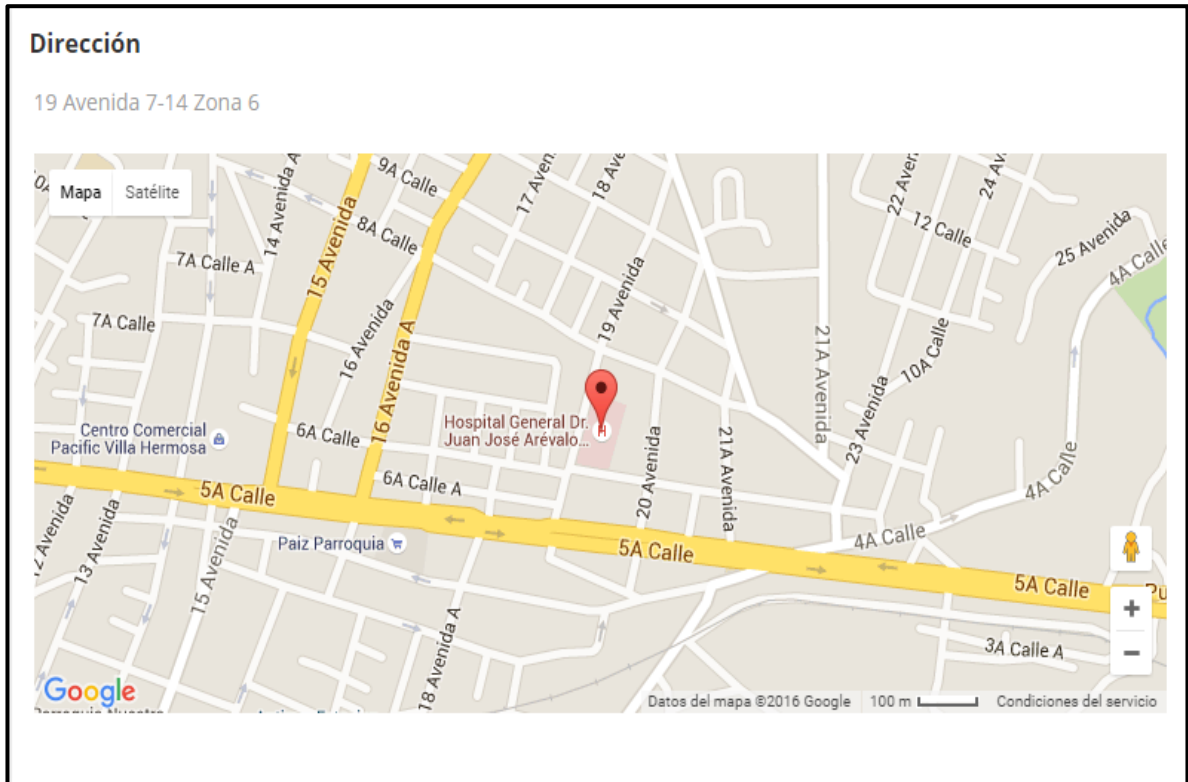
El Hospital General “Dr. Juan José Arévalo Bermejo” del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, es una unidad médica que depende del Departamento Médico de Servicios Centrales de la Dirección General de Servicios Médico Hospitalarios, el cual se encarga de prestar atención médica de tipo general, ambulatoria y hospitalaria, de conformidad con el Reglamento sobre Protección Relativa a Accidentes en General, Reglamento sobre Protección relativa a Enfermedad y Maternidad, y Reglamento de Asistencia Médica.

Entre los servicios que presta el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo se incluyen el de asistencia médico-quirúrgica, atención hospitalaria y pago de prestaciones en dinero, es el responsable de atender a todas las personas afiliadas al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social y que residan en su zona de influencia, entre las que se incluyen la zona 2, zona 6, zona 17, zona 18, los municipios de Palencia, San Pedro Ayampuc, San José Del Golfo, El Fiscal, Chuarrancho y Chinautla, así como todas las personas que viven en el área departamental y que son referidas a ese hospital, por lo que se estima que en promedio son atendidos unos mil afiliados diariamente.

A continuación, se presenta una imagen que muestra la ubicación del hospital general Dr. Juan José Arévalo Bermejo:

Imagen 1

Ubicación del Hospital General Dr. Juan José Arévalo Bermejo



Fuente: Fotografía captada en google maps. Noviembre de 2016.

a. Misión

La misión del hospital es, “Proteger a nuestra población asegurada, contra la pérdida o deterioro de la salud y del sustento económico, debido a las contingencias establecidas en la ley; administrando los recursos en forma adecuada y transparente”. (22:sp)

b. Visión

La visión que se ha establecido para esta dependencia es, “Ser la institución moderna de Seguro Social, caracterizada por su permanente crecimiento y desarrollo, que cubre a la población que por mandato legal le corresponde, así

como por su solidez financiera, excelente calidad de sus prestaciones con eficiencia y transparencia de su gestión”. (23:sp)

2.2.1 Historia del hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo

El Hospital General Dr. Juan José Arévalo Bermejo también conocido como el IGSS de la zona 6, se fundó el 15 de Mayo de 1987 mediante el Acuerdo de Junta Directiva número 789 y lleva ese nombre en honor al expresidente Dr. Juan José Arévalo Bermejo, debido a que durante su gobierno se organizó la previsión social, cuando el 30 de octubre de 1946, el Congreso de la República de Guatemala, sancionó el Decreto 295 “LEY ORGANICA DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL”. El 15 de marzo de 1988 el Hospital General Dr. Juan José Arévalo Bermejo amplió su cobertura a los afiliados, implementando el programa de atención por enfermedad común, lo que lo convierte en la única unidad del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social que cubre en su totalidad el programa EMA (enfermedad, maternidad y accidente), además de ser una unidad de referencia a nivel nacional.

La honorable Junta Directiva que emitió el Acuerdo 789 de creación del Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo, estaba integrada por:

- Doctor Pietro Eliud Marroquín Schuendener, Presidente.
- Lic. Gabriel Rodrigo Castellanos Quintanilla, Primer Vicepresidente.
- Doctor Mario René Moreno Cámara, Segundo Vicepresidente.
- Doctor Claudio Vinicio González Mazariegos, Vocal.
- Señor Francisco Catalán Molina, Vocal.
- Señor Florencio Israel Rivera Sola, Vocal.
- Doctor Juan Roberto Rodríguez Montoya, Gerente.

2.2.2 Servicios que presta

Las políticas funcionales del hospital son proporcionar atención médica integral a la población protegida de su área de adscripción, mediante acciones de

promoción, prevención, recuperación y rehabilitación de la salud, así como el pago de las prestaciones en dinero que le corresponden a un afiliado al momento de ser suspendido por esa unidad médica, como un modo de sustento económico para los afiliados y sus familias, todo esto dentro del marco legal e institucional vigente. Entre los servicios que se prestan se mencionan los siguientes:

2.2.2.1 Prestaciones en asistencia médica

Este hospital se encuentra localizado en la entrada nororiental de la ciudad de Guatemala, por tanto, sirve de centro de referencia de otras unidades médicas departamentales del instituto, relacionadas con esa área.

El hospital cuenta con servicios de emergencia, tanto para maternidad como de enfermedad común de adultos y niños (medicina y cirugía). También posee servicios de consulta externa para diversas especialidades médicas, así como de medicina interna, maternidad, pediatría y cirugía; servicios de hospitalización pediátrica y de adultos, divididos según sea el caso.

Cuenta además con servicio médico de cuidados intensivos, de adultos, de niños y/o neonatología. Es importante resaltar que posee un alto poder de resolución médico quirúrgico.

2.2.2.2 Prestaciones en dinero

Cuando los derechohabientes se ven afectados por una enfermedad, sufren un accidente ya sea laboral o fuera de sus funciones del trabajo o una mujer da a luz un hijo, el Instituto procede a suspenderlos de sus labores de acuerdo a una orden emitida por el médico tratante, y de esta forma otorgar a la población protegida bajo su régimen, una compensación económica, que les permita hacer frente a su situación mientras estén ausentes de sus labores, a través de un subsidio percibido durante el periodo que abarque la incapacidad para el trabajo, cuya fijación será determinada de acuerdo a cada caso en concreto. Para

acreditar este derecho es indispensable que el afiliado cumpla con los requisitos plasmados en el Acuerdo 468 de la Junta Directiva del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, el cual regula los derechos y norma los procedimientos para el otorgamiento de las prestaciones en dinero.

Cada unidad médica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social es responsable de otorgar las prestaciones en dinero que le correspondan a los afiliados que sean suspendidos de sus labores en esa unidad, y esto lo hace por medio de la oficina subsidiaria de prestaciones en dinero, la cual no pertenece directamente a cada unidad médica, sin embargo, el departamento de prestaciones en dinero asigna una oficina en cada unidad médica, para que ésta actúe como un asistente de la administración de cada hospital y lleve a cabo dichas funciones.

2.2.3 Estructura organizacional del hospital

El Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo tiene la siguiente estructura organizacional:

El Director Ejecutivo, es la autoridad superior del hospital y le corresponde la dirección, supervisión y control de las actividades médicas, técnicas y administrativas pertinentes.

El Subdirector Ejecutivo colaborará con el Director, para el mejor cumplimiento de las funciones asignadas al hospital, y lo sustituirá en sus ausencias temporales. Así mismo, tendrá bajo su responsabilidad directa los servicios clínicos adjuntos y los servicios técnicos.

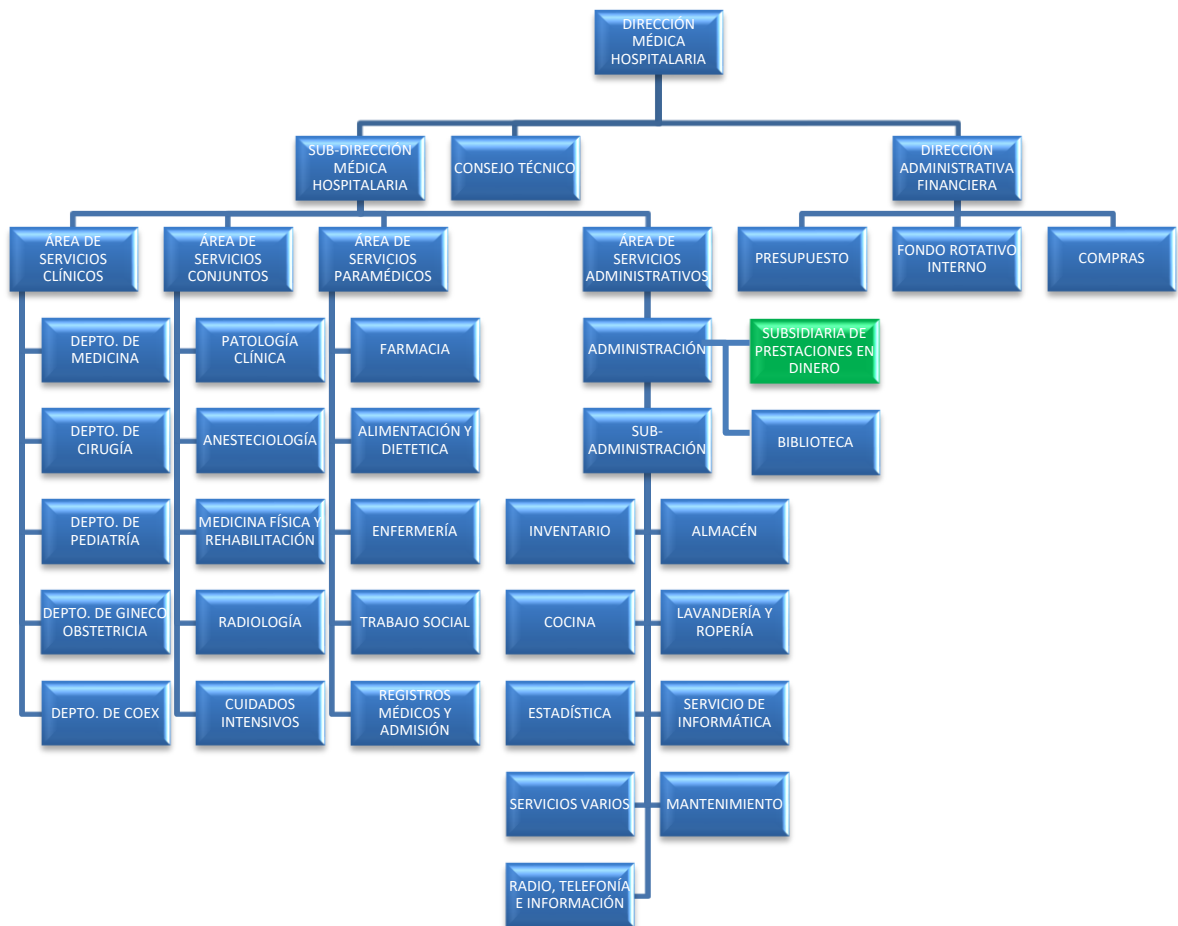
Para el cumplimiento de sus funciones la Dirección contará con la colaboración técnica de la Junta Médica, de la Junta Técnica Administrativa y de los Comités del Hospital.

La oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero ubicada en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo, tiene una función de asistente de la

administración del hospital y le corresponde el trámite de pago correspondiente a los afiliados suspendidos de sus labores por esa unidad médica.

A continuación, se muestra el organigrama general del Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo:

Imagen 2
Estructura Organizacional del Hospital General Dr. Juan José Arévalo Bermejo



Fuente: estructura orgánica establecida en el Acuerdo 789 de la Junta Directiva.

2.3 Departamento de prestaciones en dinero

El departamento de prestaciones en dinero del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social es el encargado de garantizar la previsión social de los afiliados al régimen del IGSS y tiene como función principal la de calificar el derecho para el pago de subsidios por incapacidad temporal de los riesgos de enfermedad, maternidad y accidente -programa EMA-, y para brindar una mayor cobertura en el departamento de Guatemala, cuenta con 12 oficinas subsidiarias distribuidas en las diferentes unidades médicas de la Institución.

Para el logro de sus objetivos, según el Manual de Organización del Departamento de Prestaciones en Dinero, desarrolla las funciones siguientes:

- Administra la resolución de casos por incapacidad temporal de afiliados al régimen de seguridad social conforme al reglamento vigente.
- Otorga prestaciones en dinero establecidas en el régimen de seguridad social.
- Supervisa y evalúa oportunamente el cumplimiento de los procesos, para otorgar las prestaciones en dinero, en las áreas del departamento y oficinas subsidiarias de prestaciones en dinero.
- Sistematiza e implementa procesos estandarizados, para optimizar los recursos y proporcionar las prestaciones en dinero en forma ágil y eficaz a los afiliados.
- Lleva el registro y control del presupuesto a nivel nacional de subsidios que se le otorgan a los afiliados y beneficiarios en diferentes fechas programadas para el mismo.
- Realiza pagos de pensiones por causa de muerte a los beneficiarios, con base en el Acuerdo 97 de la Junta Directiva, así como el pago de la cuota mortuoria a los trabajadores y beneficiarios, con derecho.
- Realiza pagos en caso de incapacidad permanente por mutilación, daño físico irreparable o trastorno funcional definitivo debido a un accidente.

- Realiza el pago de subsidios a los afiliados que no hagan uso de los servicios propios del Instituto por atención médica.
- Guarda y custodia los expedientes de los afiliados a quienes se les realizó el pago de subsidios por suspensión de labores por enfermedad, maternidad o accidentes.

A continuación, se muestra el organigrama del departamento de prestaciones en dinero del IGSS:

Imagen 3

Estructura Organizacional del Departamento de Prestaciones en Dinero del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social



Fuente: estructura orgánica establecida en la Resolución Administrativa No. SPP-RA-001-2014 – Manual de Organización del Departamento de Prestaciones en Dinero.

2.4 Oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero ubicada en el hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo

La oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero ubicada en el Hospital General Dr. Juan José Arévalo Bermejo, es la que se encarga de tramitar el pago por suspensiones de todos los afiliados que residen en la zona de influencia de ese hospital, así como de elaborar el documento de orden de pago para las personas que viven en el área departamental y son trasladados a esa unidad, por lo que en promedio en las ventanillas de la oficina se atienden diariamente doscientos afiliados y se elabora una planilla quincenal aproximadamente de un mil cien órdenes de pago.

A continuación, se presenta el organigrama de la oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero, ubicada en el hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo:

Imagen 4

Estructura Nominal de la Oficina Subsidiaria del Departamento de Prestaciones en Dinero, ubicada en el Hospital Dr. Juan José Arévalo

Bermejo



Fuente: estructura orgánica definida en la Resolución Administrativa No. SPP-RA-001-2014–Manual de organización del departamento de prestaciones en dinero.

2.5 Situación actual en seguridad, orden y limpieza en el área de trabajo de la oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero ubicada en el hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo

A continuación, se muestran todos los aspectos relacionados con el diagnóstico en la oficina, en cuanto a seguridad, orden y limpieza en el área de trabajo:

2.5.1 Instalaciones

La oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero, ubicada en el hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo, está situada en el primer nivel del Hospital, a la izquierda de la entrada principal, y este se ubica en la 19 avenida

7-14 zona 6, la oficina cuenta con una extensión de 159.40 m², distribuidos de la siguiente manera: 58.20 m² que corresponden a las ventanillas de atención al cliente, analistas, secretarias y encargados de los diferentes puestos de la misma, 10.9 m² ocupa la oficina de jefatura, lugar donde también está ubicada la persona responsable de los registros estadísticos, 39.20 m² constituyen el lugar en donde se archivan los expedientes de los afiliados de género femenino y 48.50 m² conforman el espacio asignado para archivar los expediente de los afiliados de género masculino. Así mismo, se cuenta con un baño para uso de los trabajadores de la oficina, el cual mide 2.60 m² y el espacio que corresponde al comedor ocupa 2.25 m².

Las colindancias de la oficina son las siguientes: a la derecha directamente con la calle, al frente con la entrada principal del hospital y las ventanillas del área de admisión, a la izquierda con el área donde los afiliados esperan turno para ser atendidos en las clínicas de especialidades, como dentales, maxilofacial y cardiología, atrás de la oficina de jefatura se ubica la clínica de dentales y atrás de la oficina en la parte del archivo y el baño, está localizada la oficina de servicios contratados y la clínica de maxilofacial del hospital.

La construcción de la unidad es de la siguiente manera, las paredes son en su mayoría tabla-yeso, a excepción de las que colindan directamente con la calle que son de block, siendo estas las del lado derecho de la oficina, el techo es de terraza y los pisos son de cerámica.

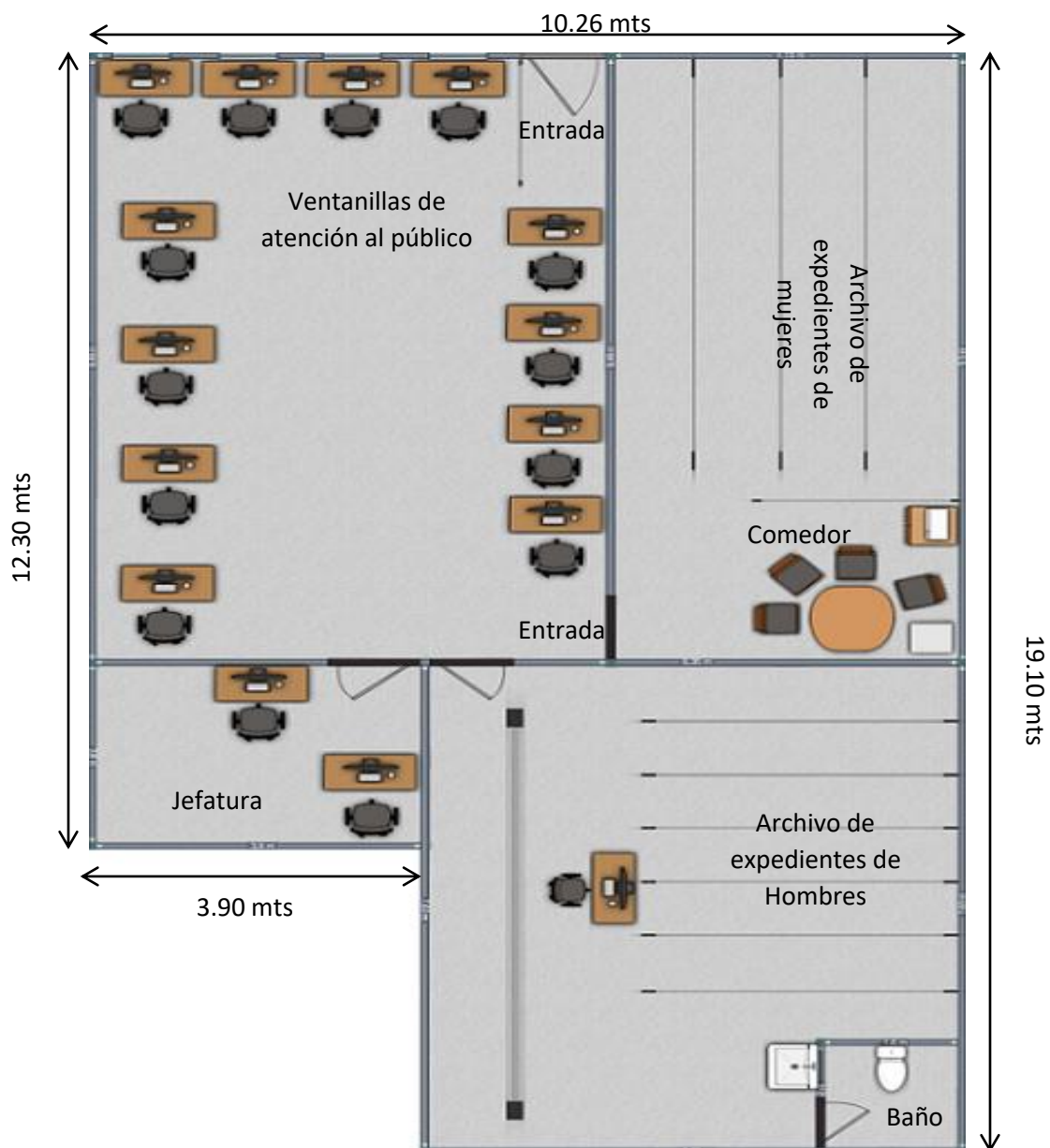
La oficina tiene un baño y un lavamanos para todo el personal de la oficina, y se pudo observar que cuenta con un recipiente para basura, papel y jabón líquido para manos, el cual es proporcionado por el almacén del hospital.

Así mismo, se pudo constatar mediante la observación directa que la oficina cuenta con su propio comedor, en donde se tiene una mesa con 5 bancos, refrigerador, microondas y un oasis para colocar el agua purificada.

En la siguiente imagen se muestra el mapa de la estructura física del área que ocupa la oficina subsidiaria:

Imagen 5

Instalaciones Físicas de la oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero, ubicada en el hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo



Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo. Noviembre de 2016.

2.5.2 Mobiliario y equipo

En cualquier empresa o institución, es importante llevar un control específico acerca de los bienes que posee, con la finalidad de establecer de una mejor forma como pueden ser ubicados y aprovechados, así como desalojar lo que ya es obsoleto o no representa ningún beneficio seguir conservándolo. Una forma de llevar este control de una manera eficiente es, elaborando una lista en donde se incluya el mobiliario y equipo con el que cuenta cada puesto de trabajo, de acuerdo a las funciones que le son inherentes y a la clase y cantidad que posee.

A continuación, se presenta una lista del mobiliario y equipo que posee actualmente cada puesto de trabajo, la cual es aplicable a las 15 personas que conforman el personal de la oficina, debido a que cuentan con bienes en igual clase y cantidad, se incluye además una lista general de los bienes que no pertenecen directamente a un determinado puesto en la oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero, ubicada en el hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo:

Cuadro 1

Mobiliario y equipo que posee cada puesto de trabajo en la oficina subsidiaria del Depto. de prestaciones en dinero, ubicada en el hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo

Clase	Cantidad
Computadora marca Dell	1
Calculadora	1
Mesa secretarial en “L”	1
Silla giratoria para oficina	1
Muebles aéreos	4
Recipiente para basura	1
Sello personal	1
Almohadilla	1
Perforador	1
Engrapadora	1

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo. Noviembre de 2016.

Como se puede observar, cada puesto de trabajo tiene asignado el mobiliario y equipo necesario para desempeñar sus funciones adecuadamente, sin embargo, de acuerdo a lo observado, algunas sillas no están en buen estado, lo que representa un peligro para el que la usa, y no se cuenta con diferentes recipientes para basura, y de este modo realizar una clasificación de desechos. No se cuenta con un espacio adecuado, por ejemplo casilleros, para guardar los objetos personales, por lo que deben utilizar las gavetas del escritorio para esta función. Con lo que respecta a las mesas secretariales y los muebles aéreos el material del que están hechos es madera y aún se encuentran en buen estado. Así mismo, los cuatro analistas necesitan elaborar notas y solicitudes a las demás dependencias de la institución y a los patronos y afiliados, por lo tanto necesitan utilizar una impresora contantemente, sin embargo, solamente se

tienen asignadas dos para estos puestos, además de esto, elaboran los formularios de orden de pago para los afiliados que residen en el interior de la república, los cuales deben ser escaneados y enviados electrónicamente, para ello, sólo se cuenta con un escáner en la oficina, por lo cual deben estar yendo hacia el lugar en donde está ubicado, lo que representa pérdida de tiempo en el desempeño de sus funciones, por tanto, se considera necesaria la compra de por lo menos tres impresoras y dos escáner.

Imagen 6

Mobiliario y equipo en mal estado utilizado en la oficina



Fuente: Imagen captada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2016.

En la fotografía anterior se observa que una de las sillas se encuentra en mal estado, no tiene el respaldo completo y además debe usarse una cinta para amarrarla y poder seguir utilizándola, sin embargo, esto representa un peligro para la persona que hace uso de ella, ya que al momento de que esa cinta llegue a romperse podría provocarle algún daño físico.

A continuación se muestra un cuadro resumen con el mobiliario y equipo con el que cuenta la oficina para uso general del personal:

Cuadro 2

Mobiliario y equipo para uso general del personal de la oficina subsidiaria del Depto. de prestaciones en dinero, ubicada en el hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo

Clase	Cantidad
Fotocopiadora	1
Escáner	1
Impresora	4
Máquina de escribir	1
Archivos	4
Escalera	4
Estantería para archivo de expedientes	16
Mesa de comedor	1
Bancos	5
Oasis	1
Microondas	1
Refrigerador	1
Aire acondicionado	1
Ventiladores	2
Extintores	4

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo. Noviembre de 2016.

En lo que respecta al mobiliario y equipo que está asignado para uso general del personal de la oficina, se puede decir que resulta insuficiente, debido a que solamente se cuenta con cuatro impresoras para las 15 personas que conforman el equipo de trabajo, así mismo, las estanterías destinadas al archivo de

expedientes de los afiliados, ya no se dan abasto, ya que por el alto volumen de afiliados que son atendidos en esa unidad, ya han sobrepasado su capacidad. Además de esto, en el archivo general de la oficina, se encuentra almacenado, mobiliario y equipo tales como, sillas, recipientes de basura, calculadoras y demás utensilios que ya no se usan, pero que no se procede a darlos de baja del inventario y a retirarlos de la oficina.

La oficina cuenta con aire acondicionado solamente en el área de la oficina principal, por lo que se deben tener abiertas las ventanas en el archivo, debido al excesivo calor en el lugar. Con lo que respecta a la iluminación que se utiliza en la unidad, esta se obtiene mediante 46 lámparas blancas de neón con una intensidad de 100w, colocadas a lo largo de los archivos y demás áreas de la oficina, las cuáles están dentro de los estándares de iluminación establecidos en el Acuerdo Gubernativo Número 33-2016, en donde se recomienda un nivel de intensidad lumínica de 100 a 150 para oficinas.

2.5.3 Personal

La oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero, ubicada en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo, cuenta con 15 personas distribuidas en 11 puestos de trabajo, que son: Jefe de unidad, asistente, analista, secretaria, encargado de ventanilla, encargado de recepción de documentos, encargado de altas al patrono, encargados de: traslado de expedientes, generación y registro de datos estadísticos, archivo y depuración de expedientes y papelería al archivo general del departamento.

El protocolo de vestuario del personal de la oficina esta contenido en una minuta girada por el jefe de la unidad, en donde indica que todos los colaboradores deben utilizar zapatos de vestir, pantalón de vestir tanto hombres como mujeres y en caso de que las mujeres usen falda, esta debe tener un largo por debajo de la rodilla, camisa de manga larga y corbata para los hombres y blusas formales para las mujeres, así mismo, como norma general todos los trabajadores del

IGSS deben portar gafete de identificación. El tiempo de trabajo ordinario en la unidad es de lunes a viernes en horario de 8:00 a.m. a 4:00 p.m., del cual media hora está disponible para el almuerzo, además de esto está autorizado laborar tiempo extraordinario a partir de las 4:00 p.m. hasta las 7:00 p.m. de lunes a viernes y sábados de 8:00 a.m. a 4:00 p.m.

En el siguiente cuadro se detalla la cantidad de personas que ocupan cada puesto de trabajo de la oficina subsidiaria:

Cuadro 3

Cantidad de personas por puesto de trabajo en la oficina subsidiaria del Depto. de prestaciones en dinero, ubicada en el hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo

Puesto de trabajo	Cantidad
Jefe de unidad	1
Asistente	1
Analista	4
Secretaria	1
Responsable de ventanilla	2
Responsable de altas al patrono	1
Responsable de recepción de papelería	1
Responsable de traslado de expedientes	1
Responsable de archivo	1
Responsable de depuración de expedientes	1
Responsable de registro de datos estadísticos	1
Total	15

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo. Noviembre de 2016.

A continuación se presenta la información acerca de las funciones de los diferentes puestos que conforman la oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero, ubicada en el hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo, la

cual fue consultada y extraída del Manual de organización del departamento de prestaciones en dinero:

a. Jefe de unidad

Es el puesto responsable de supervisar el desempeño y funcionamiento del personal bajo su cargo. Dentro de sus funciones se mencionan:

- Organizar y distribuir el trabajo equitativamente en los puestos de trabajo de la oficina, de acuerdo a las necesidades del servicio.
- Revisar y autorizar los expedientes para pago elaborados y calculados por los analistas.
- Revisar y enviar al departamento de informática, la planilla de órdenes de pago elaborada quincenalmente según la calendarización.
- Velar por que se cumpla con la reglamentación vigente y las órdenes giradas por la jefatura del departamento de prestaciones en dinero.
- Depurar de la planilla de pago los casos ya cancelados y trasladarlos al responsable de archivo.
- Revisar y firmar la correspondencia que egresa de la unidad.
- Realizar sesiones periódicamente con todo el personal de la oficina, para tratar temas relacionados con el área.
- Resolver dudas o inconvenientes del personal.
- Elaborar informes, cuadros estadísticos e indicadores de gestión periódicamente.
- Otras funciones que le sean asignadas por el jefe del departamento de prestaciones en dinero.

b. Asistente

Es el puesto cuya función es apoyar al jefe de la oficina subsidiaria, le proporciona asistencia para que todo marche bien, mediante un mejor uso de su tiempo. Sus principales funciones se detallan a continuación:

- Sustituir al jefe en caso de ausencia.
- Revisar suspensiones, altas, faltistas y reanudaciones del personal de la oficina
- Revisar y firmar los avisos de transferencia formularios DPD-6-31, (órdenes de pago departamentales).
- Realizar cálculos para abono o reintegro al Estado de los afiliados que son suspendidos de sus labores y trabajan para este, pago de prestaciones, planilla general y de beneficiarios.
- Elaborar oficios, providencias, formularios y cualquier documento que permita completar la documentación del expediente asignado.
- Revisar la planilla general y de beneficiarios con derecho, confrontándolas con el archivo electrónico de pago a realizar.
- Atender a los afiliados y familiares de éstos que presenten inconvenientes o dudas en el trámite.
- Colabora con el jefe de la oficina en la realización de los informes mensuales de estadística, indicadores de gestión y otros que se requieran en la jefatura del departamento.
- Otras atribuciones afines al puesto que le sean asignadas por el jefe inmediato superior.

c. Analista

El analista de prestaciones en dinero, es el puesto que se encarga de revisar los expedientes de los afiliados, para determinar si cumplen con los requisitos establecidos en los acuerdos del instituto, para acreditar el derecho a pago por suspensión, y de esa forma proceder a calcular el monto de pago que le corresponde a cada persona, por tanto, debe tener un conocimiento extenso de todos los acuerdos, leyes y reglamentaciones del instituto. Dentro de sus funciones se pueden destacar las siguientes:

- Analiza y calcula el pago de subsidios de los expedientes asignados con base en la reglamentación aplicable vigente.
- Elabora oficios, solicitudes, llena formularios y completa el expediente para el pago de subsidios.
- Comunica y orienta a los patronos, respecto a errores detectados en los certificados de trabajo.
- Da seguimiento a expedientes que presenten problemas, para resolver de conformidad a la reglamentación establecida.
- Atiende público y personal de otras dependencias que requieran información acerca de los casos trabajados.
- Elabora informes y cuadros estadísticos que le solicite el jefe de la oficina.
- Elabora formularios de orden de pago para las personas que residen en el interior de la república y son suspendidas en sus labores por el hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo.
- Ingresar los casos calculados, y posteriormente autorizados por el jefe, a la planilla electrónica, por medio del sistema integrado de prestaciones en dinero (SIPED).
- Otras atribuciones afines con el puesto que le sean asignadas por el jefe de la oficina.

d. Secretaria

La secretaria es la persona que se encarga de asistir a los demás puestos en las tareas específicamente de oficinista y sus funciones son las siguientes:

- Recibir la correspondencia enviada por empresas, dependencias, áreas, delegaciones y cajas departamentales, la cual anexa a los expedientes y distribuye en los puestos de trabajo que corresponda.
- Traslada fichas de abono y reintegro a los patronos que pertenecen al Estado de la República de Guatemala, a donde corresponda.

- Lleva el registro estadístico de los casos enviados a la división de inspección.
- Elabora informes al jefe de la unidad sobre los días de pago.
- Realiza las solicitudes de papelería y útiles de oficina.
- Asiste a los demás puestos de trabajo de la oficina, de acuerdo a las necesidades del servicio.
- Otras atribuciones afines al puesto que le sean asignadas por el jefe de la unidad.

e. Responsable de ventanilla de información

Es quien se encarga de brindar información concisa, clara y detallada a los afiliados, patronos, trabajadores sociales y otras personas que lo soliciten, acerca del trámite de pago de las suspensiones médicas y la fecha en la cual se ha programado. Las principales funciones del puesto de trabajo son:

- Recibir y revisar los certificados de trabajo y otros documentos entregados por los afiliados y patronos, para completar los expedientes de pago.
- Localizar los expedientes de los afiliados que presenten certificados de trabajo y otra papelería para anexarla al mismo, y posteriormente trasladarlos a los analistas para continuar con el trámite de pago.
- Verificar la información del certificado de trabajo recibido en la ventanilla e ingresarlo en el sistema informático que corresponda.
- Ordenar y anexar documentos, en los expedientes de casos cuando ya se hayan concluido.
- Verificar el debido orden y folios de los expedientes para enviarlos a donde corresponda para su guarda y custodia, mientras estén en proceso de pago.
- Informar telefónicamente a afiliados y patronos sobre subsidios pendientes de cobrar o requisitos a cumplir.

- Trasladar copia de los certificados de trabajo al departamento responsable de gestión de compras para su revisión.
- Elaborar citaciones a los afiliados a los cuales se les ha programado pago para completar documentación del caso.
- Otras atribuciones afines al puesto, que le sean asignadas por el jefe de la oficina.

f. Responsable de recepción

El responsable de recepción, trabaja directamente con el departamento de registros médicos, es quien se encarga de recibir e ingresar al sistema informático de prestaciones en dinero, toda la papelería de suspensión que ellos emiten, y luego trasladarlos a los analistas para su revisión. Sus funciones son:

- Recibir e ingresar la papelería enviada por registros médicos, en el sistema de control correspondiente.
- Clasificar y trasladar la correspondencia recibida a los puestos a los que va dirigida y/o que corresponda.
- Crear el expediente de prestaciones a los afiliados que suspenden labores por primera vez.
- Localizar el expediente en el archivo de la oficina de los afiliados que han suspendido labores con anterioridad y anexarle la papelería ingresada, para su posterior traslado a los analistas.
- Solicitar expedientes a otras unidades médicas cuando un afiliado haya subsidiado en otra unidad, para adjuntar la papelería ingresada.
- Llevar el control de la asignación de casos a los analistas.
- Otras atribuciones afines con el puesto, que le sean asignadas por el jefe de la oficina.

g. Responsable de traslados

Es el puesto encargado de la recepción y envío de expedientes, papelería y

documentos, solicitados por otras unidades. Es responsable de llevar a cabo las siguientes funciones:

- Trasladar los expedientes de los afiliados que son enviados a otras unidades médicas para continuar tratamiento.
- Elabora oficios y providencias a las unidades que solicitan un expediente, cuando éste no puede ser enviado por estar subsidiando en la unidad.
- Envía las solicitudes de certificado de trabajo emitidas por los analistas, a los patronos.
- Localiza el expediente de los afiliados suspensos que fueron trasladados, para verificar si tienen pagos pendientes de cobrar.
- Archiva los comprobantes de envío a las distintas dependencias.
- Otras atribuciones afines al puesto, que le sean asignadas por el Jefe Inmediato Superior.

h. Responsable de altas

Es quien se encarga de llevar el control de los afiliados que ya han sido dados de alta para volver a su trabajo, y concluir con el pago correspondiente, sus funciones se detallan a continuación:

- Recibe los formularios SPS-59, SPS-172 y SPS-147, (informe de alta al patrono, dictamen médico final y control de asistencia), respectivamente, emitidos por el departamento de registros médicos y los ingresa en el sistema informático de prestaciones en dinero.
- Localiza el expediente de los afiliados que han sido dados de alta y registra en la Ficha DPD-10 (control de subsidios por incapacidad temporal), los Formularios SPS-59, SPS-172 y SPS-147, (informe de alta al patrono, dictamen médico final y control de asistencia), recibidos y traslada los que correspondan para cálculo y autorización al encargado.
- Llena el formulario de pago de pasaje, a los afiliados que son trasladados

del interior de la república, al hospital.

- Otras atribuciones afines con el puesto, que le sean asignadas por el jefe de la oficina.

i. Responsable de archivo

Las funciones que se delegan al responsable del archivo de la oficina subsidiaria son:

- Archivar expedientes, fichas de pago y anexa documentos en los expedientes que corresponda cuando ya se haya concluido el proceso de pago.
- Mantener el área del archivo limpia y ordenada.
- Es responsable de que el sistema de archivo que se esté empleando, ya sea cronológico, alfabético o numerológico, se mantenga ordenado en forma correcta.
- Archivar los expedientes trabajados por los analistas diariamente.
- Otras atribuciones afines con el puesto, que le sean asignadas por el jefe de la oficina.

j. Responsable de depuración

El responsable de depuración de la oficina subsidiaria, es quien debe enviar a las demás unidades subsidiarias de la ciudad capital, los expedientes de los afiliados que han sido solicitados al ser suspendido de sus labores en el hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo, pero que al concluir el pago por suspensión, deben ser devueltos a su unidad correspondiente. Sus funciones son:

- Recibir, revisar y registrar el ingreso de expedientes por depuración de las demás áreas del departamento y oficinas subsidiarias, que han sido solicitados, pero que corresponden a la oficina y enviarlos a archivo.
- Enviar expedientes y papelería a otras áreas del departamento y oficinas

subsidiarias por depuración.

- Otras atribuciones afines con el puesto, que le sean asignadas por el jefe de la oficina.

k. Responsable de estadística

Es el puesto responsable de llevar en computadora, el control quincenal de los casos que son incluidos en la planilla de pago de prestaciones y los expedientes que aún están pendientes de alguna papelería para concluir con el trámite de pago. Sus funciones son:

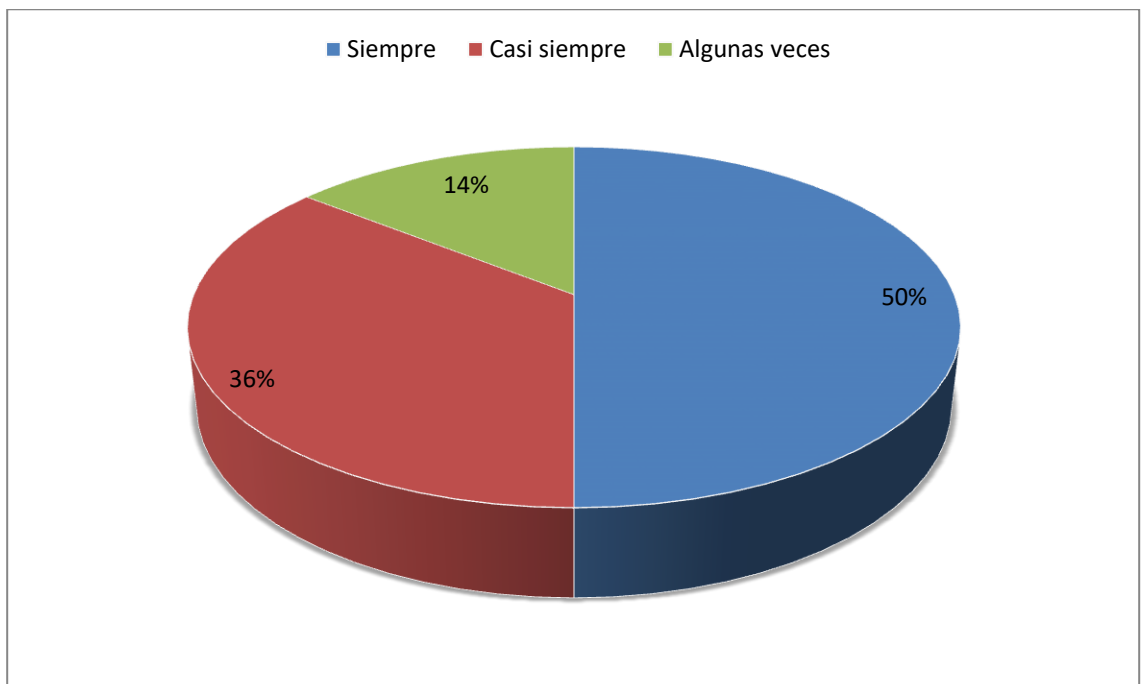
- Revisa físicamente los expedientes de pago para su ingreso en el sistema informático correspondiente.
- Elabora informes y cuadros estadísticos de los casos que han sido incluidos en la planilla de pago.
- Recibe y valida los resúmenes estadísticos elaborados por el jefe de la unidad, de los casos procesados para pago, y los demás generados en las áreas del departamento.
- Monitorea el envío y recepción de la papelería solicitada por los analistas al departamento de registros médicos, para completar el expediente de prestaciones.
- Genera informes y revisa periódicamente los casos pendientes de pago por falta de papelería solicitada a registros médicos o certificado de trabajo solicitados a los afiliados.
- Otras atribuciones afines con el puesto, que le sean asignadas por el jefe de la oficina.

2.5.4 Seguridad

A continuación se muestran los resultados obtenidos mediante la observación directa, una entrevista con el jefe de la oficina y el censo aplicado a todo el personal que labora en la unidad objeto de estudio, esto con el objetivo de conocer la situación actual en cuanto a seguridad ocupacional que se aplica en la oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero, ubicada en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo.

Gráfica 1

Mobiliario y equipo obsoleto almacenado en la oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero ubicada en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo



Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo. Noviembre de 2016.

En la gráfica anterior, se puede observar que el 50% del personal de la oficina indicó que siempre existe mobiliario y equipo obsoleto almacenado en la oficina, el cual pone en riesgo su integridad física al estar expuestos a sufrir un

accidente, y el 36% dijeron que casi siempre ocurre lo mismo, lo cual denota que efectivamente existe un problema con relación a ese tema, y al indagar sobre el mismo durante la entrevista con el jefe de la unidad, este manifestó que por el momento no existen demasiados bienes obsoletos en la unidad, sin embargo, existen algunos los cuales solamente se han ido almacenando sobre las estanterías del archivo, por no contar con un lugar apropiado en donde colocarlo, además de esto no se ha contado con el tiempo necesario para elaborar la nota de descarga, esto debido a que el proceso para darle de baja del inventario al mobiliario y equipo obsoleto es, mediante la elaboración de un oficio enlistando los bienes que se quiere descargar de la oficina, para que luego los responsables de inventario del departamento soliciten a la gerencia la autorización de desalojarlos del lugar.

Imagen 7

Mobiliario y equipo obsoleto almacenado en la oficina subsidiaria del Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo



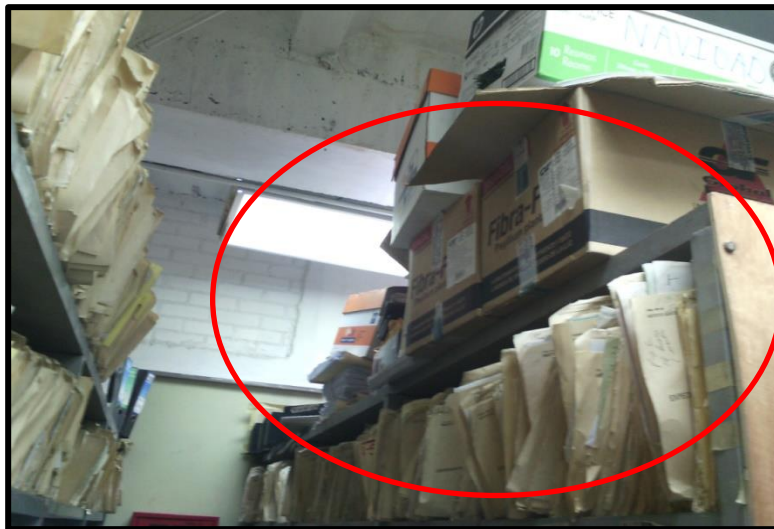
Fuente: Imagen captada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2016.

En la fotografía anterior se observa que existen sillas en mal estado que solamente fueron colocadas sobre las estanterías del archivo, y no se procedió a

darlas de baja, además el cableado de las instalaciones eléctricas no está ordenado adecuadamente, lo cual pone en riesgo la integridad física de los colaboradores al estar expuestos a sufrir accidente mientras ejecutan sus funciones.

Imagen 8

Mobiliario y equipo obsoleto almacenado sobre las estanterías del archivo de la oficina subsidiaria del Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo



Fuente: Imagen captada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2016.

En la imagen 8 se observa que sobre las estanterías se almacenan cajas que se utilizan para guardar calculadoras, teclados y documentos que ya no son útiles, sin embargo, no están bien colocadas y podrían caer sobre los trabajadores al momento de manipular los expedientes del archivo.

Imagen 9

Mobiliario y equipo obsoleto almacenado en la oficina subsidiaria del Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo



Fuente: Imagen captada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2016.

En la fotografía anterior se observa una silla en mal estado sobre las estanterías del archivo, lo que pone en riesgo a los colaboradores al momento de extraer los expedientes.

Imagen 10

Mobiliario y equipo obsoleto almacenado en la oficina subsidiaria del Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo



Fuente: Imagen captada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2016.

Como se puede observar en la fotografía anterior, existen cajas vacías y/o con documentos antiguos, y demás mobiliario y equipo almacenado encima de las estanterías destinadas al archivo de expedientes, lo cual no permite aprovechar el espacio de una manera adecuada además de poner en riesgo a los colaboradores, debido a que esos objetos pueden caer sobre ellos al momento de hacer su trabajo.

A continuación, se muestra un cuadro en donde se detalla la cantidad y el tipo de mobiliario y equipo obsoleto que se pudo observar durante el trabajo de campo, así como las sillas que ya no están en buenas condiciones para seguir utilizándolas:

Cuadro 4
Mobiliario y equipo obsoleto almacenado en la oficina subsidiaria del Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo

Cantidad	Descripción
2	Calculadora Canon
1	Ventilador Lasko grande
1	Ventilador de torre
1	Silla presidencial
4	UPS marca triplite
4	Silla secretarial color negro
2	Silla giratoria ergonómica

Fuente: Investigación de campo. Noviembre de 2016.

En la siguiente tabla se muestran los resultados luego de indagar entre los colaboradores de la oficina subsidiaria, acerca de las medidas de seguridad ocupacional en el trabajo:

Tabla 1
Medidas de seguridad ocupacional en el trabajo

Respuestas	Colaboradores encuestados	Porcentaje
Si	2	14%
No	12	86%
Total	14	100%

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo. Noviembre de 2016.

La tabla anterior evidencia que el 86% del personal considera que no existen medidas de seguridad en la oficina, por ejemplo, botiquín, salidas de emergencia, rótulos sobre que hacer en caso de incendios, sismos, etc., y un 14% indicaron que si se cuenta con este tipo de medidas, refiriéndose a los extinguidores, así mismo, por medio de la observación durante el trabajo de campo en la unidad objeto de estudio, se pudo constatar que las únicas medidas de seguridad que poseen son cuatro extintores, sin embargo, el jefe de la unidad indicó que tienen mucho tiempo de estar ahí y no están seguros de que todavía funcionen, además de esto nunca se les dio capacitación acerca de cómo deben utilizarlos, ni existe un manual de normas de salud y seguridad ocupacional, por tanto, consideran que es como que realmente no existieran medidas de seguridad.

Imagen 11
Medidas de seguridad ocupacional en la oficina



Fuente: Imagen captada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2016.

En la imagen 11 se observa que en la oficina de jefatura se encuentra un extinguidor, sin embargo no se aplica ningún tipo de seguridad ni señalización, además de no contar con un lugar adecuado para colocarlo. El tipo de extinguidores con los que cuenta la oficina son de polvo químico, los cuales están indicados para combatir fuegos A, B y C, siendo estos los provocados por combustibles sólidos, líquidos y gases, respectivamente.

Imagen 12

Señalización de seguridad ocupacional en la oficina



Fuente: Imagen captada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2016.

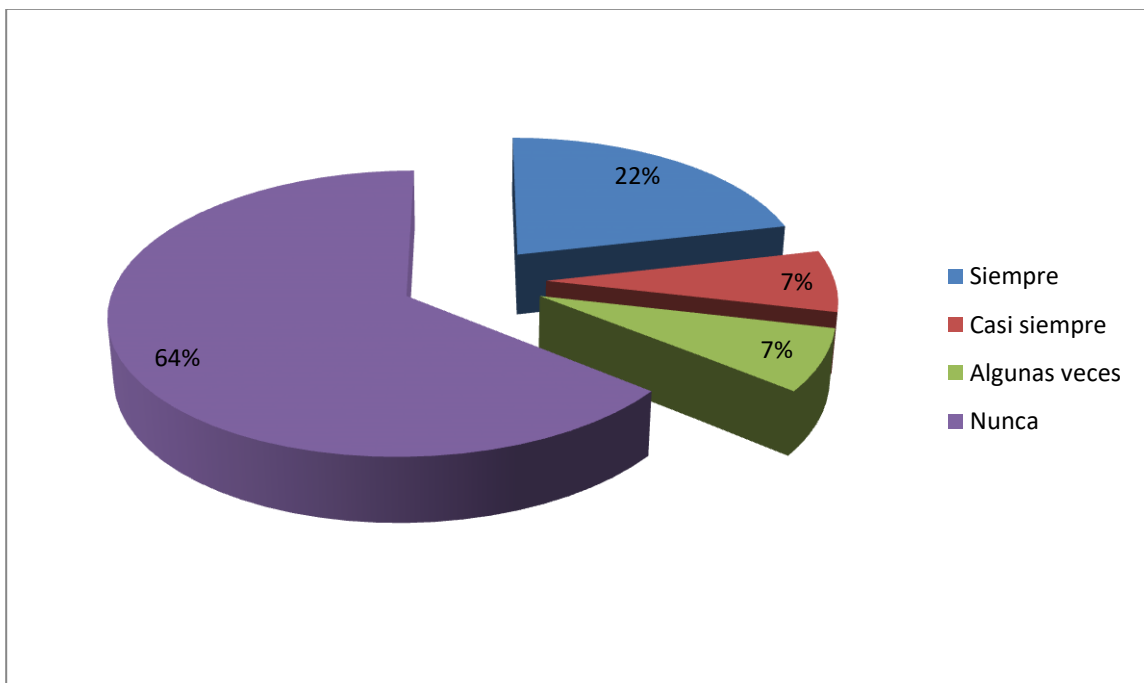
En la imagen 12 se observa que el extinguidor de la oficina no tiene señalización, además está siendo obstruido por papelería y objetos que dificultarían su utilización al momento de ser necesario, lo cual pone en riesgo a los colaboradores de la unidad.

2.5.5 Orden

A continuación, se muestran los resultados obtenidos mediante el diagnóstico en la oficina subsidiaria, en aspectos relacionados con el orden, tales como señalización en los diferentes puestos de trabajo y el archivo general de la oficina, así como la presencia de objetos en lugares inadecuados que dificulten la efectiva realización de las funciones:

Gráfica 2

Señalización en los puestos de trabajo de la oficina, con relación a la papelería que se manipula

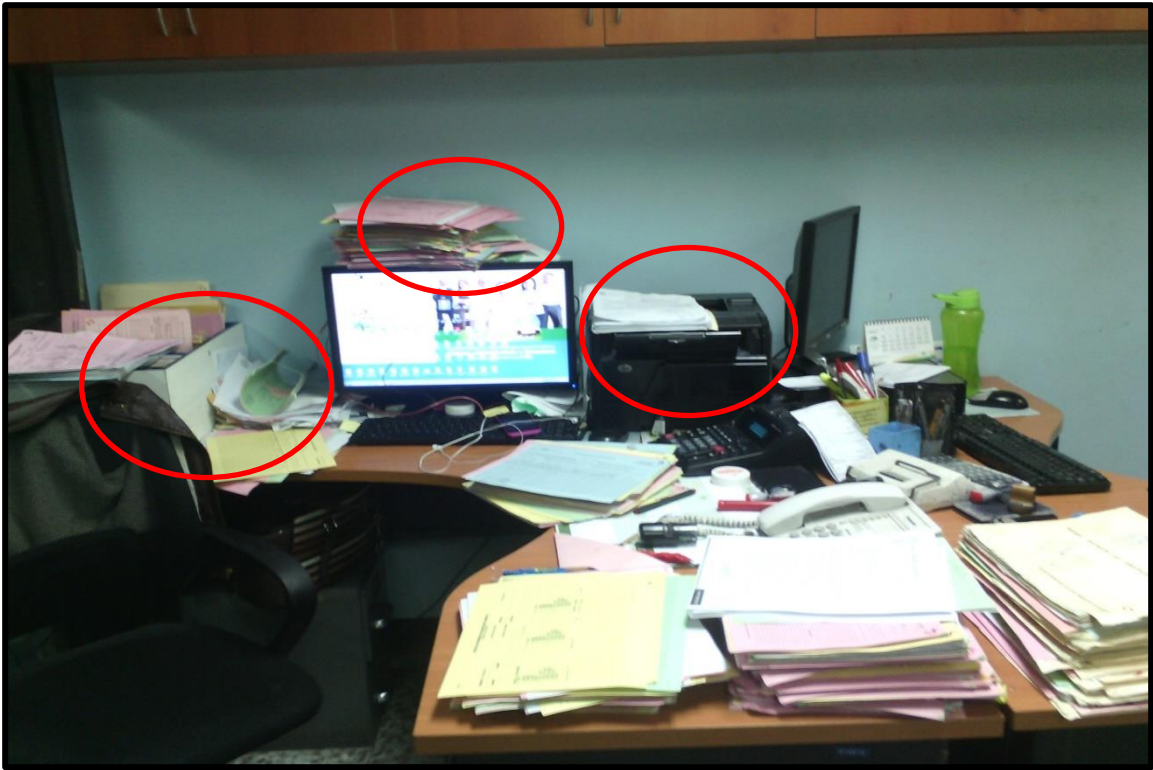


Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo. Noviembre de 2016.

Según los datos de la gráfica anterior el 64% de los colaboradores de la oficina indicaron que nunca se señala en donde ubican la papelería que manipulan en su puesto de trabajo, lo cual provoca que exista desorden en la oficina y pérdida de tiempo al no contar con fácil acceso a los objetos y papelería que utilizan.

Imagen 13

Falta de orden y señalización en los puestos de trabajo



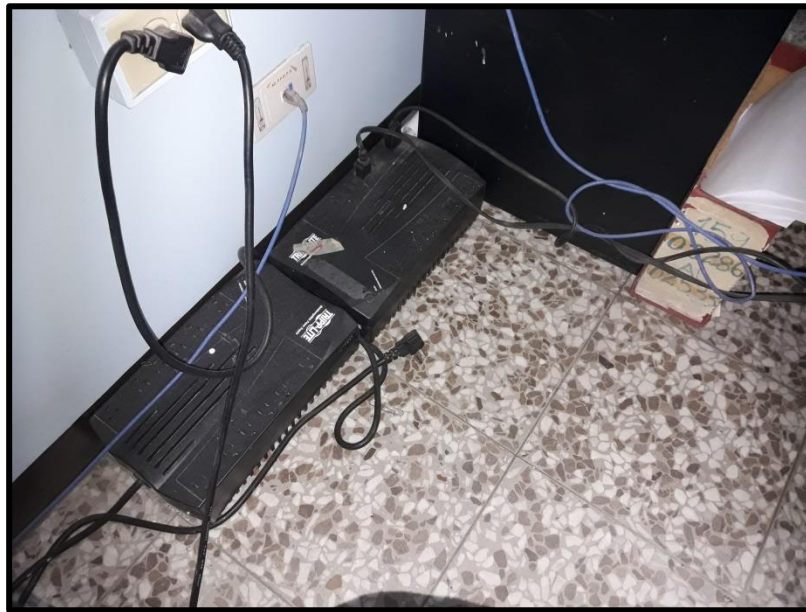
Fuente: Imagen captada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2016.

Como se observa en la imagen 13, existe desorden en el área de trabajo, lo que dificulta a los demás compañeros localizar la papelería o documentos que puedan llegar a necesitar, así mismo, se guarda gran cantidad de papelería y expedientes en los muebles aéreos asignados a cada puesto, sin embargo, no existe ningún tipo de señalización relacionada con lo que guardan en su interior, por tanto, se debe preguntar al responsable de cada puesto en donde tiene ubicada la papelería y expedientes que manipula. Es importante hacer notar que por la naturaleza del trabajo, un expediente puede contener información que es necesaria para uno o más puestos en forma sucesiva o simultánea. También se pudo observar que los trabajadores en algunas ocasiones comen en su puesto de trabajo, dejando utensilios como tasas, platos o cubiertos en el escritorio, algo

que según información proporcionada por el jefe de la unidad está prohibido, ya que podrían dañar el equipo al derramar algún líquido o dar una mala imagen a los afiliados que se presentan a las ventanillas.

Imagen 14

Falta de orden en el cableado de las computadoras de la oficina subsidiaria del Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo

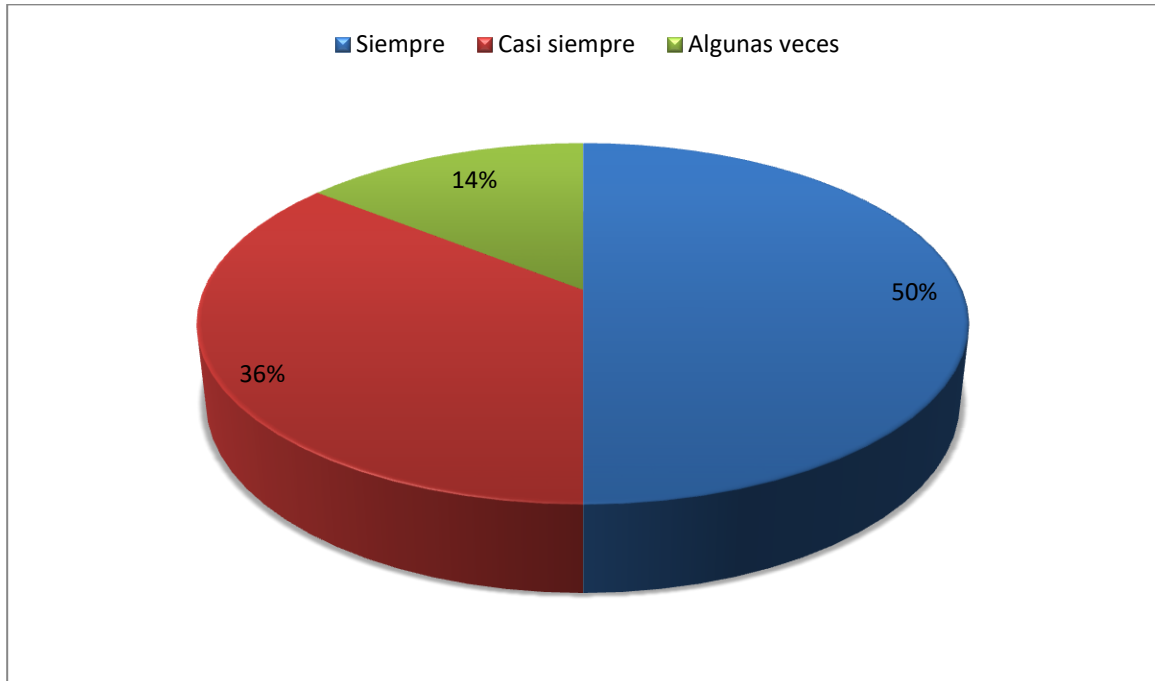


Fuente: Imagen captada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2016.

En la fotografía anterior se puede observar que el cableado de las computadoras de la oficina no está ordenado de manera adecuada, lo que provoca que se deban dar tirones a los cables cuando es necesario desconectar alguno de ellos, además de dar un mal aspecto físico a la unidad.

Gráfica 3

Dificultad para localizar los expedientes de los afiliados en el archivo general de la oficina subsidiaria del Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo

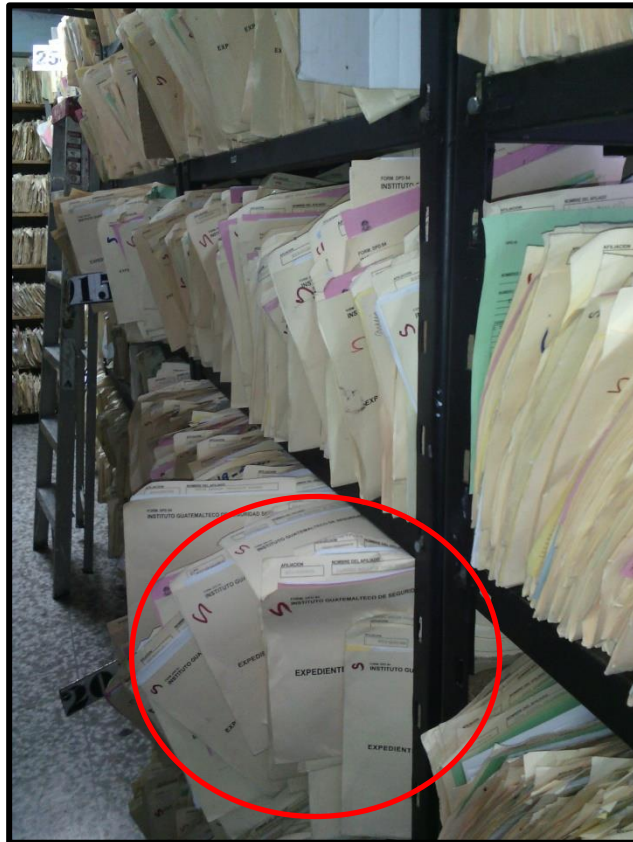


Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo. Noviembre de 2016.

En la gráfica anterior se puede observar que al 50% de los trabajadores de la oficina subsidiaria siempre se les dificulta localizar los expedientes de los afiliados en el archivo general de la oficina, al 36% casi siempre se les dificulta y a un 14% algunas veces les resulta difícil localizarlos, lo cual demuestra que existe un problema con relación al orden que hay en el archivo en donde se ubican los expedientes, debido a que estos deben ser archivados por número de afiliación, sin embargo, no están debidamente ordenados ni clasificados.

Imagen 15

Desorden y espacio insuficiente en las estanterías del archivo general de la oficina subsidiaria del Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo



Fuente: Imagen captada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2016.

Como se puede observar en la fotografía anterior, el espacio en las estanterías del archivo es insuficiente, lo que dificulta archivarlos correctamente, además de esto, los colaboradores de la oficina al utilizar un expediente, no tienen el cuidado de no desordenar las demás carpetas cercanas a la que utilizan.

Imagen 16

Expedientes desordenados en el archivo general de la oficina subsidiaria del Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo

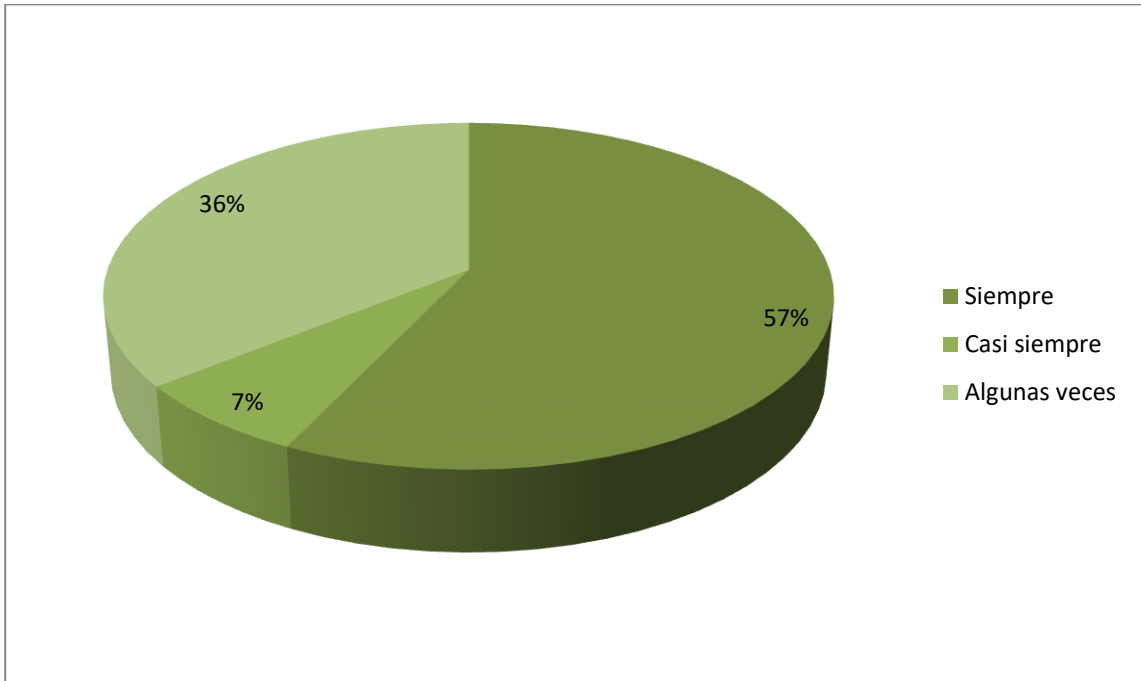


Fuente: Imagen captada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2016.

En la imagen 16 se observa que, debido a que el espacio en las estanterías no es suficiente para archivar todos los expedientes, se ha optado por guardarlos en paquetes clasificados según el número de afiliación, sin embargo, a pesar de que los paquetes están enumerados, no están ordenados, lo que provoca que se deba estar buscando el paquete correspondiente sobre las estanterías del archivo para encontrar el expediente que se requiere. Así mismo, se hace saber que en la oficina los expedientes son almacenados según el número de afiliación asignado a cada uno de ellos, sin embargo, se dificulta localizarlos debido al desorden y falta de espacio para colocarlos adecuadamente.

Gráfica 4

Existencia de elementos innecesarios en el área de trabajo que dificulten la efectiva realización de las funciones



Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo. Noviembre de 2016.

Los datos anteriores muestran que el 57% de los colaboradores de la unidad objeto de estudio indicaron que siempre encuentran elementos innecesarios en el área de trabajo, por ejemplo, cajas con documentos antiguos, escaleras, sillas, etc., los cuales dificultan la realización de sus tareas, el 7% dijo casi siempre y el 36% algunas veces, lo cual demuestra que no existe un lugar específico para ubicar los elementos de trabajo innecesarios para el que hacer de la unidad, lo que provoca que estorben al personal de la oficina en la realización de las tareas. Por medio de la observación directa, se pudo constatar que existen escaleras y sillas en los pasillos que han sido utilizadas, sin embargo, no fueron colocadas nuevamente en el lugar que les corresponde.

Imagen 17

Documentos antiguos almacenados sobre las estanterías del archivo general de la oficina



Fuente: Imagen captada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2016.

Como se observa en la imagen anterior, se almacena gran cantidad de papelería y documentos que fueron utilizados en años anteriores, y a pesar de que, según el jefe de la oficina, solamente se deben guardar documentos de los últimos dos años, a excepción de oficios importante o instrucciones de jefatura, no se depura constantemente la papelería y documentos antiguos, los cuales ya podrían ser eliminados o reciclados.

Imagen 18

Mobiliario en los pasillos del archivo general de la oficina

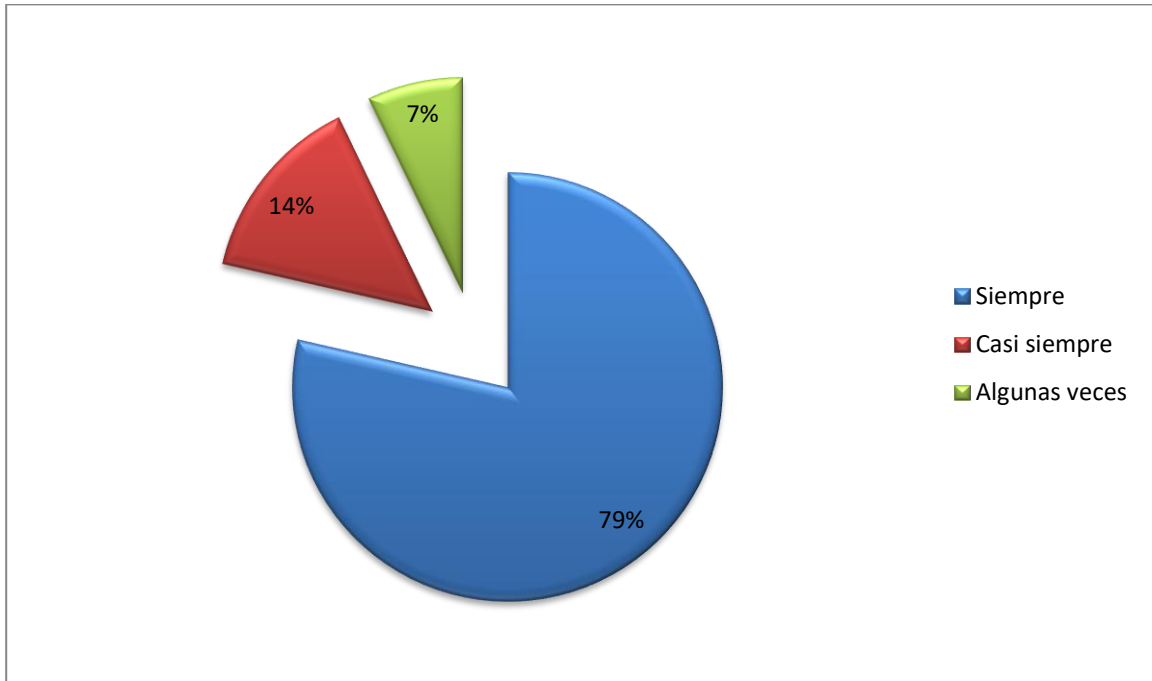


Fuente: Imagen captada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2016.

En la fotografía anterior se observa que, existe mobiliario y cajas con documentos antiguos en los pasillos del archivo de la oficina, lo que dificulta movilizarse en ese lugar, esto debido a que al momento de que un trabajador los utiliza, no los regresa al lugar correspondiente.

Gráfica 5

Problemas en el desempeño de funciones, si los demás compañeros no ordenan su puesto de trabajo

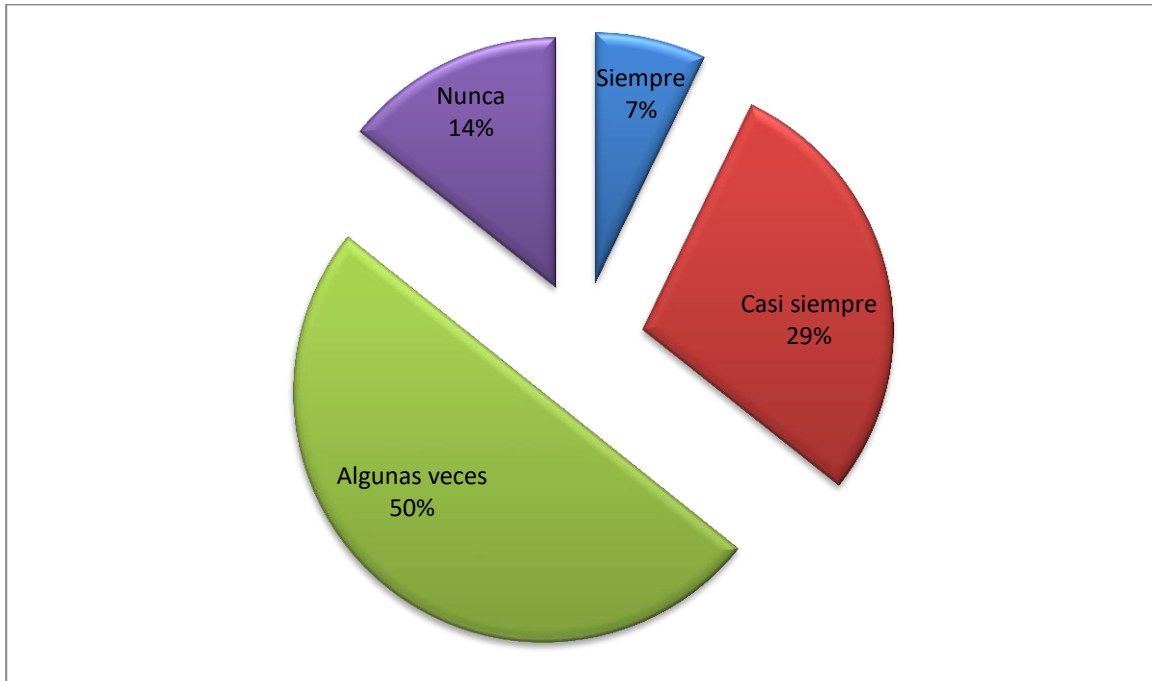


Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo. Noviembre de 2016.

Con relación a los resultados obtenidos en la gráfica anterior, se puede observar que el 79% de los colaboradores de la oficina indicaron que se ven afectados en el desempeño de sus funciones, si sus compañeros de trabajo no mantienen ordenada la papelería y expedientes que manipulan, lo cual demuestra que el trabajo en la oficina es un proceso conjunto en el cual se relacionan todos los puestos, algo que acrecienta el problema evidenciado en la gráfica 2, debido a que los trabajadores deben localizar la papelería y expedientes que utilizan sus compañeros y al no estar señalizado el lugar en donde los ubican, esto provoca pérdida de tiempo y por ende disminución en la productividad de cada colaborador.

Gráfica 6

Disciplina y orden del personal de la oficina subsidiaria con relación a los expedientes y equipo que utilizan



Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo. Noviembre de 2016.

Como se puede observar en la gráfica anterior, no existe disciplina entre el personal de la oficina, con relación al orden que deben tener en el área de trabajo, debido a que el 50% de los trabajadores manifestaron que sus compañeros de trabajo algunas veces regresan al lugar correspondiente los expedientes y equipo que han utilizado, un 14% dijeron que nunca lo hacen y solamente el 7% indicaron que sus compañeros siempre regresan al lugar que les corresponde los objetos que han utilizado, esto provoca desorden y pérdida de tiempo al tener que buscar el equipo que necesitan utilizar y los expedientes no estén archivados en el lugar indicado.

Tabla 2

Necesidad de clasificar las ventanillas de atención al usuario, de acuerdo al servicio o trámite solicitado

Respuestas	Colaboradores encuestados	Porcentaje
Si	14	100%
No	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo. Noviembre de 2016.

En la tabla anterior se observa que todos los trabajadores de la oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero, ubicada en el hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo, manifestaron que sería conveniente diferenciar las ventanillas de atención al usuario, de acuerdo al tipo de servicio que solicita o trámite que realiza cada afiliado, esto debido a que una pequeña cantidad de personas se demoran de 15 a 20 minutos, estos son los que entregan certificado de trabajo para completar su expediente, sin embargo, la mayoría de las personas que acuden a solicitar el servicio, realizan trámites que no se demoran más de un minuto, por ejemplo, preguntar la fecha en que se les ha programado pago o recoger solicitudes de certificado de trabajo para presentarlas con su patrono, pero deben hacer la fila por un tiempo prolongado debido a que se cuenta con dos ventanillas, pero sólo una fila que las abastece, algo que también se pudo constatar mediante la observación en el trabajo de campo.

Imagen 19

Falta de señalización en las ventanillas de atención al afiliado



Fuente: Imagen captada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2016.

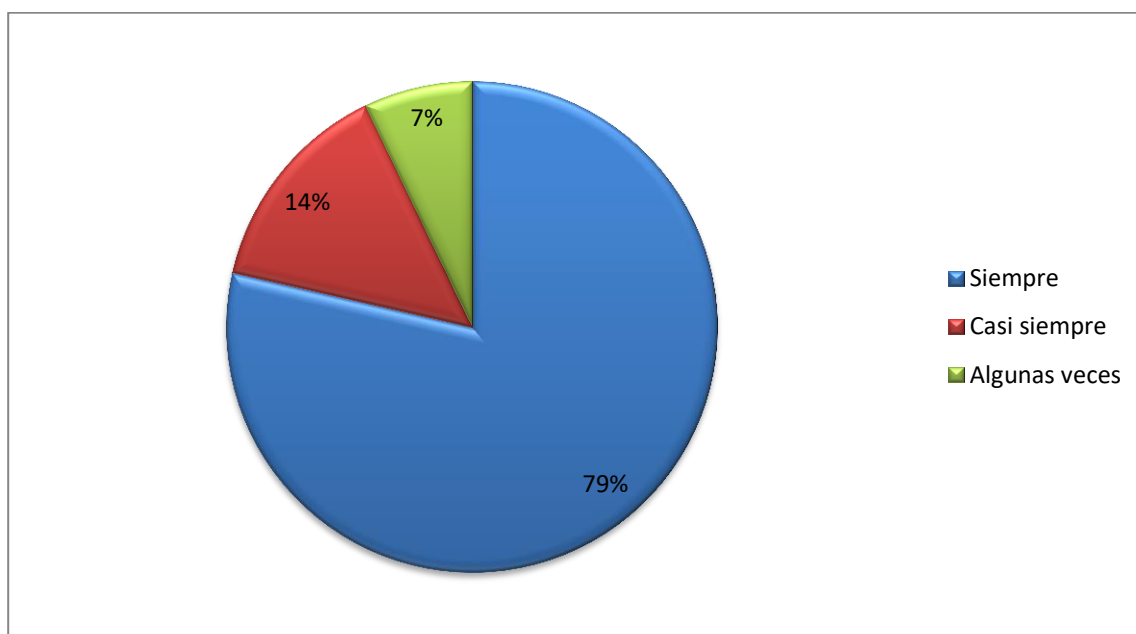
En la fotografía anterior se observa que en la unidad existen cuatro ventanillas, de las cuales tres están habilitadas para atención de los afiliados, dos para trámites relacionados con el proceso de pago por suspensiones de labores y otra ventanilla está destinada solamente a la elaboración del documento de orden de pago de pasaje para las personas que vienen trasladadas del interior de la república al hospital, sin embargo, no existe señalización en las ventanillas, lo que provoca que los afiliados se encuentren desorientados y deban preguntar en donde deben hacer la fila.

2.5.6 Limpieza

En este apartado se muestran los resultados obtenidos luego del diagnóstico, con relación a la limpieza que existe en las diferentes áreas de la oficina, así como conocer si existe algún programa de reciclaje que ayude a aprovechar los recursos físicos y contribuir con el medio ambiente.

Gráfica 7

Existencia de fuentes de suciedad en la oficina que deterioran la salud de los colaboradores



Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo. Noviembre de 2016.

De acuerdo a los datos obtenidos en la gráfica anterior, se puede observar que el 79% de los trabajadores encuestados, consideran que siempre existen fuentes de suciedad en la oficina que pueden llegar a deteriorar su salud, y un 14% indicaron que casi siempre ocurre lo mismo, algo que se pudo comprobar mediante la observación directa durante el trabajo de campo, al ver que en el archivo general de la oficina se almacena mobiliario y equipo inservible, cajas vacías, paquetes con expedientes y documentos antiguos, además de esto no se

hace limpieza en ese lugar lo que ocasiona que se acumule exceso de polvo. Al interrogar al jefe de la unidad sobre este aspecto, indicó, que también considera que existen muchas fuentes de suciedad en la oficina, que deterioran la salud de los colaboradores, esto debido a que la oficina está ubicada a la orilla del hospital y entra polvo por las ventanas, ya que están abiertas permanentemente además de esto no tienen cortinas, lo que provoca que constantemente el personal se enferme de las vías respiratorias, infecciones de garganta y alergias, lo que ocasiona que sean suspendidos de sus labores. Así mismo, según información obtenida del Acuerdo 6-2013 Manual de normas y procedimientos de las dependencias médico hospitalarias del IGSS, es responsabilidad del personal de servicios varios asignado a cada área administrativa, clínica y sala de operaciones, vaciar los recipientes para basura dos veces por día y realizar diariamente limpieza de pisos, paredes, sanitarios, mobiliario, equipo del área asignada y otros por instrucción específica del jefe del lugar, ya que en la oficina subsidiaria no existe un puesto de trabajo ni una persona destinada a realizar estas funciones.

Imagen 20

Polvo acumulado en las estanterías del archivo de la oficina subsidiaria del Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo

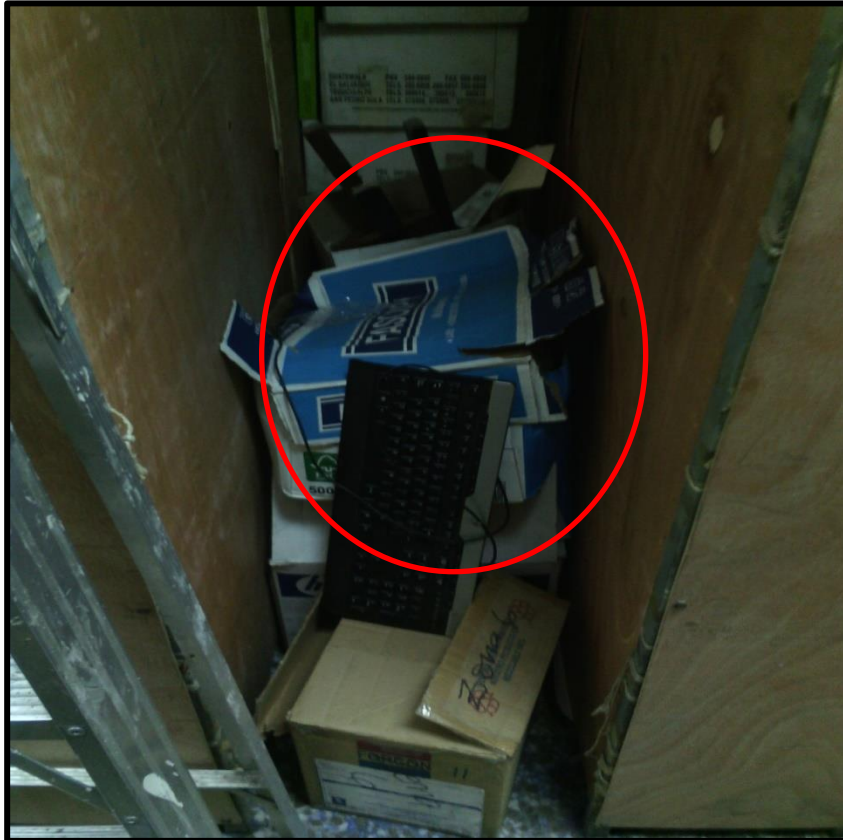


Fuente: Imagen captada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2016.

En la imagen 20, se ve que las ventanas del archivo están abiertas y no cuentan con cortinas, lo que permite que constantemente ingrese polvo, el cual se acumula en los expedientes y las estanterías, lo que provoca enfermedades en los colaboradores. Así mismo, se pudo observar que las paredes de la unidad están sucias, además no se cuenta con utensilios de limpieza, por tanto, se debe llamar al personal de servicios varios al momento de que exista algún derrame de líquido o para limpiar alguna superficie.

Imagen 21

Basura y equipo obsoleto almacenado en el archivo de la oficina subsidiaria del Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo



Fuente: Imagen captada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2016.

En la fotografía anterior se observa que entre las estanterías del archivo se almacena mobiliario y equipo obsoleto, así como cajas con basura, lo que provoca que se acumule suciedad en el lugar.

Tabla 3

Aplicación de programa de reciclaje de desechos en la oficina subsidiaria

Respuestas	Colaboradores encuestados	Porcentaje
Si	0	0%
No	14	100%
Total	14	100%

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo. Noviembre de 2016.

Como se puede observar, mediante la información obtenida directamente del personal de la unidad objeto de estudio, se pudo establecer que no se aplica ningún programa de reciclaje para los desechos que se generan dentro de la oficina, lo que ocasiona pérdida de recursos y falta de compromiso con el medio ambiente, esto debido a que el principal insumo que se emplea en la oficina es el papel, utilizando en promedio unas 2500 hojas diariamente, así como unas 50 carpetas diarias, para crear expedientes de prestaciones a los afiliados, y se desechan en promedio unas 1000 hojas al día, además de cajas de cartón, carpetas, entre otras cosas, insumos que podrían ser aprovechados por medio del reciclaje, y de esta forma poder contribuir con la conservación del medio ambiente. En la entrevista con el jefe de la unidad, este indicó que sería conveniente implementar un programa de reciclaje en la oficina, esto debido a que sí se desechan cantidades considerables de cartón y papel de diferentes tipos, y que de hecho otras unidades del departamento ya lo han implementado, el cual debe ser solicitado al jefe del departamento, para que este envíe el equipo necesario, por ejemplo, un triturador de papel y recipientes para clasificar los desechos, y luego la persona responsable designada por el departamento, recoja los desechos de la oficina.

2.5.7 Controles

La falta de controles acerca de la seguridad, orden y limpieza impide que se fortalezca la disciplina en las áreas de trabajo, por tanto, es necesario conocer la situación actual en la unidad de estudio con relación a este aspecto, y a continuación se muestran los resultados obtenidos en el diagnóstico:

Tabla 4
Existencia de manuales o instructivos acerca del orden y limpieza en el puesto de trabajo

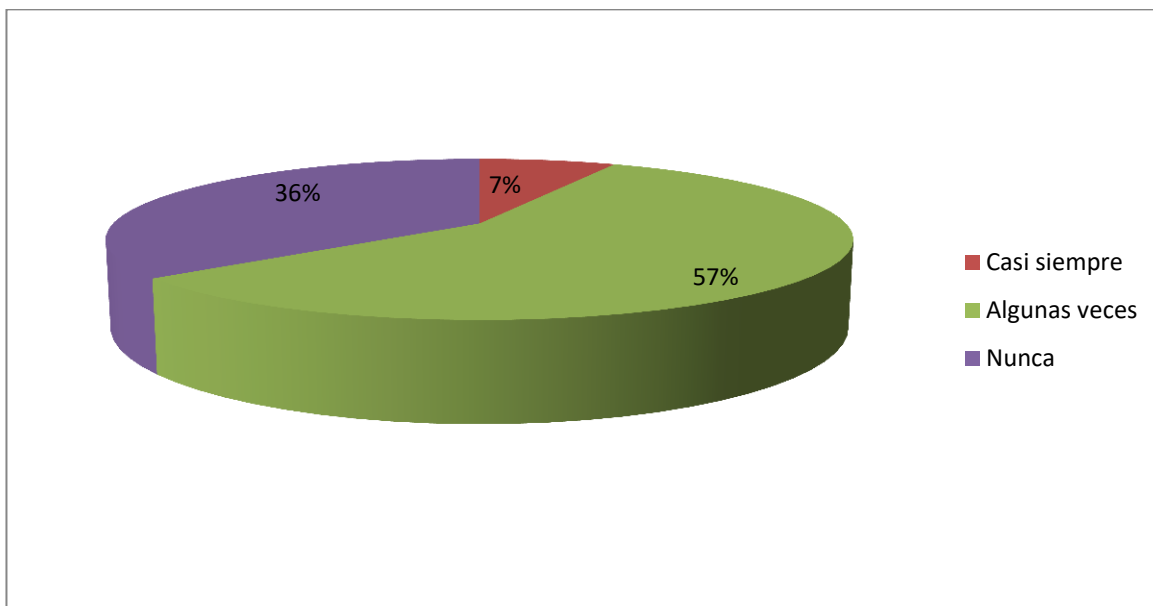
Respuestas	Colaboradores encuestados	Porcentaje
Si	0	0%
No	14	100%
Total	14	100%

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo. Noviembre de 2016.

En la tabla anterior se observa que ningún trabajador conoce la existencia de algún manual o instructivo que contenga lineamientos acerca del orden y limpieza que se debe mantener en su puesto de trabajo, así mismo, al interrogar al jefe de la oficina sobre el tema, indicó que no existe ningún manual o instructivo relacionado con la limpieza y el orden de la oficina, sin embargo, considera que es un aspecto muy importante que debe ser solucionado, debido a que no tiene el tiempo suficiente para supervisar constantemente al personal a su cargo y al no contar con un manual que contenga los lineamientos y normas establecidas sobre su accionar en este tema, ello provoca que exista desorden y suciedad en el área de trabajo, además de esto, no existe ninguna clase de motivación que haga que los trabajadores tomen la iniciativa en ese aspecto y se preocupen por tener una oficina, limpia, agradable y ordenada.

Gráfica 8

Supervisión periódica con relación al orden y limpieza en el puesto de trabajo



Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo. Noviembre de 2016.

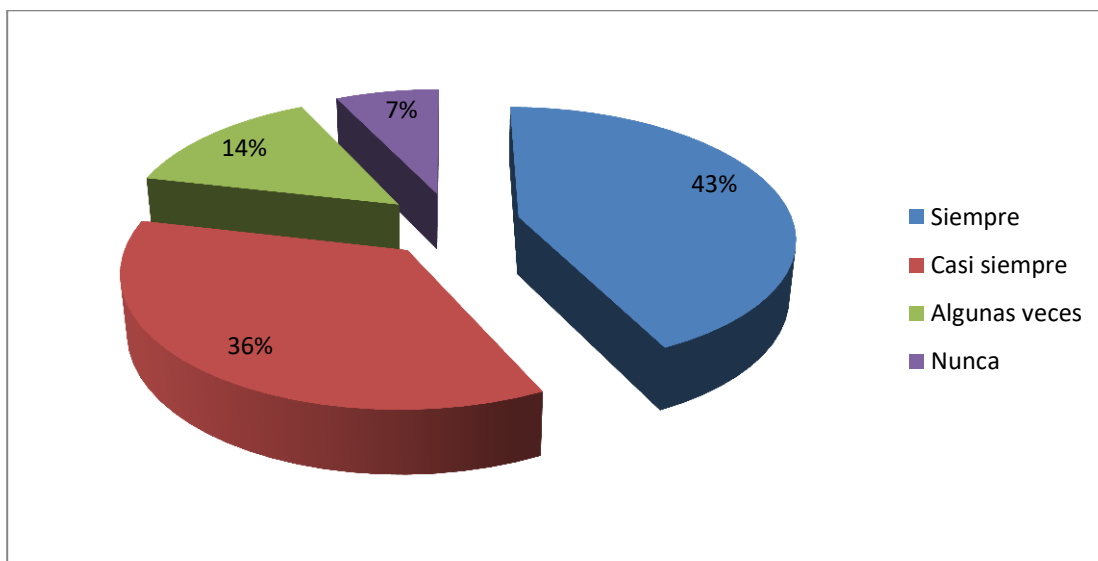
Al observar la gráfica anterior se puede ver que el 36% de los trabajadores de la oficina manifestó que el jefe de la unidad nunca supervisa el área de trabajo de cada uno, con relación al orden y la limpieza que deben mantener, y un 57% indicó que lo hace algunas veces, lo que provoca que al no existir un control constante por parte de su superior jerárquico, no se preocupen por cuidar ese aspecto y mantengan desordenada su área de trabajo, lo cual dificulta la realización de las tareas a todos los colaboradores y una disminución en la productividad de la oficina.

Sobre este tema, el jefe de la unidad indicó, que debido a la elevada carga laboral que existe en la unidad, se le dificulta supervisar periódicamente el área de trabajo de sus colaboradores con relación al orden y limpieza que deben mantener, sin embargo, es un asunto que le preocupa y que trata de hacer eventualmente, para evitar que almacenen papelería y expedientes y luego se

dificulte su localización, así como monitorear constantemente que el puesto de cada trabajador esté al día y así evitar atraso en la fecha en que se programa el pago de prestaciones a los afiliados.

Gráfica 9

Seguridad, orden y limpieza en el puesto de trabajo y su repercusión en el servicio a los usuarios



Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo. Noviembre de 2016.

En la gráfica 9 se observa que el 43% de los trabajadores de la oficina subsidiaria indicaron que la situación actual en seguridad, orden y limpieza que presenta la oficina, siempre repercute en la prestación deficiente a los afiliados a la institución, así mismo, el 36% de los colaboradores indicaron que casi siempre ocurre el mismo problema, por tanto, de lo anterior se puede deducir que si es un aspecto importante que debe ser solucionado para poder brindar una atención adecuada a los afiliados. Además de esto, el jefe de la unidad indicó que al no aplicar normas de seguridad, orden y limpieza en la oficina, los afiliados a la institución son afectados directamente, esto debido a que al no contar con seguridad y limpieza los colaboradores se enferman constantemente, lo que provoca que disminuya la productividad del equipo de trabajo , y al no tener

orden en el puesto de trabajo, se dificulta la localización de los expedientes, por tanto los afiliados deben esperar por un tiempo muy prolongado mientras es revisado su caso y se le da una respuesta en las ventanillas de atención, o se atrasa la fecha en que se le programa pago.

Tabla 5

Necesidad de realizar mejoras en cuanto a seguridad, orden y limpieza en el puesto de trabajo

Respuestas	Colaboradores encuestados	Porcentaje
Si	14	100%
No	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo. Noviembre de 2016.

Con relación a los datos obtenidos en la tabla anterior, además de la información proporcionada por el jefe de la unidad al momento de ser entrevistado, se puede observar que la totalidad de los colaboradores de la oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero, ubicada en el hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo, creen necesario realizar mejoras en seguridad, orden y limpieza en el área de trabajo, debido a que ellos se ven directamente afectados, así como a los afiliados que se presentan a solicitar los servicios de la unidad.

Después de realizar el diagnóstico en la oficina subsidiaria, se pueden resumir las principales deficiencias encontradas:

- No se depura constantemente el mobiliario y equipo obsoleto.
- No se cuenta con medidas de seguridad ocupacional en el trabajo, por ejemplo, botiquín, salidas de emergencia, rótulos sobre qué hacer en caso de incendios, sismos, accidentes, etc.
- No existe orden en el archivo de la oficina, ni señalización en los puestos de trabajo.

- No se realiza una limpieza profunda en las diferentes áreas de trabajo, ni se aplica un programa de reciclaje para los desechos de la oficina
- No existe un lugar adecuado para guardar los objetos personales de los colaboradores.
- No existen manuales o instructivos acerca del orden y limpieza que se debe mantener en cada puesto de trabajo.

Los hallazgos antes mencionados ocasionan en la oficina lo siguiente:

- Que la salud y la integridad física de los colaboradores se encuentre en riesgo.
- Disminución de la productividad y por tanto, se brinde un servicio deficiente a los usuarios que acuden a solicitar atención en las ventanillas de servicio al cliente de la oficina.
- Un ambiente de trabajo desagradable y una mala imagen hacia los usuarios debido al desorden.

Como se pudo constatar durante el diagnóstico en la unidad de investigación, se comprobaron las hipótesis, ya que se determinó que no se cuenta con un adecuado control del mobiliario y equipo obsoleto, ni señalización en las áreas de trabajo, así como lineamientos y procedimientos técnicos que guíen a los colaboradores sobre cómo mantener la oficina segura, limpia y ordenada, lo que provoca que existan deficiencias en seguridad, orden y limpieza, información recopilada según los resultados de la gráfica 1 (página 46) y tabla 4 (página 72).

Toda la información antes expuesta, así como los conocimientos sobre la metodología cinco eses, servirá para elaborar la propuesta de solución a la problemática de la oficina subsidiaria de prestaciones en dinero, ubicada en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo, mediante un programa de mejora continua utilizando la metodología cinco eses, contenido que será parte del siguiente capítulo de este documento.

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA CINCO ESES COMO HERRAMIENTA DE MEJORA
CONTINUA EN LA OFICINA SUBSIDIARIA DEL DEPARTAMENTO DE
PRESTACIONES EN DINERO, UBICADA EN EL HOSPITAL DR. JUAN JOSÉ
ARÉVALO BERMEJO

3.1 Presentación

La metodología cinco eses aplicada como base de un programa de mejora continua, es fundamental dentro de cualquier institución u organización, debido a que permite el desarrollo de buenos hábitos laborales relacionados con la seguridad, orden y limpieza en el área de trabajo, lo que contribuye a mejorar las relaciones entre trabajadores, se fomenta el trabajo en equipo y un clima laboral adecuado, lo que ayuda a brindar bienestar a los colaboradores, y de este modo mejorar la productividad y por ende brindar un mejor servicio a los usuarios de la institución.

En este orden de ideas, se elabora una propuesta de mejora continua que utiliza la metodología cinco eses, de tal modo que se adecúa a las necesidades de la unidad de análisis, la misma cuenta con la definición de los objetivos que se esperan alcanzar, las actividades y estrategias que deben desarrollarse para preparar al personal de la unidad de análisis para su ejecución, los pasos que deben seguirse durante su implementación, los beneficios que traerá su aplicación así como los recursos necesarios para llevar a cabo dicho proceso.

3.2 Justificación

Luego de haber realizado el diagnóstico en la unidad de análisis, se determina la necesidad de implementar un programa de mejora continua utilizando la metodología de las cinco eses, debido a que se observaron deficiencias en seguridad, orden y limpieza que pueden ser resueltas o reducidas en gran manera mediante su aplicación, ya que se ha demostrado que los resultados obtenidos en las organizaciones o instituciones que la aplican, se vinculan a una

mejora continua en condiciones de calidad, seguridad, orden, servicio, productividad y ambiente laboral, obteniendo como resultado una calidad superior en los procesos, productos y servicios que brindan, así como fomentar el trabajo en equipo, se valoran los conocimientos y aportes de los colaboradores, se incrementa el compromiso e identificación con la institución lo que beneficia tanto a los usuarios, que son su razón de ser, los trabajadores de la oficina y a la institución.

3.3 Objetivos

A continuación, se presentan los objetivos, tanto el general como los específicos, de la propuesta del programa de mejora continua utilizando la metodología cinco eses:

3.3.1 Objetivo general

Estructurar la implementación de la metodología cinco eses en la Oficina Subsidiaria del Departamento de Prestaciones en Dinero, ubicada en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo, con el fin de lograr un ambiente de trabajo ordenado, limpio y agradable que permita aumentar la productividad, fomentar el trabajo en equipo y brindar un servicio de calidad a los usuarios.

3.3.2 Objetivos específicos

- a) Diseñar un programa de señalización ocupacional de las diferentes áreas de trabajo.
- b) Crear un programa de señalización de la ubicación de la papelería y herramientas que se utilizan en cada puesto de trabajo.
- c) Lograr que los afiliados puedan tener un fácil acceso a los servicios que solicitan a través de la implementación de rótulos informativos.
- d) Establecer lineamientos sobre el orden correcto del archivo general, que se ubica en la unidad objeto de estudio.
- e) Establecer los procedimientos para depurar constantemente el mobiliario y equipo que se encuentra obsoleto.

- f) Crear un programa de limpieza para toda el área de trabajo de la oficina que ayude a eliminar las fuentes de suciedad que se pueden generar en la oficina.
- g) Aplicar los procedimientos para solicitar a la jefatura del departamento de prestaciones en dinero, un programa de manejo de desechos generados en la oficina.
- h) Elaborar y proponer la creación de un equipo SOL, que instruya a los colaboradores de la oficina en la implementación de la metodología cinco eses y que vigile el cumplimiento de los procedimientos y normas establecidas en seguridad, orden y limpieza.
- i) Proponer el desarrollo de capacitaciones constantes a fin de concientizar a los colaboradores de la oficina sobre la importancia de la conservación de un ambiente de trabajo ordenado, limpio, seguro y agradable que facilite el desarrollo de sus funciones y ayude a brindar un mejor servicio.
- j) Promover el hábito de disciplina sobre el nivel de cumplimiento de las normas establecidas.

3.4 Alcance

En este apartado se detalla la trascendencia que se espera obtener en el corto, mediano y largo plazo, luego de la aplicación de la metodología cinco eses en la oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero, ubicada en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo.

3.4.1 Primera fase

El programa de mejora continua utilizando la metodología cinco eses que se desarrolla en este documento, tiene como alcance sistematizar la administración de seguridad, orden y limpieza, en la oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero, ubicada en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo, la cual abarca aspectos puntuales del control total de la calidad, tales como la seguridad e higiene ocupacional y señalización de las áreas de trabajo, lo que

representa beneficios para la institución, trabajadores y usuarios de la misma, así como, el compromiso con el medio ambiente mediante la clasificación y reciclaje de los desechos generados en la unidad..

3.4.2 Segunda fase

Derivado de los buenos resultados obtenidos luego de aplicar la metodología cinco eses, como herramienta de mejora continua, en la oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero, ubicada en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo, se prevé que esta metodología sea aplicada en las doce oficinas subsidiarias del departamento de prestaciones en dinero, ubicadas en las diferentes unidades médicas del departamento de Guatemala, esto debido a que poseen características similares a la unidad objeto de estudio, lo que facilita adecuar la metodología a las necesidades de cada unidad e implementarla de una forma eficiente.

3.4.3 Tercera fase

Como una tercera fase al alcance de la implementación de la metodología cinco eses como herramienta de mejora continua en la oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero, ubicada en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo, se pretende que esta sea implementada en todas las cajas subsidiarias del departamento de prestaciones en dinero, ubicadas en todos los departamentos de Guatemala, debido a que poseen las mismas características de las oficinas subsidiarias del departamento de Guatemala, lo que facilita su implementación, y de esta forma se abarcaría a todas las oficinas subsidiarias del departamento de prestaciones en dinero, ubicadas a lo largo del territorio guatemalteco.

3.5 Preparación para el cambio

Las organizaciones e instituciones están en cambio permanente, debido a que el mundo que las rodea no es siempre igual, por tanto se debe desarrollar en el personal que labora en ella, la capacidad de cambiar y manejar sus procesos,

debido a que el manejo del cambio no es tarea fácil, pues hacer modificaciones exitosas supone el afrontamiento de retos fundamentales.

El hacer un manejo inteligente del cambio organizacional debe empezar por tener un concepto claro de cuáles son las causas que lo originan, las cuales pueden ser externas, por ejemplo, acciones de los competidores, el desarrollo tecnológico o que las condiciones económicas del entorno hayan cambiado, o internas, como pueden ser las decisiones administrativas o sugerencias del personal que conforma la organización.

Luego de tener claras las causas que originan el cambio, se debe realizar una intervención planificada, mediante un proceso, que de manera eficiente pueda manejar y estabilizar los resultados mediante la creación de motivadores, desarrollo de actitudes y comportamientos diferentes, con base en la nueva información que se pretenda transmitir.

Así mismo, en el proceso del cambio se puede presentar cierta resistencia, la cual puede ser individual u organizacional, siendo esta una condición natural que resulta común que se manifieste en una organización o equipo de trabajo que ha estado permanentemente en un estado de confort, y el cual debe manejarse mediante un proceso que incluye distintas fases que son, el impacto inicial, la negación, la incredulidad, la aceptación, la adaptación, la búsqueda de significado, la interiorización y la realimentación, para llegar por último a la incorporación del cambio como parte del aprendizaje individual, institucional u organizacional.

Para implementar un cambio en una organización se debe preparar tanto el entorno físico, si es necesario, y a las personas, principalmente si son cambios en los sistemas o procedimientos que se utilizan en la organización, lo cual implica hacer modificaciones en la manera en que las actividades y las operaciones se llevan a cabo, o si son cambio en el personal, cuando se

pretende alterar la forma en que las personas se relacionan entre sí, o mejorar los conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes de los individuos que integran la organización, mediante actividades educativas, de capacitación y desarrollo.

A continuación, se presenta el modelo del proceso de cambio, con sus diferentes etapas y las acciones que se deben realizar en cada una de ellas, y de este modo evitar los posibles problemas que puedan surgir:

Cuadro 5

Modelo del proceso de implementación de cambio en la oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero, ubicada en el Hospital Dr.

Juan José Arévalo Bermejo

Etapas	Acciones a ejecutar
Percepción de la necesidad del cambio	Hacer notar los problemas que se presentan en la oficina y el entorno, debido a la falta de una metodología de mejora.
Realización del diagnóstico y búsqueda de soluciones a los problemas evidenciados	Realizar un diagnóstico verídico acerca de la situación actual la oficina. Ser creativos al momento de transmitir los resultados obtenidos mediante el diagnóstico.
Selección de las técnicas de intervención	Fundamentarse acerca de las técnicas que se pretenden transmitir al equipo de trabajo. Ser flexible en los modelos de mejora propuestos.
Acumulación del poder necesario para la implementación del cambio	Identificar e impulsar al personal que esté dispuesto a implementar un cambio, para que motive al resto del equipo. Ajustar la distribución física de la oficina y a las personas de acuerdo a la estrategia de cambio.
Planificación sistemática de la implementación del cambio	Revisar que no existan errores en el diseño, etapas, tiempo o falta de recursos, de acuerdo al cambio que se pretende implementar.
Implementación del cambio	Presentar de manera adecuada la metodología de mejora continua propuesta. Comunicarse de manera correcta, resolviendo las dudas y motivando la participación. Motivar al personal implicado en el cambio. Guiar al equipo con el liderazgo y la decisión adecuada.
Institucionalización del cambio	Darle continuidad y seguimiento a la metodología de mejora continua implementada. Evitar que el proceso se desvíe de los objetivos planteados al inicio. Evidenciar las ventajas obtenidas luego de la implementación del cambio.

Fuente: Elaboración propia. Enero de 2017.

En las organizaciones es más común que los dirigentes tiendan a estar más dispuestos al cambio que el resto del equipo de trabajo, esto debido a que son capaces de comprender de mejor manera la necesidad de realizar modificaciones que consideren positivas para la empresa o institución, sin embargo, los demás colaboradores pueden sentir cierto temor o incertidumbre a lo desconocido, por los efectos que el cambio pueda tener sobre sus empleos, lo que puede provocar cierta resistencia. De este modo es necesario contar con un plan que permita vencer esa resistencia, con diferentes acciones a ejecutar de acuerdo a la fase del proceso de resistencia que se presente, el mismo se detalla a continuación:

Cuadro 6

Modelo del proceso para vencer la resistencia al cambio en la oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero, ubicada en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo

Etapas	Acciones a ejecutar
Impacto	Programas de educación y comunicación a los empleados, haciendo ver la lógica del cambio y sus beneficios potenciales.
Negación e incredulidad	Se debe hacer actuar a los implicados en el proceso de cambio, con participación.
Dudas propias	Facilitar las acciones de implementación y brindar apoyo a cada miembro del equipo.
Aceptación	Ejecutar negociaciones que impliquen el intercambio de incentivos, por una reducción a la resistencia.
Adaptación y pruebas	Se debe incentivar la participación de los miembros del equipo, y capacitarlos de acuerdo a las competencias requeridas.
Búsqueda de significado	Realizar discusiones en cada grupo de trabajo, para comprender el significado que tiene cada una de las tareas realizadas.
Interiorización	Lograr que cada miembro del equipo de trabajo tome conciencia que las modificaciones implementadas son favorables tanto para la organización como para ellos.
Realimentación	Disponer de información que permita evidenciar los efectos de las acciones implementadas, así como permitir participar en mejoras que se consideren factibles.
Aprendizaje organizacional	Realizar sesiones en donde individuos, equipos y directivos evalúen las enseñanzas del proceso de cambio y sopesen las consecuencias y resultados de la implementación.

Fuente: Elaboración propia. Enero de 2017.

3.5.1 Presentación del programa de mejora

El programa de implementación de la metodología de mejora continua cinco eses, consta de cinco pasos básicos, los cuales se detallan a continuación:

El paso número uno consiste en establecer un acuerdo con el jefe o persona al mando y todo el personal que labora en la unidad objeto de estudio, por medio del cual se comprometen a implementar una metodología de mejora, para reducir o eliminar los aspectos negativos que se hayan evidenciado mediante el diagnóstico. Seguido de esto se debe establecer el programa de la metodología a utilizar, por lo que se deben elaborar los instrumentos que servirán de apoyo en su implementación, los cuales se deben adecuar a las necesidades de la oficina. El paso número tres consiste en implementar la metodología de mejora en las áreas de trabajo, utilizando como apoyo los instrumentos elaborados en el paso anterior. Este proceso consiste en: a) capacitar al personal acerca del trabajo que debe hacer cada uno, b) la implementación del programa de la metodología, c) llevar a cabo las actividades que se hayan programado. Seguido de esto, en el paso cuatro, se deben realizar las auditorías cinco eses, que permitan verificar el cumplimiento de los lineamientos que se hayan establecido, por parte del personal de la oficina, así como el avance con relación al programa de mejora y la reducción o eliminación de las deficiencias que se hayan evidenciado. Y por último el paso cinco consiste en realimentar el programa de la metodología implementada, mediante la mejora y corrección de los aspectos negativos evidenciados en las auditorías cinco eses.

Para llevar a cabo correctamente la programación de la metodología cinco eses de acuerdo a los pasos básicos que se deben seguir en el proceso de implementación, es necesario agruparlos en distintas fases, para que estas sirvan de guía en cada una de las actividades que el personal de la oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero ubicada en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo, debe realizar para efectuarlo exitosamente. Las

fases que agrupan el proceso de la metodología cinco eses son las siguientes:

a. Fase I / Concientización: esta fase se centra en el desarrollo de una reunión entre el personal de la oficina, para hacerles saber los resultados obtenidos en el diagnóstico en esa oficina, acerca de la seguridad, orden y limpieza en el área de trabajo, esto con el objetivo de convencerlos de la necesidad de mejorar y tomar acción para eliminar las deficiencias evidenciadas en los aspectos antes mencionados. En esta fase se debe seleccionar a las personas que luego conformaran el equipo directivo SOL, las cuales se espera se propongan a participar voluntariamente.

b. Fase II / Preparación: son todas las acciones que se deben desarrollar para la preparación del personal en el desarrollo de habilidades y actitudes que ayuden en la correcta implementación del proceso de mejora, a través de una capacitación que aborde las funciones, atribuciones, estrategias y la utilización de los instrumentos de la metodología, con el fin de generar un cambio positivo en la actitud de los colaboradores y brindar los conocimientos necesarios para su ejecución. En esta fase serán asignadas las funciones que correspondan a cada uno de los miembros del equipo directivo SOL, de acuerdo al cargo en el que hayan decidido participar.

c. Fase III / Aplicación de las estrategias cinco eses: esta fase consiste en la puesta en marcha de la metodología cinco eses, en donde se utilizan los instrumentos elaborados como apoyo durante el proceso y se aplican las estrategias previamente establecidas para la implementación.

d. Fase IV / Control: consiste en realizar auditorías cinco eses, que permitan identificar los aspectos que no han sido solucionados completamente o que pueden ser mejorados luego de haber implementado la metodología

e. Fase V / Realimentación: con base en lo evidenciado en las auditorías realizadas en la fase de control, se debe de realimentar el proceso para corregir

las deficiencias, así como readecuarlo de acuerdo a los cambios que puedan surgir en el futuro.

En la siguiente imagen se muestra de manera unificada el proceso que se debe seguir en la implementación del programa de mejora, utilizando la metodología cinco eses:

Imagen 22

Pasos para la implementación de un programa de mejora aplicando la metodología cinco eses en la oficina subsidiaria del Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo



Fuente: Elaboración propia, con base en Manual de Administración del tiempo y 9S, INTECAP. Enero de 2017.

A continuación, se muestra un cuadro en donde se incluyen las actividades que se deben llevar a cabo para la implementación de la metodología cinco eses en

la oficina, el cual deberá ser colocado en una pizarra, en donde se llevará el control del avance en el proceso de ejecución:

Cuadro 7

Actividades para la implementación de la metodología cinco eses en la oficina subsidiaria del hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo

Actividad	Responsable	Comentarios
Establecer un acuerdo con el jefe o persona al mando y todo el personal que labora en la unidad objeto de estudio.	Líder del proyecto	
Seleccionar al coordinador del equipo directivo SOL.	Líder del proyecto o jefe de unidad	
Elaborar la presentación del diagnóstico de la situación actual, en seguridad, orden y limpieza en el área de trabajo de la oficina subsidiaria.	Coordinador del equipo directivo SOL	
Hacer una reunión entre el personal de la unidad para seleccionar al resto de miembros del equipo directivo SOL	Coordinador del equipo directivo SOL	
Asignar a cada uno de los miembros del equipo las atribuciones que de acuerdo con el cargo asignado le correspondan.	Coordinador del equipo directivo SOL	
Recibir capacitación por parte del INTECAP sobre el programa de las 9S.	Coordinador del equipo directivo SOL	
Capacitar al resto del personal de la oficina acerca del proceso que se llevara a cabo en la implementación de la metodología.	Capacitador del equipo directivo SOL	
Elaborar los instrumentos que servirán en el proceso de implementación del programa de mejora continua cinco eses.	Administrador visual del equipo directivo SOL	
Implementación de las estrategias cinco eses.	Todo el personal de la oficina	
Fotografiar las áreas de trabajo después de aplicados los primeros tres pasos de la metodología.	Administrador visual del equipo directivo SOL	
Aplicación de las auditorías cinco eses.	Auditor del equipo directivo SOL	
Colocar los gráficos de representación llamativa cinco eses con el resultado obtenido en las auditorías.	Administrador visual del equipo directivo SOL	
Elaborar una presentación con el antes y después de aplicada la metodología cinco eses.	Administrador visual del equipo directivo SOL	
Hacer una reunión entre el personal para mostrar los resultados obtenidos.	Coordinador del equipo directivo SOL	
Verificar que aspectos deben ser mejorados de acuerdo a lo evidenciado en las auditorías.	Equipo directivo SOL	

Fuente: Elaboración propia. Enero de 2017.

3.5.2 Integración de las personas para implementar el programa de mejora

Para implementar el programa de mejora, debe existir una organización del personal involucrado en su aplicación, para lo cual se debe conformar un equipo directivo SOL quien será el encargado de aplicar la metodología directamente en las áreas de trabajo, proponer ideas que mejoren el proceso, así como verificar el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos. Se aconseja que el coordinador del equipo directivo SOL sea el jefe de la unidad y el resto de miembros deberán ser asignados voluntariamente dentro del resto de trabajadores de la oficina.

Todos los colaboradores de la unidad de estudio se espera que sean capacitados por el INTECAP, o en caso de que esto no sea posible, por lo menos los cinco miembros del equipo directivo SOL si deberán hacerlo, recibiendo el curso de Programa 9S, el cual tiene un costo de Q.120.00 por persona y puede ser recibido en línea vía internet. Debido a que este curso se imparte durante una hora al día, no importando el horario, se propone que las personas que lo reciban lo hagan de manera alterna, un grupo en horario de 2:00 p.m. a 3:00 p.m. y el resto de 3:00 p.m. a 4:00 p.m., ya que este es el horario en que disminuye la afluencia de afiliados a solicitar atención.

El sistema SOL busca que las áreas de trabajo estén seguras, ordenadas y limpias, y se fundamenta en premisas tales como, que los accidentes y ciertas enfermedades que se le presenten a los colaboradores de una empresa o institución, pueden ser eliminados o reducidos considerablemente, si se mantiene cada cosa en su lugar y se realiza limpieza en el área de trabajo, además que todo lugar de trabajo debe estar preparado para mejorar continuamente y de esta forma aumentar la calidad en el servicio y la satisfacción de los clientes.

Es importante resaltar en esta parte del contenido de este documento, que derivado de la cantidad de personas que laboran en la oficina subsidiaria del

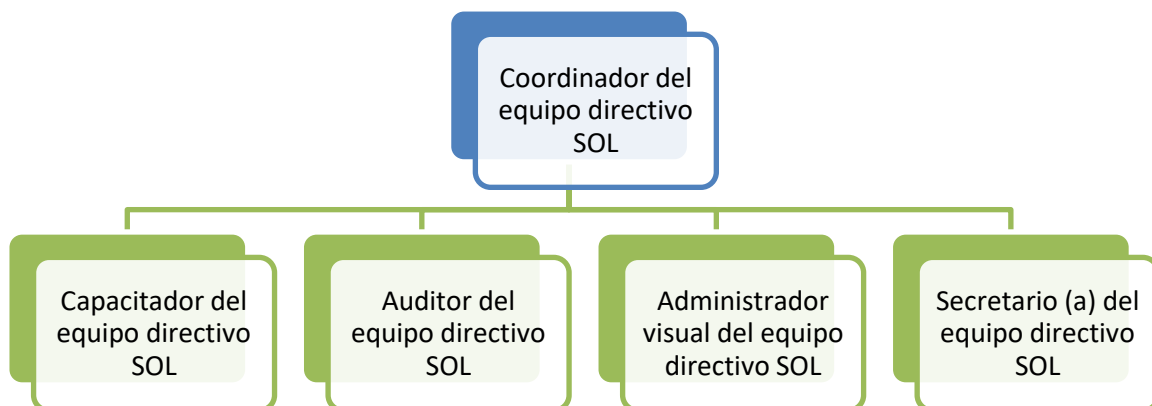
departamento de prestaciones en dinero, ubicada en el hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo, se propone que únicamente se conforme un equipo SOL, la forma como debe integrarse, así como una descripción detallada de las funciones de cada uno de los integrantes se aborda a continuación:

a. Conformación del equipo directivo SOL

El equipo directivo SOL, es el responsable de la ejecución y aplicación del programa de las cinco eses. Se necesita un firme convencimiento por su parte sobre la importancia de la seguridad, orden y limpieza en el área de trabajo, así como la detección de todo tipo de anomalías en ese sentido, para darles solución. Este equipo se debe integrar por cinco miembros de la oficina, quienes tendrán la función de coordinador o líder del equipo, capacitador del equipo, auditor del proceso de implementación, administrador visual y secretario. El organigrama, así como las funciones, atribuciones y responsabilidades específicas de cada miembro del equipo se detallan a continuación:

Imagen 23

Organigrama del equipo directivo SOL de la oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero, ubicada en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo



Fuente: Elaboración propia. Enero de 2017.

A continuación, se muestran las funciones y atribuciones que corresponden a cada uno de los miembros del equipo directivo SOL:

Cuadro 8

Función y atribuciones del coordinador del equipo directivo SOL

Función: planificar y organizar las actividades del programa de mejora continua cinco eses, aplicado en la oficina subsidiaria, ubicada en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo.

Atribuciones:

- Elaborar la presentación del diagnóstico de la situación actual, en seguridad, orden y limpieza en el área de trabajo de la oficina subsidiaria.
- Llevar a cabo las actividades para que los integrantes del equipo directivo SOL y demás miembros de la oficina, reciban la capacitación impartida por el INTECAP sobre el programa 9S.
- Asignar a cada uno de los miembros del equipo las atribuciones que de acuerdo con el cargo asignado le correspondan.
- Coordinar la ejecución de tareas y revisar el ritmo de ejecución.
- Aportar orientación al equipo, actuando como consultor de la metodología acerca de las dudas que puedan surgir en el proceso de implementación.
- Controlar el seguimiento riguroso de la metodología.
- Programar reuniones entre los integrantes del equipo directivo SOL, para fortalecer el programa cinco eses, durante su implementación.
- Velar por el mantenimiento y mejora de la situación alcanzada tras la implementación.
- Llevar el control y darle seguimiento a las tarjetas rojas y amarillas que han sido utilizadas, así como el correlativo de las mismas.
- Asegurarse de que todos los colaboradores de la unidad, estén bien informados tanto desde la fase inicial, como durante el avance del proyecto.

Fuente: Elaboración propia. Enero de 2017.

Cuadro 9

Función y atribuciones del capacitador del equipo directivo SOL

Función: es el encargado de transmitir a los miembros de la oficina subsidiaria las tareas que deben realizar y la forma en que deben ejecutarlas, para la implementación y mantenimiento de la metodología de mejora cinco eses, en sus diferentes fases.

Atribuciones:

- Documentarse y mantenerse actualizado ampliamente sobre los conceptos de la metodología cinco eses.
- Evaluar las necesidades de capacitación en la metodología cinco eses.
- Llevar a cabo la formación de los trabajadores de la unidad, con base en los conocimientos de la metodología.
- Elaborar el material necesario para llevar a cabo las actividades de capacitación.
- Planificar todo lo referente a las sesiones de capacitación de la metodología de las cinco eses, al inicio de la implementación dentro de la oficina.
- Elaborar los programas de capacitación que resulten necesarios de acuerdo con lo reflejado por las auditorías, permitiendo de esta manera retroalimentar adecuadamente el programa.
- Planificar el suministro de cada uno de los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades de capacitación.
- Hacer del conocimiento de todo el personal los planes de emergencia de la oficina.

Fuente: Elaboración propia. Enero de 2017.

Cuadro 10

Función y atribuciones del auditor del equipo directivo SOL

Función: es el encargado de verificar el cumplimiento de las estrategias cinco eses, calificar el desempeño luego de su implementación y realimentar en conjunto con los miembros del equipo directivo SOL, acerca de las deficiencias y oportunidades de mejora, luego de desarrollar las auditorías en las áreas de trabajo.

Atribuciones:

- Elaborar el plan general de las auditorías cinco eses.
- Coordinar con los demás miembros del equipo directivo SOL, los criterios de evaluación de las estrategias cinco eses.
- Elaborar el listado de los materiales necesarios para llevar a cabo las actividades de revisión y solicitarlo al coordinador del equipo directivo SOL.
- Convocar a reuniones para informar sobre el avance de las inspecciones y solucionar las dificultades que se encuentren en el proceso de su aplicación.
- Elaborar un informe que contenga todo lo evidenciado durante el desarrollo de las auditorías cinco eses, así como el alcance de metas de la implementación del programa.
- Recomendar posibles temas de capacitaciones para los empleados de la unidad, apoyado en los resultados de las auditorías desarrolladas, para la correcta realimentación del programa.

Fuente: Elaboración propia. Enero de 2017.

Cuadro 11

Función y atribuciones del administrador visual del equipo directivo SOL

Función: es el encargado de diseñar todas las herramientas visuales que contribuyan a la comprensión adecuada de la metodología cinco eses que permita que se convierta en una filosofía empresarial, así como preparar físicamente las áreas en donde se impartirán las reuniones relacionadas con la implementación del programa.

Atribuciones:

- Asegurar la disponibilidad de los medios logísticos necesarios para las reuniones y cualquier otra actividad de grupo, por ejemplo computadora y material de apoyo para las presentaciones.
- Verificar la permanente actualización de los indicadores del progreso cinco eses, sobre la pizarra que se utilizará en su implementación.
- Velar por la fluidez de recursos necesarios para que el programa pueda ser implantado con éxito.
- Coordinar con los encargados de los equipos la utilización de los recursos visuales de la mejor manera.
- Diseñar los gráficos de representación llamativa cinco eses.
- Fotografiar las áreas de trabajo antes y después de implementar las estrategias cinco eses.
- Realizar las presentaciones de las áreas de trabajo, antes y después de aplicar la metodología, como herramienta de motivación a los empleados.
- Colocar sobre el gráfico de exposición llamativa cinco eses, la calificación obtenida por cada área de trabajo luego de la auditoría.
- Participar en reuniones convocadas por el coordinador del equipo directivo SOL.

Fuente: Elaboración propia. Enero de 2017.

Cuadro 12

Función y atribuciones del secretario(a) del equipo directivo SOL

Función: es la persona encargada de asistir a los demás miembros del equipo directivo SOL en el desarrollo de sus funciones, así como apoyar en la elaboración de documentos, presentaciones, informes correspondientes a cada integrante y al equipo en general.

Atribuciones:

- Elaborar las minutas de todo lo hablado durante las reuniones.
- Conservar archivos del historial del equipo directivo SOL, que contendrá datos tales como, responsables de las tareas asignadas, asistencia, reportes, contribuciones del personal, información de las auditorias, etc.
- Registrar en un documento, todos los avances del proceso de implementación del programa.
- Llevar el control de los acuerdos y políticas implementadas, y logros alcanzados.
- Asistir a los miembros del equipo directivo SOL en el desarrollo de sus funciones.
- Elaborar un mapa de los puntos de riesgo durante el proceso de limpieza.
- Estar al pendiente de que no falten herramientas e insumos de limpieza en la oficina.

Fuente: Elaboración propia. Enero de 2017.

3.5.3 Capacitación

Se entiende como todas aquellas actividades que directamente relacionadas con el trabajo cotidiano, pueden ser concebidas en forma sistemática y transformadas en un entrenamiento permanente, con el objetivo de transmitir conocimientos y desarrollar habilidades y actitudes e integrarlas a un proceso productivo, con lo que se espera generar un cambio positivo acerca de alguna deficiencia identificada o simplemente buscar la mejora continua mediante la implementación de nuevos procesos.

Es importante que toda organización antes de implementar un nuevo proceso o metodología, debe capacitar al personal que estará a cargo, esto con el objetivo de reducir los errores en el mayor grado posible, por tanto, es necesario programar todas las actividades de capacitación e impartirlas de una manera adecuada que resulte comprensible, dinámica y entretenida para las personas que la reciben.

Además, se propone que todo el personal de la oficina sea capacitado sobre el tema, para que todos entiendan el objetivo de la metodología y ayuden a preservar un ambiente de trabajo, ordenado, limpio y seguro.

A continuación, se muestra el programa de capacitación, para la implementación de la metodología cinco eses, impartido por el encargado de capacitación del equipo directivo SOL.

Cuadro 13

Programa de capacitación de la metodología cinco eses para el personal de la oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero, ubicada en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo

Programa de capacitación
Objetivo <p>Formar al personal en las áreas de desempeño necesarias para la implementación del programa de mejora continua, mediante el desarrollo de conocimientos y habilidades que deben tener los colaboradores para el logro de un área funcional laboral, mediante la formación de actitudes positivas de comportamiento en el personal, que faciliten el cumplimiento de los objetivos establecidos en el programa de implementación de la metodología cinco eses.</p>
Temas a abarcar <ul style="list-style-type: none">• Fortalecimiento de la filosofía institucional• Definición y beneficios de la mejora continua• ¿Qué es la metodología cinco eses?• ¿Porque es necesario implementar la metodología cinco eses?• Beneficios de implementar la metodología cinco eses• Estrategias de la metodología cinco eses• Integración del Equipo Directivo SOL• Funciones del Equipo Directivo SOL• Implementación de las etapas del programa cinco eses• Criterios a evaluar luego de implementar la metodología cinco eses• Estrategias para el sostenimiento y mejora continua de la metodología cinco eses
Temas a priorizar <ul style="list-style-type: none">• ¿Qué es la mejora continua?• ¿Qué es la metodología cinco eses?• Beneficios de implementar la metodología cinco eses• Implementación de las etapas del programa cinco eses• Estrategias para el sostenimiento y mejora continua de la metodología cinco eses

Fuente: Elaboración propia. Enero de 2017.

Cuadro 14

Información concentrada del programa de capacitación de la metodología cinco eses para el personal de la oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero, ubicada en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo

Cuadro general del programa de capacitación de la Metodología Cinco Eses	
Acción de capacitación	Programa de capacitación para la implementación de la metodología de mejora continua Cinco Eses.
Dirigido a	Todo el personal de la oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero, ubicada en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo.
Objetivo	Formar al personal en las áreas de desempeño necesarias para la implementación de la metodología de mejora continua, mediante el desarrollo de conocimientos y habilidades necesarios para el logro de un área laboral funcional.
Lugar donde se llevará a cabo la capacitación	Oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero, ubicada en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo.
Duración de la capacitación (horas)	5
Fecha de realización	Día sábado programado por el responsable de la oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero, ubicada en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo.
Responsable de la capacitación	Miembro del equipo directivo SOL responsable de capacitación.

Fuente: Elaboración propia. Enero de 2017.

3.6 Proceso de implementación

Después de finalizadas y cumplidas todas las actividades que conforman la fase de preparación, la unidad de análisis, en este caso la oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero, ubicada en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo, se encuentra preparada para que los miembros del equipo directivo SOL que se ha conformado, pongan en práctica las estrategias en el área de trabajo, en conjunto con los demás colaboradores de la oficina, quienes ya habrán sido capacitados y apoyaran en cada una de las fases que integran el programa de mejora. Para lo cual a continuación se presenta el proceso de implementación:

3.6.1 Clasificación (seiri)

El primer paso de implementación de la metodología cinco eses es la clasificación, que consiste en ordenar o disponer por clases, las cuales pueden ser por tamaño, tipo, categoría o según la frecuencia de uso de los documentos o enseres que se utilizan en la oficina.

Una forma de clasificar puede ser la siguiente:

- a. Activos: Aquí se incluyen los artículos y documentos que se utilizan diariamente.
- b. Semiactivos: En esta clase se pueden incluir los documentos y enseres que se utilizan con poca frecuencia.
- c. Inactivos: Aquí deberán incluirse los documentos o enseres que ya no se utilizan, pero que son importantes para los colaboradores, la oficina o la institución, por tanto es necesario llevar a cabo esta clasificación, debido a que de esta manera y según la frecuencia con que sean utilizados se puede decidir el lugar en donde deben ser almacenados.

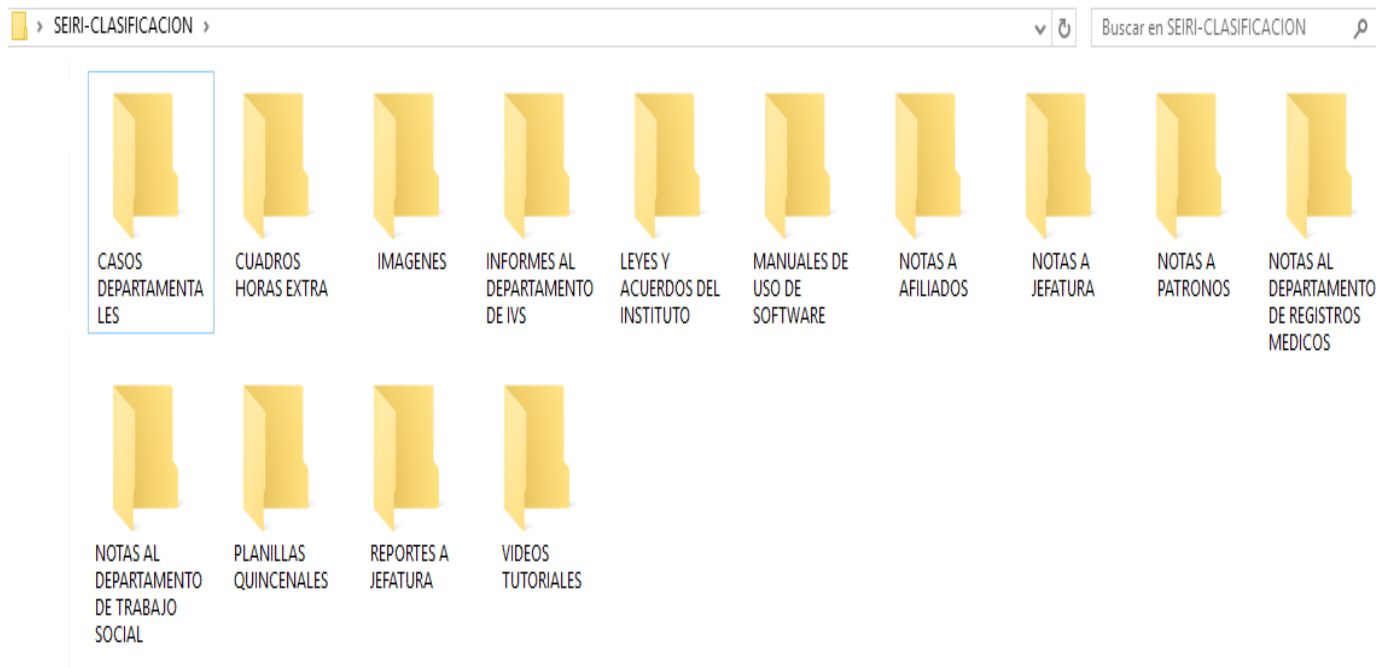
De igual manera que se acumulan documentos o enseres en la oficina, también los documentos en formato digital se acumulan en la memoria de la

computadora, debido a que con la evolución de la tecnología este tipo de archivos se ha incrementado considerablemente, se hace necesario administrarlos de manera eficiente, clasificándolos de acuerdo al tipo de documento, por ejemplo, correos electrónicos, correspondencia, informes, así como la creación de una copia de seguridad o backup para evitar la pérdida de información o saturar la memoria de la computadora.

A continuación, se muestra una propuesta de clasificación de documentos digitales para la oficina, lo que hace más fácil su localización al colocarlos en carpetas debidamente identificadas:

Imagen 24

Propuesta para la clasificación de documentos digitales en la oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero, ubicada en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo



Fuente: Elaboración propia. Enero de 2017.

Como se puede observar en la imagen anterior, se muestran las carpetas que se propone crear para facilitar la localización de los documentos que son utilizados en las labores de la oficina. Debido a la naturaleza del trabajo y de acuerdo a las funciones de cada puesto se debe: enviar notas a afiliados, patronos y otros departamentos del IGSS, contar con leyes y acuerdos del instituto para fundamentar la resolución que se le da a cada caso, así como hacer reportes e informes a diferentes departamentos, además de elaborar una planilla quincenal de los casos que fueron incluidos en nómina. Así mismo, se plantea la creación de carpetas para almacenar manuales y video tutoriales de cómo utilizar el software del instituto, así como una carpeta para las imágenes que se utilizan en las notas que se deben elaborar, y ya será el responsable de cada puesto el que determine cuáles de esas carpetas son aplicables a su cargo. Por lo expuesto anteriormente se considera que las carpetas que fueron creadas ayudarán a ejecutar las funciones en un menor tiempo y de este modo se espera aumentar la productividad y brindar un mejor servicio a los afiliados.

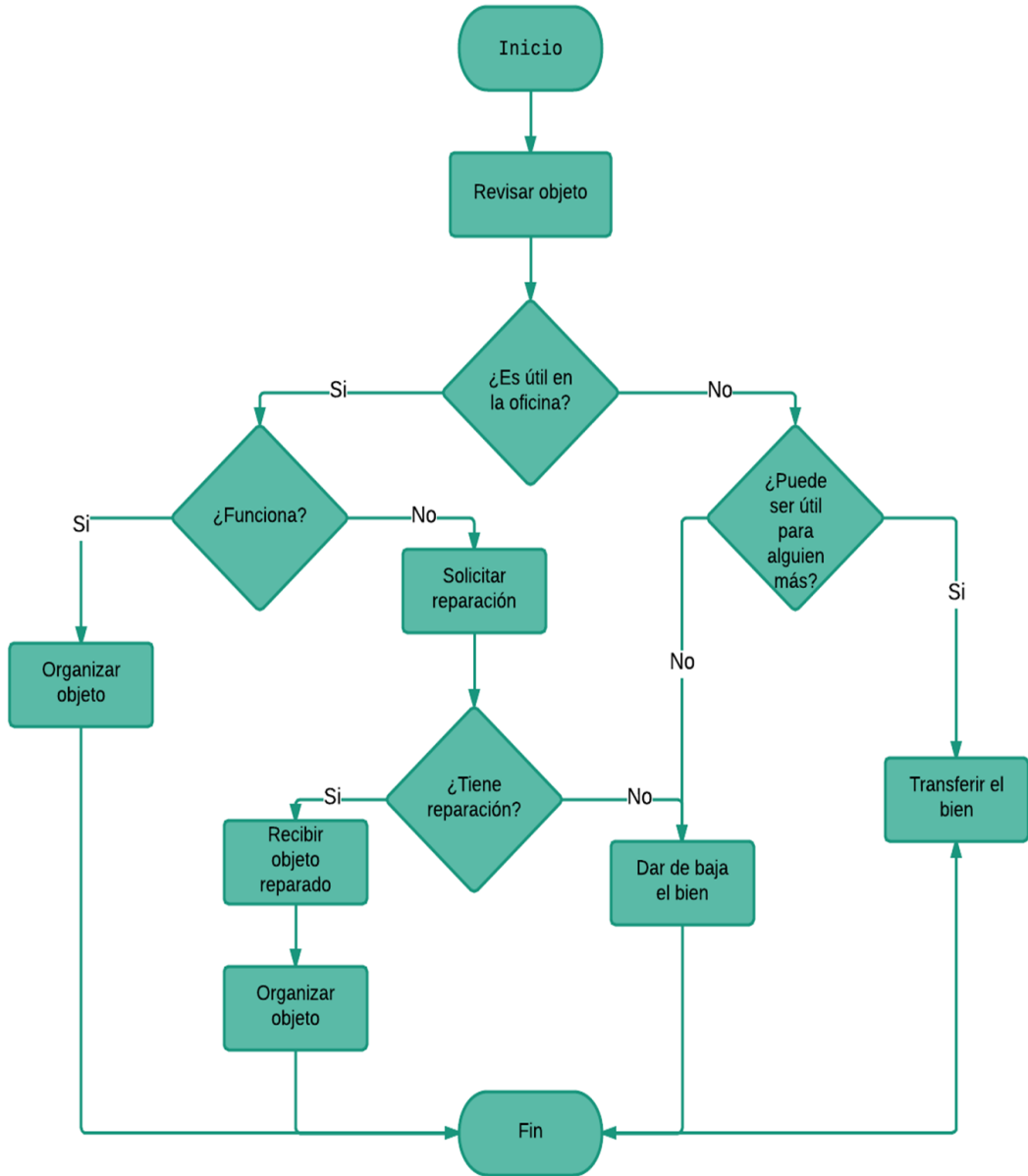
Al momento de llevar a cabo la clasificación se debe tomar en cuenta tres principios, los cuales se detallan a continuación:

- a. Crear categorías: se propone clasificar de acuerdo a las categorías de activos, semiactivos e inactivos, mencionadas anteriormente.
- b. Eliminar lo innecesario: desechar y tirar todos los bienes, documentos y elementos que no es necesario elaborar un oficio de descarga para eliminarlos, así como clasificar y enlistar el mobiliario y equipo que si lo requiere, y seguido de esto preparar el informe para darlo de baja.
- c. Definir lo que necesita reparación: clasificar lo que es útil en la oficina, sin embargo, necesita ser reparado, y solicitar la misma al departamento de mantenimiento e informática según corresponda, para que cuando ya esté en buenas condiciones proceder a ordenarlo.

Para ejecutar el proceso de clasificación se propone el siguiente procedimiento:

Imagen 25

Diagrama de flujo del proceso de clasificación en la oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero, ubicada en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo




Fuente: Elaboración propia. Enero de 2017.

Como puede observarse en el diagrama de flujo anterior, cuando un miembro del equipo proceda a revisar un objeto o enser de la oficina, decidirá si el objeto es útil o no para la oficina, si se determina que si es útil y se encuentra en buen estado, se deberá clasificar y organizar de acuerdo a las categorías previamente establecidas, y en caso de que no funcione correctamente, deberá ser solicitada su reparación al departamento de mantenimiento o informática del hospital según corresponda, quien determinará si el bien aún puede ser reparado, en caso de que si sea posible, luego de esto debe ser clasificado para su organización, sin embargo, si el bien ya no tiene reparación, será dado de baja y con base al informe de diagnóstico deberá ser solicitado un nuevo bien. En el caso de que el bien ya no sea útil en la oficina se deberá preguntar si puede ser funcional para otro departamento o área de trabajo del hospital para ser transferido o en caso de que esté dañado, se procederá a darlo de baja.

Así mismo, luego de clasificados los bienes, objetos y enseres de la oficina, es necesario que estos sean identificados entre sí, para lo cual se utilizan tarjetas de color rojo para señalar los objetos innecesarios dentro del área de trabajo y la posible acción correctiva. Estas tarjetas deben ser de 15 cm de largo por 10 cm de ancho, y el responsable de llevar el control de las mismas será el coordinador del equipo directivo SOL. Se propone la utilización de la tarjeta roja que se muestra a continuación:

Imagen 26

Tarjeta roja para la implementación del proceso de clasificación en la oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero, ubicada en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo

TARJETA ROJA	
Programa de implementación cinco eses	No. Correlativo
Fecha de control:	<input type="text"/>
Nombre del evaluador responsable:	<input type="text"/>
Número de empleado del evaluador:	<input type="text"/>
Nombre del artículo:	<input type="text"/>
Código del bien:	<input type="text"/>
Valor del bien:	<input type="text"/>
Localización:	<input type="text"/>
Categoría	
Mobiliario	<input type="checkbox"/>
Equipo de cómputo	<input type="checkbox"/>
Papelería	<input type="checkbox"/>
Equipo de oficina	<input type="checkbox"/>
Expedientes de afiliados	<input type="checkbox"/>
Accesorios personales	<input type="checkbox"/>
Otros (Especifique)	<input type="checkbox"/>
 Proceder a retirarlos	
Motivo para su separación	
Obsoleto	<input type="checkbox"/>
Dañado	<input type="checkbox"/>
Acción Recomendada	Acción Recomendada
Almacenarlo	<input type="checkbox"/>
Transferirlo	<input type="checkbox"/>
Darlo de baja	<input type="checkbox"/>
Almacenarlo	<input type="checkbox"/>
Transferirlo	<input type="checkbox"/>
Darlo de baja	<input type="checkbox"/>
Vo.Bo del coordinador del equipo directivo SOL	

Fuente: Elaboración propia. Enero de 2017.

Además de esto, se propone utilizar el siguiente cuadro que servirá de guía en el proceso de clasificación de todos los elementos que luego serán ordenados, y también para registrar en un documento el procedimiento llevado a cabo:

Cuadro 15

Propuesta de cuadro para implementar el proceso de clasificación en la oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero, ubicada en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo

Cuadro para la clasificación de elementos en la oficina subsidiaria	
Seleccione el área que necesita clasificar:	
<ul style="list-style-type: none"> • Oficina principal <input type="checkbox"/> • Oficina de jefatura <input type="checkbox"/> • Archivo de expedientes de hombres <input type="checkbox"/> • Archivo de expedientes de mujeres <input type="checkbox"/> • Comedor <input type="checkbox"/> • Baño <input type="checkbox"/> 	
Enumere las categorías en que clasificará los bienes, enseres, documentos, mobiliario y equipo, etc., que es necesario ordenar:	
<ul style="list-style-type: none"> • Activos • Semiactivos • Inactivos 	
Indique a que categoría pertenece cada artículo clasificado:	
Categoría de clasificación	Listado de artículos
Activo	Engrapadora
Semiactivo	Escaner
Inactivo	Planillas de pago quincenal

Fuente: Elaboración propia. Enero de 2017.

3.6.2 Orden (seiton)

Luego de clasificar los objetos necesarios en el área de trabajo, el segundo paso del proceso de implementación de la metodología cinco eses, es la organización y se refiere a ubicar los objetos, enseres y documentos en sitios de fácil acceso con su respectiva identificación. Para ordenar y almacenar los diferentes objetos, enseres y documentos se propone lo siguiente:

- a. Ordenar o almacenar por categorías: Agrupar los objetos, enseres y documentos, utilizando como criterio la frecuencia con que se utilizan.
- b. Rotular: Identificar los archivos, documentos, cajas, enseres, etc., lo que evitará pérdida de tiempo buscando un determinado artículo en toda la oficina.

Los tres principios que se contemplan para ordenar son los siguientes:

- a. Darle lugar y posición por frecuencia de uso y distribución accesible a cada cosa.
- b. Señalizar zonas de paso, almacenaje, etc.
- c. No colocar cosas en lugares peligrosos, de paso o salidas.

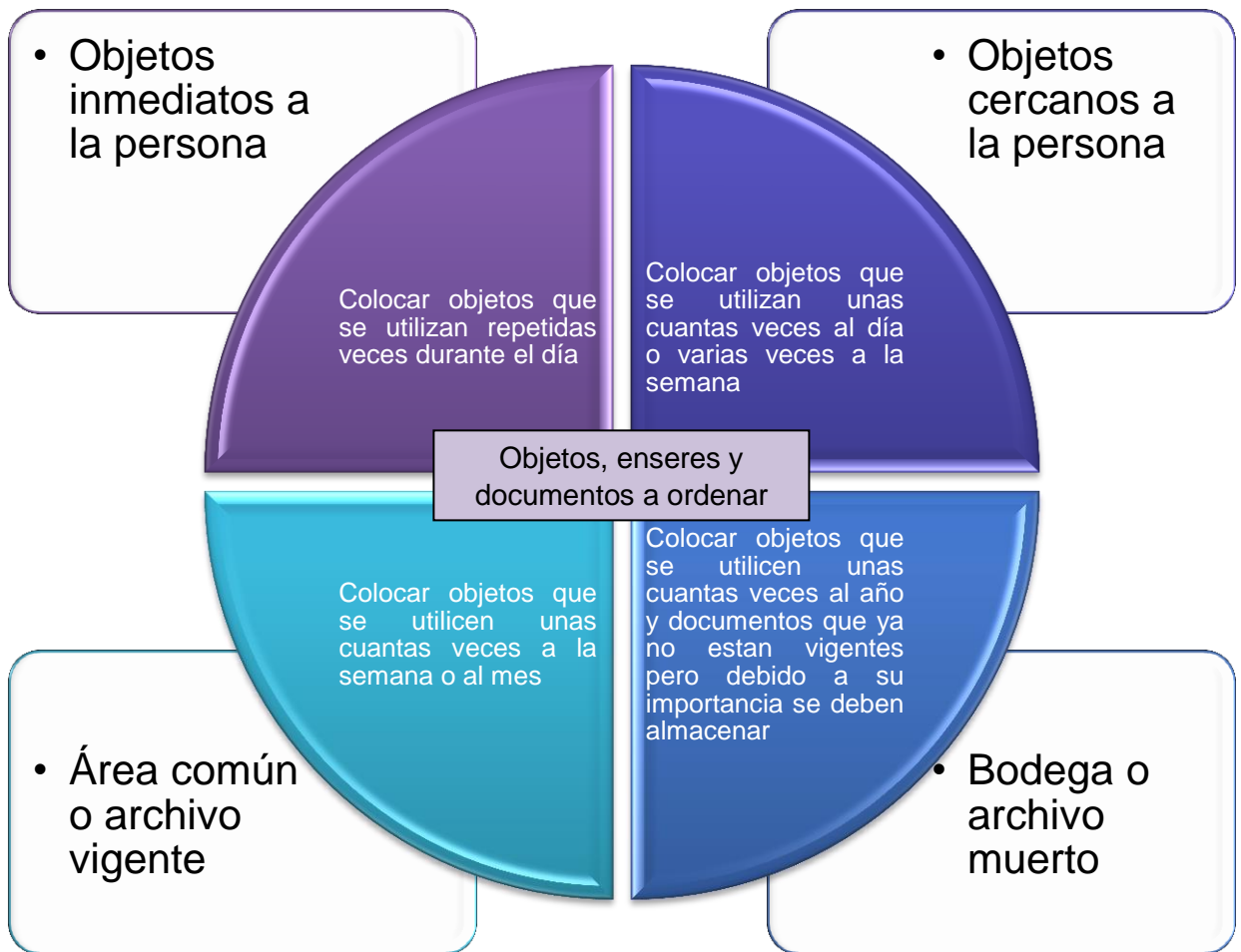
Para llevar a cabo el proceso de organización se debe identificar el sitio que se va a ordenar y señalar el lugar que ocupará cada cosa en esa área, para lo cual se propone utilizar los siguientes criterios:

- a. Colocar los objetos inmediatos a la persona cuando se utilicen repetidas veces durante el día.
- b. Colocar los objetos a corta distancia cuando se utilicen unas cuantas veces al día o varias veces a la semana.
- c. Colocar los objetos en áreas comunes o archivos cuando se utilicen unas cuantas veces a la semana o al mes.
- d. Colocar los objetos en bodega o un espacio destinado para este cometido, cuando se utilicen algunas veces al año, o sean documentos importantes

que deban ser almacenados pero sin llegar a utilizarlos.

A continuación, se muestran de forma gráfica los criterios que se propone utilizar para organizar los objetos, enseres y documentos de la oficina subsidiaria:

Imagen 27
Criterios para ordenar la oficina



Fuente: Elaboración propia. Enero de 2017.

De acuerdo a los criterios para ordenar mencionados en la imagen anterior, los objetos inmediatos a la persona tales como, equipo de cómputo, perforador, engrapadora, sello personal, recipientes para basura, lapiceros, y expedientes asignados para trabajar, deberán ser ordenados y señalizados en el mismo puesto de trabajo, para esto se utilizarán bandejas para ordenar papelería de uso frecuente, las gavetas del escritorio y los muebles aéreos asignados en cada puesto. Como objetos que deben ser ordenados y señalizados cercanos a la persona se encuentran por ejemplo, el escaner, fotocopiadora y demás mobiliario y equipo que se utiliza solo unas cuantas veces al día o varias veces a la semana, y este debe ser colocado en un lugar que sea accesible para las personas que necesitan utilizarlos. Entre los elementos que se utilizan unas cuantas veces a la semana o al mes, se pueden mencionar los expedientes de los afiliados que han sido suspendidos de sus labores recientemente, sin embargo no han concluido con el proceso de pago, para lo cual se propone utilizar dos archivos vigentes que estén cercanos a las ventanillas de atención al afiliado, para que el expediente este en un lugar accesible y sea localizado fácilmente al momento de que un afiliado se presente a solicitar información acerca de su caso. Así mismo, se propone utilizar dos archivos que sean colocados en un espacio del archivo general de la oficina, para colocar documentos importantes, manuales informativos, acuerdos del Instituto, y demás papelería que no es utilizada frecuentemente, sin embargo, y debido a su importancia, si es necesario almacenarla en la oficina.

Además de esto, para realizar el proceso de implementación, se propone contar con el siguiente mobiliario y equipo:

Imagen 28

Propuesta de archivos para papelería, insumos y expedientes para la oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero, ubicada en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo



Fuente: <https://www.officedepot.com.gt/officedepotGuatemala/en/Categoría/Muebles-y-Decoración/Archiveros-libreros-y-gabinetes/Archiveros-4-gavetas/>. Enero de 2017.

Material: Acero

Medidas: 1.18 mts de alto x 36cms de ancho x 46cms de profundidad

Gavetas: 4

Distribuidor: Office Depot

Cantidad requerida: 5

Precio unitario: Q.1,599.00

Costo total: Q.7,995.00

El uso de archivos facilitará la ubicación de los expedientes que aún se encuentran en proceso de pago y papelería importante, que debe ser almacenada para cualquier consulta futura, además permitirá tener los insumos en un lugar específico y ordenado. Se propone la compra de cinco archivos, dos

para expedientes y papelería de uso frecuente, dos para papelería y elementos importantes que deben ser almacenados y otro para insumos de la oficina, como lapiceros, lápices, libretas, grapas, ganchos, etc.

Imagen 29

Propuesta de rotulación para la oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero, ubicada en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo



Fuente: imagen captada de internet en: <https://s21.es/placas-informativas/1137-informacion-con-rotulo.html>. Enero de 2017.

Material: Acrílico

Medidas: 10 cms de alto x 25 cms de ancho

Distribuidor: Empresa Creapublicidad

Cantidad requerida: 10

Precio unitario: Q.40.00

Costo total: Q.400.00

Este tipo de rótulos se utilizarán para identificar las diferentes áreas de la oficina, así como las ventanillas de atención al afiliado de acuerdo al tipo de servicio que se brinda en cada una de ellas. Además de esto, los trabajadores de la oficina deberán diseñar y crear rótulos de acuerdo a sus necesidades, con el material que hay en la oficina por ejemplo, banderitas y notas adhesivas para señalar los puestos de trabajo y la ubicación de papelería y objetos que utilizan y que han ordenado de acuerdo a los criterios antes mencionados, para su fácil acceso.

Imagen 30

Propuesta de bandejas para colocar papelería para la oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero, ubicada en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo



Fuente: <https://www.officedepot.com.gt/officedepotGuatemala/en/Categoría/Todas/Oficina/Artículos-y-accesorios-de-oficina/Organizadores/>. Enero de 2017.

Material: Plástico

Tamaño: Oficio

Compartimientos: 3

Distribuidor: Office Depot

Cantidad requerida: 15

Precio unitario: Q.129.00

Costo total: Q.1,935.00

Las bandejas para colocar papelería servirán para ordenar y clasificar la papelería y documentos de uso frecuente en cada puesto de trabajo.

Imagen 31

Propuesta de casilleros para guardar objetos personales de los colaboradores de la oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero, ubicada en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo



Fuente: <https://www.officedepot.com.gt/officedepotGuatemala/en/Categoría/Todas/Muebles-y-Decoración-/Archiveros-libreros-y-gabinetes/Archiveros-4-gavetas/locker-tammex-de-acero/>. Enero de 2017.

Material: Acero

Medidas: 1.68 mts de alto x 38cms de ancho x 46cms de profundidad

Puertas: 4

Distribuidor: Office Depot

Cantidad requerida: 4

Precio unitario: Q.1,599.20

Costo total: Q.6,396.80

La compra de casilleros se propone para que los colaboradores tengan un lugar adecuado en donde guardar sus objetos personales, y de este modo no utilizar las gavetas de los escritorios para este fin. El espacio que puede ser utilizado para instalarlos es, en una pared del archivo general de expedientes de género masculino, ya que es el único lugar con un área suficiente para colocarlos.

Imagen 32

Propuesta de estanterías para archivar expedientes para la oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero, ubicada en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo



Fuente: imagen captada en internet en: <https://www.esmelux.com/estanterías-metlicas-para-archivadores/>. Enero de 2017.

Material: Estructura de metal y bases de madera

Medidas: 2mts de alto x 4mts de largo x 30 cms de profundidad

Entrepaños: 5

Distribuidor: Fabricadas por el Departamento de Mantenimiento del Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo.

Cantidad requerida: 4

Precio unitario: Q. 1,500.00

Costo total: Q.6,000.00

Se propone solicitar al departamento de mantenimiento del Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo, la fabricación de estanterías, las cuales tendrán un costo aproximado de fabricación de Q.1,500.00 c/u, según información proporcionada por la jefatura del departamento con base en los costos del material y la mano de

obra necesaria en cada estantería y deberán estar debidamente identificadas y ordenadas, para archivar los expedientes de los afiliados. Esto se plantea debido a que se ha incrementado considerablemente la cantidad de afiliados y ya son insuficientes.

Imagen 33

Propuesta de sillas giratorias para la oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero, ubicada en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo



Fuente: <https://www.officedepot.com.gt/officedepotGuatemala/en/Categoría/Todas/Muebles-y-Decoracion/Sillas/Silla-secretarial/>. Enero de 2017.

Material: Tela

Medidas: 1.01 mts de alto x 58.4 cms de ancho x 67.3 cms de profundidad

Distribuidor: Office Depot

Cantidad requerida: 4

Precio unitario: Q.699.00

Precio total: Q.2,796.00

Se propone la compra de sillas giratorias para el personal de la oficina subsidiaria, debido a que durante el diagnóstico quedó evidenciado que algunas con las que se cuenta en la unidad están en malas condiciones, lo que pone en riesgo la salud e integridad física de los colaboradores. De este modo se puede proceder a dar de baja del inventario las sillas que se encuentran en mal estado.

Así mismo, dentro de los elementos que se propone comprar para la oficina subsidiaria, se encuentran los cinchos plásticos, los cuales se utilizarán para ordenar el cableado de las computadoras, y de esta forma alargar el tiempo de vida de las mismas, al estar bien organizado, sujetado y que no esté enredado, lo que hace más fácil su localización, evita daños en los equipos de cómputo al no darle tirones a los cables cuando es necesario desconectarlos y permite una mayor circulación de aire en los mismos, lo que impide que se calienten, además de evitar que ocurran accidentes como tropiezos con las conexiones.

A continuación, se muestra el cuadro resumen del mobiliario y equipo que se propone comprar como implementar el proceso de orden en la oficina subsidiaria:

Cuadro 16

Propuesta de mobiliario y equipo para el proceso de clasificación y orden en la oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero, ubicada en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo

Mobiliario y equipo	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Impresión de tarjetas rojas	100	Q.1.00	Q.100.00
Archivos para papelería y expedientes	5	Q.1,599.00	Q.7,995.00
Rótulos	10	Q40.00	Q.400.00
Bandejas para colocar papelería	15	Q.129.00	Q.1,935.00
Casilleros	4	Q1,599.20	Q.6,396.80
Estanterías para archivar expedientes	4	Q.1,500.00	Q.6,000.00
Sillas giratorias para oficina	8	Q.699.00	Q.2,796.00
Cinchos plásticos	100	Q.1.00	Q100.00
Costo Total			Q. 22,722.80

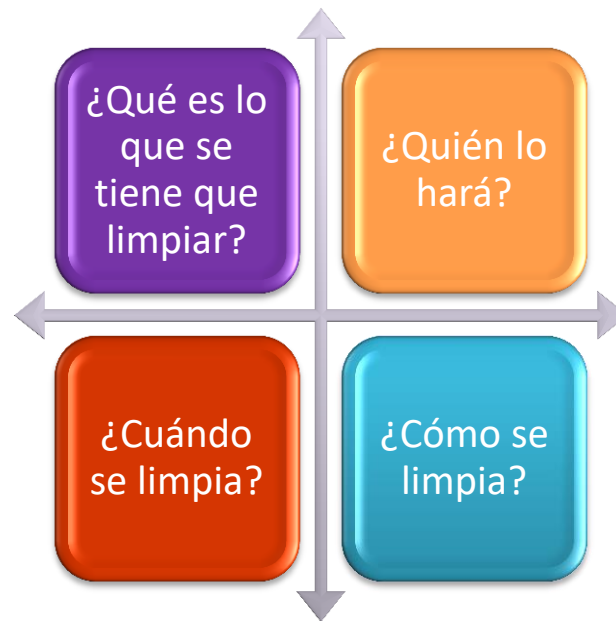
Fuente: Elaboración propia. Enero de 2017.

3.6.3 Limpieza (seiso)

El tercer paso de la metodología cinco eses es el de limpieza, y se refiere a mantener ordenados y libres de suciedad los ambientes, equipos y enseres. No es suficiente contar con un trabajador responsable de esta tarea, que en este caso es la persona asignada por el departamento de servicios varios del hospital, quien tiene la función de diariamente limpiar los pisos, escritorios, baño, comedor, paredes, ventanas y recoger la basura de los recipientes dos veces al día, sino que además de esto es necesaria la colaboración de todas las personas que trabajan en la oficina, evitando el desorden y la suciedad.

Para alcanzar el estado de limpieza que se espera, se debe ejecutar una campaña en donde participe todo el personal de la unidad, que incluya tareas tales como, limpieza de techos, paredes, pisos, escritorios, equipo de trabajo, baño, comedor, ventanas, estructuras metálicas, archivos, etc.

Para este proceso se sugiere contar con una guía de limpieza que responda a las siguientes interrogantes:



Fuente: Elaboración propia. Enero de 2017.

Existen tres principios que se aconseja seguir al momento de limpiar:

- a. Limpiar el puesto de trabajo de la suciedad, polvo, etc.
- b. Localizar y corregir focos de suciedad o desperfectos, identificándolos por medio de las tarjetas amarillas, para asegurar que todo esté en buenas condiciones, utilizando el formato que se muestra a continuación:

Imagen 34

Tarjeta amarilla para la implementación del proceso de limpieza en la oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero, ubicada en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo

TARJETA AMARILLA		
Fecha:	No. Correlativo	
Área de la oficina:		
Descripción del problema:		
Situación ocasionada por:		
Agua	<input type="checkbox"/>	
Aire	<input type="checkbox"/>	
Aceite	<input type="checkbox"/>	
Polvo	<input type="checkbox"/>	
Herramientas	<input type="checkbox"/>	
Desperfecto del equipo	<input type="checkbox"/>	
Desperfecto de las instalaciones	<input type="checkbox"/>	
Acciones del personal	<input type="checkbox"/>	
Otro (especifique):		
Acción correctiva a implementar:		
Solución definitiva implementada:		
Vo.Bo. del coordinador del equipo directivo SOL		

Fuente: Elaboración propia. Enero de 2017.











- c. Recoger y tirar la basura en su lugar.

Se requiere contar con los siguientes elementos a fin de que la guía de limpieza resulte efectiva:

- a. Contar con el personal y el tiempo suficiente para la limpieza: Por tal motivo es necesario el compromiso y participación de todo el personal de la oficina, con la limpieza y el orden del lugar, y que esta no sea una tarea exclusiva de la persona designada por el hospital. Luego de ejecutada la campaña de limpieza si será tarea de la persona de servicios varios conservar el estado alcanzado. La campaña de limpieza se propone que sea realizada un día sábado en horario de 8:00 a.m. a 1:00 p.m.
- b. Equipo, útiles y enseres adecuados para realizar una buena limpieza, ya que durante el diagnóstico se pudo observar que no se cuenta con los mismos, los cuales se detallan a continuación:

Cuadro 17

Equipo necesario para el proceso de limpieza en la oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero, ubicada en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo

Artículo	Imagen	Descripción
Escobas		Se utilizará para remover el polvo y basura de toda el área de la oficina
Trapeador		Servirá para limpiar el piso con desinfectante y eliminar el polvo.
Desinfectante		Se utilizará para trapear los pisos y eliminar la suciedad de toda el área de trabajo.
Líquido limpiavidrios		Se recomienda contar con líquido limpiavidrios para remover el polvo de todos los ventanales de la oficina.
Esponjas		Serán necesarias para aplicar desinfectante y líquido limpiavidrios en las superficies uniformemente.
Toallas		Servirán para secar cualquier superficie luego de ser limpiada y para que los trabajadores puedan secarse las manos.
Bolsas para basura		Se utilizarán para depositar y desechar la basura que resulte luego del proceso de limpieza.
Recogedor de basura		Su función consiste en recoger la basura del piso al momento de barrer.
Guantes para limpieza		Serán utilizados para proteger las manos al momento de realizar la limpieza.
Mascarillas		Se función será proteger las vías respiratorias durante el proceso de limpieza, del polvo que se acumula en el archivo y demás lugares de la oficina

Fuente: Elaboración propia. Enero de 2017.

Imagen 35

Propuesta de estanterías para utensilios de limpieza en la oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero, ubicada en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo



Fuente: <https://www.officedepot.com.gt/>. Enero de 2017.

Material: Metal

Medidas: 1.80mts de alto x 94cms de ancho x 44 cms de profundidad

Entrepaños: 5

Distribuidor: Office Depot

Cantidad requerida: 1

Precio unitario: Q. 719.10

Costo total: Q.719.10

Su función será almacenar todos los enseres y utensilios destinados al proceso de limpieza. Será colocada afuera del baño ya que se considera que es el lugar más adecuado, además de que ahí existe el espacio suficiente.

- c. Contar con una guía que incluya las acciones, personal asignado, tiempo estimado para cada actividad, así como la forma en que se deben llevar a cabo durante la campaña de limpieza y verificar que se ejecute adecuadamente, tal como se detalla a continuación:

Cuadro 18

Propuesta de actividades a ejecutar en la campaña de limpieza en la oficina subsidiaria

Actividad	Personal asignado	Recursos necesarios	Tiempo estimado
Limpieza de los techos de la unidad.	2 personas	Escoba, desinfectante, esponja, guantes	4 horas
Limpieza de todas las paredes.	2 personas	Escoba, desinfectante, esponja, guantes	4 horas
Limpieza del mobiliario y equipo de la oficina.	2 personas	Desinfectante, esponja, toalla, guantes	4 horas
Limpieza y desinfección del baño.	1 persona	Escobas, trapeador, desinfectante, esponja, guantes	2 horas
Limpieza del mobiliario y equipo del comedor, tales como la mesa, bancos, microondas, oasis, refrigerador.	1 persona	Desinfectante, esponja, toalla, guantes	2 horas
Limpieza de los ventanales y estructuras metálicas de la oficina.	2 personas	Líquido limpiavidrios, esponja, desinfectante, toalla, guantes	4 horas
Pintura de las paredes de la oficina.	3 personas	Pintura, rodillo, mascarilla	4 horas
Eliminación de los pasillos del polvo y basura.	1 persona	Escoba, trapeador, recogedor para basura	1 hora
Barrer y trapear los pisos.	1 persona	Escoba, trapeador, desinfectante, recogedor para basura	2 horas
Verificar que no estén llenos los recipientes para basura y cambiar las bolsas cuando sea necesario.	Todo el personal durante el proceso de limpieza.	Guantes, bolsas para basura, recogedor para basura	Durante el proceso de limpieza.
Ordenar y limpiar el equipo y utensilios de limpieza luego de utilizarlos.	Todo el personal al finalizar las demás tareas.	Estantería, utensilios de limpieza.	30 minutos

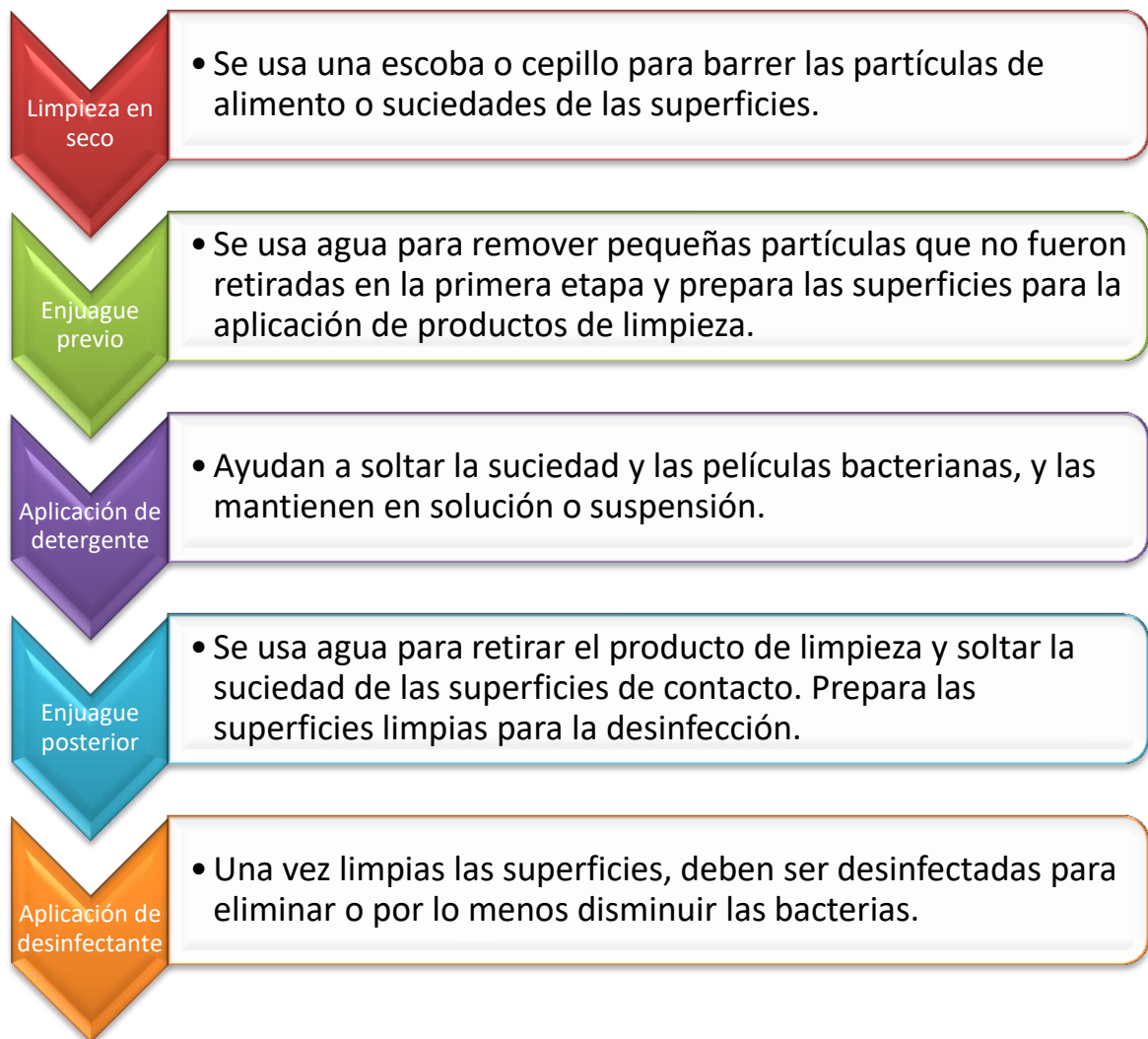
Fuente: Elaboración propia. Enero de 2017.

En el cuadro anterior se anotan las actividades que se proponen dentro de la guía a ejecutar durante la campaña de limpieza en la oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero, ubicada en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo. Al momento de que alguna persona concluya con la tarea asignada deberá apoyar al resto del equipo en las tareas que requieren más tiempo para realizarlas.

Para ejecutar el proceso de limpieza de manera adecuada se recomienda seguir los siguientes pasos:

Imagen 36

Propuesta de proceso de limpieza en la oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero, ubicada en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo



Fuente: Elaboración propia, con información obtenida de la Organización Mundial de la Salud, consultada en <http://www.paho.org>. Enero de 2017.

Dentro de este apartado se debe incluir la señalización y normas de higiene que se deben seguir dentro de la oficina.

Imagen 37

Señalización y normas de higiene dentro de la oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero, ubicada en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo

Señalización y Normas de Higiene



Indica el lugar en donde debe ser colocada la basura.



Indica los lugares en donde esta prohibido ingerir alimentos, para lo cual debe ser utilizado el comedor de la oficina.



Lavarse las manos antes de comer, así como después de utilizar el servicio sanitario.



Mantener limpia el área de trabajo y el equipo a cargo, garantiza un ambiente de trabajo más agradable y una mayor vida útil del equipo de oficina.



Es importante para evitar enfermedades, que después de utilizar el sanitario se deje limpio, tal y como se encontró.



Indica el lugar en donde se deben guardar los utensilios de limpieza luego de utilizarlos.



Piso húmedo: indica a las personas el riesgo que existe al caminar por esa área debido a limpieza o derrame de algún líquido.

Fuente: elaboración propia. Enero de 2017.

Además de lo expuesto anteriormente, y según información obtenida durante la entrevista con el jefe de la unidad, se debe elaborar el oficio en donde se solicita a la jefatura del Departamento de Prestaciones en Dinero todo el equipo y los procedimientos que se deben seguir para implementar el proceso de clasificación de desechos y reciclaje, y de esta forma contribuir con la conservación del medio ambiente, al mismo tiempo que se aprovechan de mejor forma los recursos.

Por último, se muestra el cuadro resumen de los elementos necesarios para implementar el tercer paso de la metodología que consiste en la limpieza de la oficina:

Cuadro 19

Cuadro resumen de elementos necesarios para el proceso de limpieza en la oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero, ubicada en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo

Cantidad	Elementos necesarios	Precio Unitario	Precio Total
50	Impresión de tarjetas amarillas	Q.1.00	Q.50.00
2	Escoba	Q.15.00	Q.30.00
2	Trapeador	Q.50.00	Q.100.00
5	Desinfectante	Q.25.00	Q.125.00
5	Líquido limpiavidrios	Q.45.00	Q.225.00
10	Esponjas	Q.10.00	Q.100.00
10	Toallas	Q.35.00	Q.350.00
100	Bolsas para basura	Q.1.00	Q.100.00
2	Recogedor para basura	Q.10.00	Q.20.00
15	Guantes para limpieza	Q.20.00	Q.300.00
1	Estantería para utensilios de limpieza	Q.719.10	Q.719.10
30	Mascarilla	Q.3.00	Q.90.00
2	Cubetas de pintura de agua	Q.450.00	Q.900.00
3	Bandeja con rodillo para pintar	Q.35.00	Q.105.00
3	Brochas para pintar	Q.12.00	Q.36.00
8	Rótulos para señalización de limpieza	Q.40.00	Q.320.00
1	Señalización de prevención piso mojado	Q.150.00	Q.150.00
Costo Total			Q.3,720.10

Fuente: Elaboración propia. Enero de 2017.

3.6.4 Estandarización (seiketsu)

El cuarto paso de la metodología cinco eses consiste en preservar los niveles de seguridad, orden y limpieza alcanzados luego de aplicar las primeras tres eses, por lo que se deben desarrollar condiciones de trabajo que eviten el retroceso en el proceso.

Existen dos principios para estandarizar:

- Establecer planes de trabajo con especificaciones para cada persona: consiste en que cada colaborador debe conocer debidamente cuáles son las responsabilidades y las tareas que le corresponden, relacionadas con la seguridad, orden y limpieza del área de trabajo. Estos planes de trabajo forman parte de los primeros tres pasos de la metodología de mejora continua, para que de este modo se pueda conservar el estado alcanzado luego de su implementación.
- Hacer del conocimiento de todo el personal las normas, procedimientos y reglamentos de la oficina: se refiere a que estos elementos, deben ofrecer toda la información necesaria para realizar el trabajo de la manera adecuada, los cuales van desde el horario de entrada y salida, protocolo de vestuario y el manual de normas y procedimientos del departamento, y su objetivo consiste en que el mantenimiento de estas condiciones formen parte de los trabajos regulares de cada día y que en caso de que surjan dudas sobre el proceso que se deba seguir sirvan de apoyo en su accionar. Es aconsejable que estas normas y procedimientos no se guarden en documentos que luego puedan ser archivados y olvidados, sino que este tipo de normas y procedimientos estén ubicadas un lugar visible para todo el equipo de trabajo.

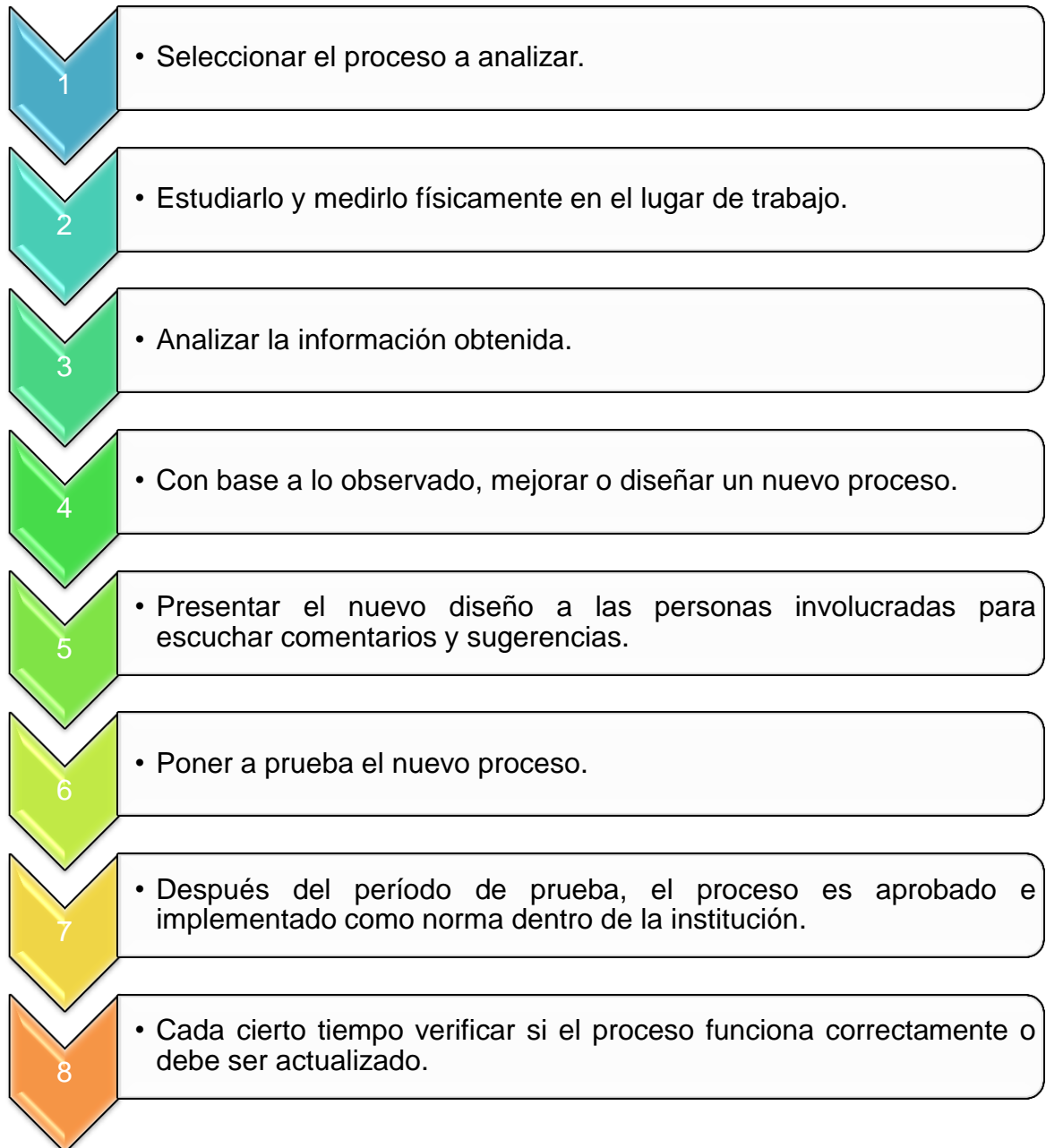
Por tanto, dentro de las herramientas que se deben utilizar para ejecutar la estandarización se encuentran las siguientes:

- Guía de limpieza que incluya las tareas, la forma de ejecutarlas, personal necesario, tiempo estimado e insumos requeridos, el cual se ha diseñado en el tercer paso de la metodología.
- Desarrollar una presentación que muestre el antes y después de ejecutar los primeros tres pasos de la metodología, y hacer ver a los colaboradores los resultados obtenidos y los beneficios que estos representan.
- Colocar fotografías del sitio de trabajo en condiciones óptimas, a modo que todos los trabajadores puedan verlas y recordar cual es el estado en que debe permanecer.
- Hacer del conocimiento de todos los colaboradores las normas, instrumentos y procedimientos técnicos relacionados con la seguridad, clasificación, orden y limpieza, desarrollados en el programa de mejora continua para la oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero ubicada en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo, a modo que cada trabajador sepa lo que debe hacer respecto a su área de trabajo.

Así mismo, para estandarizar los procesos o procedimientos técnicos de la oficina subsidiaria que se considere necesiten ser modificados, se propone seguir los siguientes pasos:

Imagen 38

Pasos para estandarizar un proceso dentro de la oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero, ubicada en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo



Fuente: elaboración propia. Enero de 2017.

Como ejemplo de los pasos que se deben seguir para estandarizar un proceso, se propone analizar el procedimiento de atención a los afiliados en las ventanillas de servicio al usuario, debido a que durante el diagnóstico quedo evidenciado el inconveniente en las filas de espera, ya que una pequeña cantidad de personas se demoran de 15 a 20 minutos, siendo estos los que entregan certificado de trabajo o notas elaboradas por su patrono para completar su expediente de pago, sin embargo, la mayoría de personas que acuden a las ventanillas realizan tramites que no se demoran mucho tiempo como preguntar la fecha que se les ha programado pago o recoger solicitudes de documentos necesarios para completar su expediente, por ejemplo, certificados de trabajo, o notas dirigidas al departamento de registros médicos por papelería pendiente.

Cuadro 20

Estandarización del proceso de atención en las ventanillas de la oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero, ubicada en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo

Proceso que necesita ser estandarizado:	Atención a los usuarios en las ventanillas de la oficina subsidiaria.
Problemas observados:	Prolongado tiempo de espera debido a los factores mencionados anteriormente.
Observarlo y estudiarlo en el lugar de trabajo.	Con base a la información obtenida durante el diagnóstico por medio de la entrevista al personal de la oficina y la observación directa en el trabajo de campo, se puede concluir en que existe un problema en ese aspecto.
Analizar la información	Determinar entre el personal de la unidad, si resulta adecuada hacer la clasificación de las ventanillas de acuerdo a la información obtenida.
Con base a lo observado diseñar un nuevo proceso	Se propone clasificar las dos ventanillas de atención al afiliado de la siguiente manera: <ol style="list-style-type: none"> 1. Entrega de certificados y notas elaboradas por los patronos que han sido solicitados en la oficina. 2. Información general acerca de los casos de los afiliados suspensos.
Presentar el nuevo diseño a las personas involucradas.	Conversar entre todo el personal de la oficina si resulta adecuada hacer la clasificación de las ventanillas de esa manera, y escuchar comentarios y sugerencias para mejorarlo.
Poner a prueba el nuevo proceso	Implementar la clasificación de las ventanillas que resulte luego de discutirlo entre todos los colaboradores.
Período de prueba	Verificar luego de un tiempo si el nuevo proceso ha funcionado de la forma que se esperaba, y de esta forma implementarlo como una norma dentro de la oficina.
Verificación constante	Cada cierto tiempo se debe verificar si el nuevo proceso aún funciona de forma adecuada o es necesario hacer modificaciones de mejora, a modo de realimentarlo.

Fuente: elaboración propia. Enero de 2017.

3.6.5 Disciplina (shitsuke)

La disciplina hace referencia a observar y respetar los reglamentos que rigen los ambientes en los que se desenvuelven las personas. En lo personal, la disciplina se refiere al control sobre sí mismo que ejerce un individuo.

Cuatro elementos que deben ser tomados en cuenta para la disciplina en la oficina son:

- a. Respetar horarios de entrada y salida de labores, así como el horario de almuerzo.
- b. Cumplir correctamente con el protocolo de vestuario, portar gafete de identificación y obedecer las normas de salud y seguridad.
- c. Realizar ordenadamente las actividades, de modo que se puedan cumplir los objetivos y metas en el tiempo adecuado.
- d. Respetar estándares y normas de la institución.

La disciplina significa convertir en hábito el empleo y utilización de los métodos establecidos y estandarizados para garantizar la seguridad, el orden y la limpieza en el lugar de trabajo. Si se logra crear un ambiente de respeto a las normas y procedimientos implantados en los tres primeros pasos de la metodología, se podrán obtener los beneficios alcanzados durante la ejecución de las primeras tres eses, a lo largo del tiempo. La disciplina garantiza que la seguridad, el orden y la limpieza serán permanentes, la productividad mejore constantemente y la calidad en el servicio sea excelente. Este paso implica el desarrollo de una cultura de autocontrol dentro de los colaboradores de la oficina.

Para que exista disciplina en el lugar de trabajo se requiere:

- Respetar las normas y estándares establecidos para conservar el sitio de trabajo en óptimas condiciones.
- Realizar auditorías constantemente para verificar que se cumpla con la normativa.

- Promover el hábito de autocontrol acerca del cumplimiento de las normas establecidas.
- Fomentar el respeto hacia los demás compañeros de trabajo, los afiliados y la institución.

La disciplina no es algo visible ni tangible a diferencia de la seguridad ocupacional, el orden y la limpieza, simplemente es una conducta que existe en la mente y en la voluntad de las personas y solo las acciones demuestran su presencia, sin embargo, se pueden crear condiciones que estimulen la práctica de la disciplina.

Existen principios que ayudan a crear un ambiente de disciplina en el área de trabajo y se detallan a continuación:

a. Autodominio: este concepto se refiere a la capacidad o fuerza de voluntad que ejerce una persona para controlarse a sí misma. El autodominio está conformado por los siguientes tres elementos:

➤ Emociones

Es una característica innata del ser humano y no se pueden evitar, sin embargo, si es posible controlar la forma en que se expresan y se reacciona ante ellas. Las emociones se clasifican en primarias y secundarias, siendo las primarias las que se refieren al instinto de supervivencia, duran muy poco tiempo y surgen con determinados estímulos, por ejemplo la alegría, la tristeza, el miedo, etc.

Las emociones secundarias están integradas por una emoción y un pensamiento o por varias emociones y pensamientos, por lo cual, los pensamientos provocan que la emoción perdure por más tiempo. La forma en que una persona afronte una emoción depende de los pensamientos con los que la alimente. Los pensamientos influyen directamente en la actitud que se tiene ante las diversas situaciones que se presentan en la vida. Por tanto, es indispensable alimentar las emociones con pensamientos positivos, ya que estos determinan como se

percibe el pasado, la forma en que se vive el presente y la predicción del futuro. Es aconsejable evitar los pensamientos negativos, pues estos propician el sufrimiento e impiden la solución de conflictos.

➤ Autocontrol

El autocontrol hace referencia a controlar los propios impulsos, emociones y reacciones. Las personas son seres pensantes que actúan con la razón y no con los instintos. Para alcanzar un autocontrol, es necesario que una persona reconozca sus emociones, las regule y aprenda a manejarlas. Para la oficina se recomienda lo siguiente, a fin de manejar las emociones negativas en:

- Reconocer y aceptar las emociones: entrar en contacto con los sentimientos para encontrar una solución.
- Identificar el sentimiento que las origina: distinguir cual es el verdadero sentimiento que origina las emociones que se espera controlar.
- Reconocer y controlar los pensamientos que surgen en ese momento: reemplazarlos por pensamientos positivos que ayuden a la persona a recuperar el control.
- Trabajar en la solución del problema: si existe una solución viable, hacer todo lo posible por alcanzarla.
- Aceptar el problema y sobrellevarlo con una actitud positiva: si no existe una solución se debe aceptar de la mejor forma y sobrellevarlo con buena actitud.
- Vivir el presente.

➤ Automotivación

Se define como el deseo de una persona por alcanzar un logro u objetivo propuesto y generalmente proviene de una necesidad.

Un individuo puede desarrollar la automotivación a través de la práctica de hábitos tales como:

- Tomar la responsabilidad de su vida y de sus acciones.
- Tener un propósito y metas claras en su vida.
- Establecer prioridades tras realizar un plan de actividades diarias.
- Pensar en ganar-ganar, lo que implica en ocasiones ceder en beneficio del equipo, con el objetivo de alcanzar el bien común.
- Ver el trabajo como una oportunidad de servicio y un medio para alcanzar las metas propuestas.
- Comprender a los demás, tanto los compañeros de trabajo, como a las personas que solicitan los servicios de la institución.
- Tener presente diariamente las motivaciones y los objetivos que se desean alcanzar.

b. Administración del tiempo: otro elemento que forma parte importante de la disciplina de una persona o institución, es la forma en que se administra el tiempo, debido a que este es un recurso muy importante que no puede recuperarse y hace de los que lo aprovechan adecuadamente, ser más eficientes y eficaces, convirtiendo a la oficina en un lugar más productivo y que brinda un mejor servicio.

El tiempo de acuerdo a la forma en que se utiliza se clasifica de la siguiente manera:

➤ **Tiempo productivo**

Es aquella forma de administrar el tiempo que hace que una persona pueda cumplir sus metas ya sea a corto, mediano y largo plazo. Para que el tiempo de una persona sea productivo en la oficina, se recomienda:

- Planificar las actividades.
- Analizar métodos para realizar las tareas de una forma más fácil y rápida.
- Emplear el tiempo de forma eficiente.
- Renovar procedimientos de trabajo.

➤ Tiempo no productivo

Estas son las actividades que no tienen importancia y pueden ser delegadas a otra persona. Entre estas actividades se pueden mencionar las que son urgentes pero no importantes, las cuales a pesar de que mantienen ocupada a la persona, no le benefician en el logro de sus metas. Algunas actividades que hacen que el tiempo de una persona sea no productivo son las siguientes:

- No delegar tareas y funciones que pueden hacer otras personas.
- Planificación inadecuada, lo que provoca problemas inoportunos.
- Alargar más de lo provisto las reuniones con temas irrelevantes.

➤ Tiempo perdido

Como tiempo perdido se pueden encontrar las actividades que no son importantes ni urgentes, por lo que no aportan nada a la persona ni a la institución. Entre las actividades que generan desperdicio de tiempo están:

- Visitas inesperadas que no aportan ningún beneficio.
- Realizar actividades de forma desorganizada.
- Tiempos muertos al momento de alguna espera.

➤ Roba tiempos

Son situaciones que se presentan de manera inoportuna y que hacen que alguna actividad que se tenía planificada no se llegue a concretar o se realice de una manera inadecuada. Estos pueden ser causados por factores internos y externos, el primer caso es cuando son propiciados por la misma persona y de origen externo cuando son generados por otras personas. Entre los roba tiempos más comunes están:

- Falta de puntualidad y conversaciones fuera de lugar.
- Decir siempre si, descuidando las propias tareas por ayudar a otros a

concluir las suyas.

- Ser desorganizado.
- Exceso de urgencias.

Debido a, que el recurso del tiempo es un factor muy importante en la productividad de la oficina y de los colaboradores, es indispensable administrarlo de la manera más adecuada, por tanto, se debe identificar el origen de la pérdida de tiempo y así implementar las sugerencias que se presentan a continuación:

a. La persona: es cuando la pérdida de tiempo se origina en la persona misma, debido a sus malos hábitos, por lo que se sugiere lo siguiente:

- Establecer límites: aprender a decir no para evitar sobrecargo de trabajo.
- Las situaciones importantes se deben atender inmediatamente.
- Organización adecuada.
- Utilizar agenda para organizar mejor el tiempo.

b. Entorno laboral: este tipo de pérdida de tiempo se refiere a la forma inadecuada en que se distribuyen las actividades en el ámbito laboral. Las principales causas son:

- No delegar funciones que otras personas pueden ejecutar, por ejemplo, solicitar apoyo a la secretaria de la oficina.
- Falta de instrucciones.
- Reuniones excesivas que no aportan ningún beneficio a la institución ni a los colaboradores.

c. Factores externos: es cuando la pérdida de tiempo se origina por algún factor ajeno a la institución y a los colaboradores, entre las que destacan las llamadas telefónicas y las visitas inesperadas.

La matriz de la administración del tiempo es una forma de representar las cuatro formas en que las personas administran el tiempo y se incluyen los elementos

que se mencionaron anteriormente. Las actividades de una persona se pueden dividir en urgentes e importantes. Las urgentes generalmente requieren una atención inmediata y las importantes son aquellas que favorecen el crecimiento, ya sea en lo personal o profesional. La gráfica se presenta en la siguiente forma:

Cuadro 21

Matriz de la administración del tiempo para la oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero, ubicada en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo

	Urgente	No urgente
Importante	<p>I</p> <p>Actividades:</p> <p>Análisis de casos de afiliados que se presentan a las ventanillas.</p> <p>Elaboración de pago de pasajes a los afiliados departamentales.</p> <p>Elaboración de planilla de pago el día que debe ser autorizada.</p>	<p>II</p> <p>Actividades:</p> <p>Construir relaciones entre compañeros.</p> <p>Planificación de actividades en la oficina.</p>
No importante	<p>III</p> <p>Actividades:</p> <p>Interrupciones que no se relacionan con el trabajo.</p> <p>Correo y algunos informes.</p> <p>Algunas reuniones para coordinar actividades.</p>	<p>IV</p> <p>Actividades:</p> <p>Trivialidades.</p> <p>Conversaciones fuera de lugar.</p> <p>Algunas llamadas personales de amigos o familiares.</p>

Fuente: Elaboración propia, con base en Manual de Administración del tiempo y 9S, INTECAP. Enero de 2017.

Con el fin de administrar el tiempo de la forma más adecuada se propone la utilización del siguiente cuadro por cada uno de los colaboradores de la oficina, a

modo de poder identificar los factores que provocan una mayor pérdida de tiempo y aplicar las medidas correctivas, el cual será responsabilidad del jefe de unidad verificarlo y darle seguimiento y se muestra a continuación:

Cuadro 22

Herramienta para la adecuada administración del tiempo dentro de la oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero, ubicada en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo

Cuadro para la adecuada administración del tiempo	
Marque con una "x" según corresponda el factor que considere le origina pérdida de tiempo en la ejecución de sus funciones	
Origen de pérdida de tiempo	Porcentaje
Factores personales	
Falta de puntualidad	<input type="checkbox"/>
Conversaciones fuera de lugar	<input type="checkbox"/>
Decir siempre si	<input type="checkbox"/>
Ser desorganizado	<input type="checkbox"/>
Exceso de urgencias	<input type="checkbox"/>
Otros (especifique)	
Entorno laboral	
No delegar funciones	<input type="checkbox"/>
Falta de instrucciones	<input type="checkbox"/>
Reuniones excesivas	<input type="checkbox"/>
Otros (especifique)	
Factores externos	
Llamadas telefónicas	<input type="checkbox"/>
Visitas inesperadas	<input type="checkbox"/>
Otros (especifique)	
En el siguiente espacio de acuerdo a los factores identificados anteriormente y al porcentaje asignado a cada uno de ellos, indique la forma en que corregirá cada uno de ellos, con base a las sugerencias mencionadas anteriormente.	

Fuente: Elaboración propia. Enero de 2017.

c. Auditorias cinco eses: es un elemento importante en el proceso de la metodología cinco eses, debido a que estas auditorías permiten medir los avances y mantener los logros alcanzados luego de la implementación, así como realimentar el proceso en las fallas que pudieran llegar a evidenciarse. Estas auditorías deben ser realizadas por el miembro del equipo directivo SOL encargado de ejecutarlas, las cuales se propone que deben ser sorpresivas y realizarse en un sólo día, para evitar que los empleados se preparen con anticipación, de modo que se puede comprobar si estas prácticas ya forman parte del accionar de los colaboradores. Las auditorias cinco eses consisten en la verificación de las condiciones del área de trabajo, con respecto, a seguridad ocupacional, clasificación, orden y limpieza, comprobando si se cumple con cada uno de los elementos que conforman los aspectos que se van a evaluar.

Para aplicar las auditorias cinco eses, se propone utilizar la siguiente hoja de evaluación, en donde se detalla cada elemento de la metodología y los aspectos a evaluar:

Cuadro 23

Boleta de evaluación para aplicar auditoria cinco eses en la oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero, ubicada en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo

Boleta de evaluación cinco eses				
Área a evaluar:			Fecha:	
Aspecto a evaluar	Elementos a evaluar	Si	No	Comentarios
Seguridad	¿Existen elementos de seguridad ocupacional como botiquín, planes de emergencia, extinguidores, etc.?			
	¿Están debidamente señalizados los elementos de seguridad ocupacional con los que cuenta la oficina?			
	¿Ha sido eliminado el mobiliario y equipo de lugares que pueda poner en riesgo la salud de los trabajadores?			
	¿Los colaboradores conocen y saben utilizar los elementos de seguridad ocupacional de la oficina?			
Clasificación	¿Han sido eliminados todos los artículos y enseres innecesarios en la oficina?			
	¿Ha sido dado de baja el mobiliario y equipo defectuoso?			
	¿Han sido clasificados y ubicados donde corresponden los elementos de acuerdo a las categorías de activos, semiactivos e inactivos?			
	¿Los colaboradores tienen los archivos digitales debidamente clasificados en carpetas?			
Orden	¿Están claramente definidos, identificados y libres los pasillos y áreas de trabajo de la oficina?			
	¿Están las estanterías, casilleros y otras áreas de almacenamiento en el lugar adecuado y debidamente identificadas?			
	¿Se vuelven a colocar las cosas en el lugar que les corresponde, después de ser utilizadas?			
	¿Existe un lugar específico para todo y señalado adecuadamente en los puestos de trabajo?			
Limpieza	¿Están las paredes, suelo y techo limpios y libres de residuos?			
	¿Está el mobiliario y equipo de la oficina en buen estado y libre de polvo y residuos?			
	¿Están limpios los puestos de trabajo de cada colaborador?			
	¿El personal cumple con el protocolo de vestuario y el debido aseo personal?			
Nombre del auditor:			Firma:	

Fuente: Elaboración propia. Enero de 2017.

En el cuadro anterior se puede observar la boleta que se propone utilizar para aplicar las auditorias cinco eses, en donde se detallan los elementos a evaluar de las diferentes aspectos de la metodología, a los que se deberá responder si han sido o no aplicados o resueltos en la oficina subsidiaria, a lo cual se asignará un punto por cada elemento evaluado positivamente, luego todos los puntos se sumarán para obtener el resultado general de la auditoría. Así mismo, se cuenta con una casilla para comentarios acerca de la evaluación de cada aspecto, con el fin de que se pueda anotar lo que se considere importante para realimentar el programa de mejora continua.

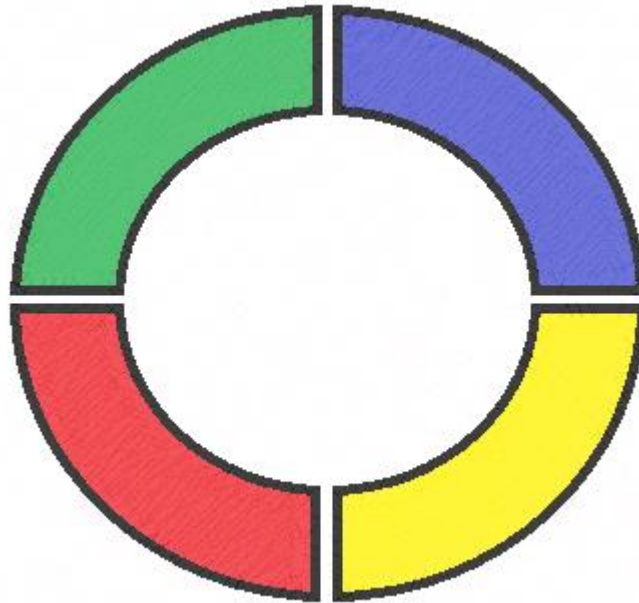
Se propone utilizar gráficos de representación llamativa cinco eses, los cuales servirán para medir el resultado obtenido durante las auditorias cinco eses, así como el progreso que se obtenga a lo largo del tiempo, y se detallan a continuación:

Dichos gráficos fueron elaborados por Ana Rosal Ponce para la Guía Práctica de Implementación Cinco Eses (5's) del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP), y se utilizan como herramientas por medio de las cuales puede ser monitoreado el resultado en las áreas de trabajo.

Para realizar los anillos deben trazar dos circunferencias paralelas, con una diferencia en sus radios de 5 cm, por lo que se formará un anillo que deberá dividirse en cuatro partes iguales con una distancia de 1cm entre cada parte, lo que da como resultado una figura como la que se muestra a continuación:

Imagen 39

Gráfico de representación llamativa metodología cinco eses



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

En la imagen anterior se puede observar que el gráfico está dividido en cuatro secciones, cada una de diferente color, que simbolizan las distintas calificaciones que pueden ser obtenidas durante la auditoría. El color verde representa un resultado óptimo, y es obtenido cuando el área sujeta a evaluación obtiene 16 puntos, azul se utiliza para bueno si el puntaje del área es de 11 a 15, amarillo para regular en caso de que se obtenga un puntaje de 6 a 10 y rojo para malo si el resultado es de 1 a 5 puntos.

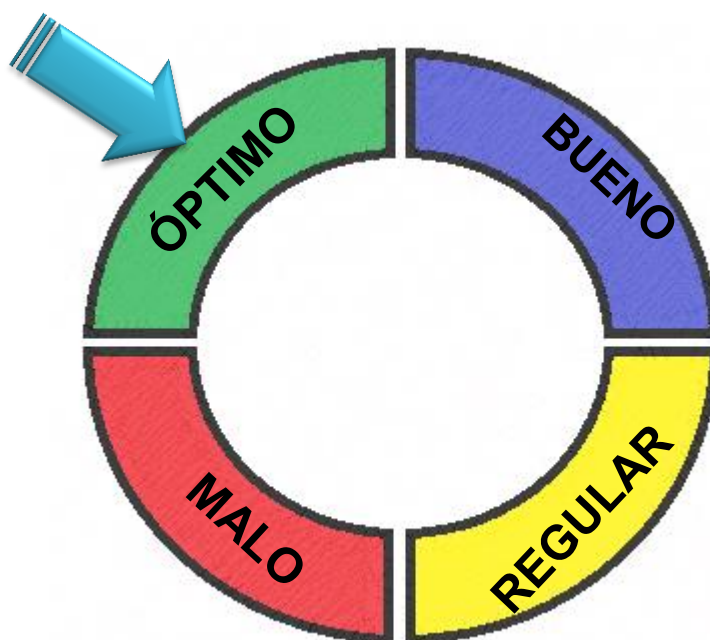
El resultado conseguido en el área será señalado con una flecha sobre el color correspondiente al cual haya obtenido. A continuación se presenta el modelo utilizado por el INTECAP en su Guía Práctica de Implantación Cinco Eses (5's). Los gráficos deben ser ubicados en un sitio visible para todos los trabajadores y personas que visiten el lugar. Se propone colocar el gráfico que resulte de las

auditorías, en el área de oficina principal donde se encuentran ubicados la mayor parte de los colaboradores, ya que es el lugar de acceso a la oficina.

A continuación, se muestra el gráfico de representación llamativa utilizado en la metodología cinco eses, luego de aplicar las auditorías cinco eses, indicando el resultado obtenido:

Imagen 40

Gráfico de representación llamativa metodología cinco eses



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

Es importante resaltar que al momento de lograr un acuerdo con el jefe de unidad y la metodología de mejora sea implementada en la oficina, pasaría a ser una instrucción administrativa, y en caso de no ser acatada por parte de alguno de los colaboradores, este cometería una falta, lo cual incurriría en una sanción según el Artículo 114 del Acuerdo 1090 de Junta Directiva, a través del procedimiento siguiente:

- a. Amonestación verbal: este tipo de sanción será aplicada a un trabajador, si a criterio del jefe lo amerita por haber incurrido en una falta leve o no acatar alguna instrucción administrativa, cuyo perjuicio es mínimo para el buen funcionamiento de la organización administrativa del Instituto. La amonestación debe hacerse en privado escuchando las explicaciones verbales del trabajador, dejando constancia escrita de la misma, para los registros correspondientes, con copia al Departamento de Recursos Humanos.
- b. Amonestación escrita: esta sanción será impuesta por el jefe inmediato del trabajador cuando este incurra en dos amonestaciones verbales. Se deja constancia de la sanción disciplinaria para los efectos de evaluación del desempeño y para garantizar el correcto funcionamiento de las actividades a su cargo en el Instituto. El trabajador tendrá un plazo de tres días hábiles a fin de que por escrito de las explicaciones que estime convenientes. Si el trabajador no evacúa la audiencia en el plazo establecido, se tendrá por ciertas las causas imputadas.
- c. Suspensión de trabajo sin goce de salario hasta por ocho días: esta corresponde imponerla al jefe del Departamento de Recursos Humanos, cuando el trabajador sea objeto de dos amonestaciones escritas, oyendo al trabajador en un plazo de tres días hábiles, previo a imponer la sanción.

3.7 Aspectos complementarios a considerar de la metodología cinco eses

Además de los pasos que conforman la implementación de la metodología cinco eses, también hay otros aspectos importantes que se deben considerar y que forman parte de la seguridad en un área de trabajo, dentro de los que destaca la señalización de salud y seguridad ocupacional, y debido a que en la oficina no se cuenta con ella, la cual ayude a los colaboradores a determinar que hacer en diferentes situaciones de riesgo que podrían presentarse, se propone utilizar los siguientes carteles con medidas preventivas, planes de riesgo y señalizaciones:

Imagen 41

Medidas preventivas a tomar en consideración en el trabajo en la oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero, ubicada en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo

Riesgos generales

- Caídas al utilizar escaleras y zonas de paso.
- Cortes y pinchazos con tijeras, grapas y material de oficina.
- Contactos eléctricos durante el uso de equipos.
- Golpes contra objetos inmóviles.

Medidas preventivas generales

- Mantener zonas de tránsito libres de obstáculos.
- Evitar almacenar objetos donde sea difícil alcanzarlos o donde puedan caer.
- No utilizar sillas o mesas como escaleras.
- Al momento de almacenar objetos colocar siempre los más pesados en la parte de abajo.
- Nunca intentar manipular o intentar reparar objetos o instalaciones eléctricas, sólo deben hacerlo los trabajadores del departamento de mantenimiento e informática.
- Los escritorios de trabajo y muebles deberán estar ordenados.
- Guardar los objetos cortantes o punzantes como tijeras, tan pronto como se terminen de utilizar.
- Nunca desconectar los equipos tirando del cable.
- Colocar la pantalla entre 10° y 60° por debajo de la horizontal de los ojos del operador.



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida en <https://www.modusillas.com>. Enero de 2017.

Se propone colocar en un lugar visible de la oficina un rótulo con las acciones

recomendadas en caso de que ocurra un terremoto, se muestra a continuación:

Imagen 42

¿Qué hacer en caso de terremoto?



¿Qué hacer en caso de terremoto?



Mantener la calma



Alejarse de estanterías



No colocarse debajo de puertas



No utilizar elevadores



Busque salidas de emergencia



Coloquese entre columnas o debajo de mesas fuertes en caso de no poder salir

Fuente: Elaboración propia con base en <https://planetagea.wordpress.com/el-triangulo-de-la-vida-en-un-terremoto-y-otras-medidas-a-tomar/>. Enero de 2017.

También es importante colocar en la oficina un rótulo con las acciones que se recomiendan al momento de que se llegara a presentar un incendio en la unidad, tal y como se muestra a continuación:

Imagen 43

¿Qué hacer en caso de incendio?



¿Qué hacer en caso de incendio?



Conservar la calma



Identificar el origen del fuego



Llamar a los bomberos al número 122 y 123



Utilizar los extintores



En caso de no poder sofocar el fuego dirigirse a la salida por abajo del humo

Fuente: Elaboración propia con base en https://forodeseguridad.com/artic/prevenc/pre_3036.htm. Enero de 2017.

Así mismo, es necesario colocar un rótulo con los pasos que se deben seguir para utilizar de manera adecuada un extintor, esto debido a que durante el diagnóstico quedó evidenciado que los colaboradores no cuentan con esa

información, y es algo necesario conocer al momento de que ocurra un incendio, por tanto, se propone utilizar el que se muestra a continuación:

Imagen 44

Pasos para utilizar un extintor



Gire el asegurador rompiendo el precinto.

Colóquese a una distancia prudencial aproximadamente de 2 metros del fuego, en la dirección del viento y apunte la boquilla del extintor hacia la base de la llama.



Apriete el gatillo mientras mantiene el extintor en posición vertical. Haga una primera descarga del extintor.

Mueva la boquilla de lado a lado lentamente, atacando por la base toda la parte frontal del fuego antes de avanzar, para evitar quedar atrapado atrás.



Fuente: Elaboración propia con base en https://forodeseguridad.com/artic/prevenc/pre_3036.htm. Enero de 2017.

Es importante también, contar con un rótulo en oficina sobre qué hacer en caso de que llegué a ocurrir un accidente en el área de trabajo, por lo cual se propone el que se muestra a continuación:

Imagen 45

¿Qué hacer en caso de un accidente laboral?



¿Qué hacer en caso de accidente?



Informarlo al jefe de la unidad



Darle los primeros auxilios al trabajador



Llevar al trabajador a la emergencia del hospital si así lo requiere la urgencia



De acuerdo a la gravedad del accidente, pedir cita en la clínica de personal para darle seguimiento y evitar futuras complicaciones



Si es necesario aplicar las medidas correctivas para que no vuelva a suceder

Fuente: Elaboración propia con base en <https://www.albertolajo.com/accidente-laboral.html>. Enero de 2017.

Los rótulos que se mostraron anteriormente se recomienda imprimirlos en mantas vinílicas de 45 x 25cm cada una, las cuales tienen un precio de Q.25.00 en la empresa Desing Center, para que sean colocados en áreas visibles de la unidad.

Además de esto, se propone contar con un botiquín dentro de la oficina, que ayude a los colaboradores por medio de los elementos que contiene, a prestar asistencia médica inmediata al momento de que ocurra un accidente de trabajo.

Un botiquín de primeros auxilios es un contenedor de elementos necesarios para realizar una atención médica de emergencia, el cual debe ser revisado periódicamente para evitar tener productos o medicamentos vencidos.

En él se deben encontrar elementos indispensables para dar una atención satisfactoria a las víctimas de un posible accidente o indisposición de salud dentro de la oficina y su contenido varía de acuerdo al número de empleados que laboren en el área de trabajo.

Se propone que el botiquín de primeros auxilios contenga los siguientes elementos:

Cuadro 24

Botiquín de primero auxilios para la oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero, ubicada en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo

Insumo	10-25 trabajadores	Precio unitario	Precio total
Botella de agua oxigenada	1 de 250cc	Q.6.00	Q.6.00
Botella de alcohol	1 de 250cc	Q.6.00	Q.6.00
Paquete de algodón	1 de (100grs)	Q.16.00	Q.16.00
Sobre de 30 gasas estériles	30 de 20 x 20cms	Q.45.00	Q.45.00
Vendas de gasa de 2 pulgadas (5cm x 5cm)	3	Q.4.50	Q.13.50
Vendas de gasa de 4 pulgadas (5cm x 10cm)	3	Q.7.50	Q.22.50
Vendas elásticas de 2 pulgadas	3	Q.14.50	Q.43.50
Vendas elásticas de 4 pulgadas	3	Q.21.50	Q.64.50
Tablillas para inmovilizar miembros superiores e inferiores	3	Q.38.50	Q.115.50
Gasas impregnadas de petrolato (vaselina)	15	Q.5.50	Q82.50
Caja de curitas	1 de 20 unidades	Q.5.00	Q.5.00
Esparadrapo hipo alérgico (micropore)	1 de 1 pulgada	Q.13.50	Q.13.50
Tijera de 11 cm para cirugía	1	Q.18.00	Q.18.00
Pinza de 11 cm de disección	1	Q.17.50	Q.17.50
Suero fisiológico 5ml	18	Q.10.50	Q189.00
Pares de guantes de látex	3	Q.2.00	Q.6.00
Parches oculares	2	Q.4.00	Q.8.00
Triángulos de vendaje provisional (cabestrillos)	5	Q.52.00	Q.260.00
Sueros orales (sobres)	4	Q.1.25	Q5.00
Bolsa de hielo sintético (mantener en el congelador)	1	Q.6.00	Q.6.00
Bolsa de plástico color rojo (para eliminar material de primeros auxilios usado)	5	Q.1.00	Q.5.00
Costo total			Q.948.00

Fuente: Elaboración propia con base en Acuerdo Gubernativo No. 33-2016. Enero de 2017.

3.7.1 Señalización

La señalización es una indicación referida a un objeto, actividad o situación determinada, que proporciona una indicación u obligación relativa a la seguridad o a la salud en el trabajo mediante una señal. Las señales pueden ser:

a. De prohibición

Indican las acciones que no se deben ejecutar en el interior de las áreas de trabajo. A continuación se presentan algunas señales aplicables a la unidad:

Imagen 46

Señalización de prohibición para la oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero, ubicada en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo



Fuente: Elaboración propia. Enero de 2017.

a. De información

Son señales informativas y su función es guiar a los colaboradores de la oficina y a las personas que visiten el área acerca del lugar en donde se encuentran ubicadas las cosas, así como a los afiliados, indicándoles el lugar en donde se brinda cada tipo de servicio.

Imagen 47

Señalización de información para la oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero, ubicada en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo



Fuente: Elaboración propia. Enero de 2017.

El tipo de rótulos que se propone utilizar para la señalización de seguridad ocupacional, tanto de prohibición, como de información, en las diferentes áreas de la oficina, es la siguiente:

Imagen 48

Propuesta de señalización ocupacional para la oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero, ubicada en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo



Fuente: Imagen captada de internet en: <http://www.siliquini.com>. Enero de 2017.

Material: Acrílico

Medidas: 30 cms de alto x 20 cms de ancho

Distribuidor: Empresa Creapublicidad

Cantidad requerida: 13

Precio unitario: Q.40.00

Costo total: Q.520.00

Cuadro 25

Cuadro resumen de elementos de salud y seguridad ocupacional en la oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero, ubicada en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo

Cantidad	Elementos necesarios	Precio Unitario	Precio Total
2	Carteles con medidas preventivas	Q.25.00	Q.50.00
2	Cartel ¿Qué hacer en caso de terremoto?	Q.25.00	Q.50.00
2	Cartel ¿Qué hacer en caso de incendio?	Q.25.00	Q.50.00
2	Cartel Pasos para utilizar un extintor	Q.25.00	Q.50.00
2	Cartel ¿Qué hacer en caso de accidente?	Q.25.00	Q.50.00
1	Botiquín de primeros auxilios	Q.948.00	Q.948.00
4	Señalización de prohibición	Q.40.00	Q.160.00
9	Señalización de información	Q.40.00	Q.360.00
Costo Total			Q.1,718.00

Fuente: Elaboración propia. Enero de 2017.

3.8 Beneficios de la propuesta

Al tomar la decisión de implementar algún cambio en una organización, ésta debe invertir recursos de diferentes tipos, por lo que espera que dichos cambios traigan beneficios para la misma y mediante la implementación de un programa de mejora continua aplicando la metodología de las cinco eses se obtienen grandes beneficios, tanto para los usuarios de la oficina, la institución y los trabajadores.

A continuación se detallan los beneficios básicos que conlleva su aplicación en diversos aspectos:

3.8.1 Para el afiliado

- Aumenta la productividad, lo que se traduce en una reducción en el lapso de tiempo que se debe esperar hasta la fecha de pago de prestaciones por suspensión de labores.
- Se minimiza el tiempo de espera en las ventanillas de atención al usuario.
- No se pierde tiempo haciendo fila en el lugar equivocado por falta de señalización en las ventanillas.
- El brindar un servicio óptimo a los usuarios se convierte en una prioridad, lo que mejora en trato hacia los afiliados en las ventanillas.
- Se evitan pérdida de tiempo y atraso en la fecha en que se programe pago, por errores cometidos por los trabajadores.
- Aumenta la confianza de los afiliados hacia la institución.

3.8.2 Para los colaboradores

- La colaboración es más estrecha entre todo el personal de la oficina, aprendiendo a trabajar en equipo.
- Aprenden y aplican de mejor manera la administración del tiempo.
- El sitio de trabajo se convierte en un lugar donde realmente es atractivo y agradable llegar a trabajar cada día y las relaciones interpersonales se

reafirman efectivamente.

- Mayor cooperación y trabajo en equipo al realizar actividades que los involucran a todos por igual.
- Mayor espacio para la realización de las labores.
- Se reduce el estrés, al trabajar en una oficina ordenada y limpia.
- Se cuenta con más tiempo disponible para dedicarse a nuevos proyectos o actividades, lo que los convierte en trabajadores más productivos.
- Facilita y mejora la comunicación.
- Mejora la calidad del trabajo.
- Ofrece oportunidades para proponer ideas creativas sobre cómo debe organizarse y disponerse la unidad de trabajo, y sobre cómo deben realizarse las actividades.
- Elimina los obstáculos y frustraciones que pudiese generar el trabajo.
- El ambiente de trabajo es más agradable.
- Elimina la pérdida de tiempo por errores.
- Evita la duplicidad de tareas al estar bien organizados.
- Disminuyen los accidentes laborales y enfermedades provocadas por las condiciones del lugar.
- Facilita el acceso rápido a elementos que se requieren para llevar a cabo el trabajo.
- Mejora el bienestar físico y mental de los colaboradores al encontrarse en un lugar de trabajo limpio, ordenado y seguro.
- El personal está más preparado para asumir mayores responsabilidades en la gestión del puesto de trabajo y su entorno.
- Mediante la disciplina se cambian algunos hábitos que están siendo contraproducentes para lograr y alcanzar el éxito en la eficaz ejecución de las actividades laborales.
- Se convierten en personas más organizadas y administran mejor el tiempo

en el trabajo y en la vida diaria.

- Se desarrolla una mayor sensibilización y respeto entre compañeros.
- Los valores en las personas son fomentados de forma positiva.
- Libera espacio útil en el área de trabajo.
- Disminuye los tiempos de acceso a equipo de oficina, documentos, expedientes, herramientas, enseres y otros elementos de trabajo.

3.8.3 Para la institución

- Se aprovechan mejor los recursos físicos, financieros y humanos de la institución.
- Puede tomarse como ejemplo, para replicar su utilización en otras unidades de la institución.
- Se alarga el tiempo de vida del mobiliario y equipo.
- Se cuidan de mejor manera las instalaciones.
- Se diseñan formas más eficientes de hacer las tareas.
- Permite involucrar a los trabajadores en el proceso de mejora desde su conocimiento del puesto de trabajo hasta el desarrollo de las actividades propias del mismo. Los trabajadores se comprometen, se valoran sus aportaciones y conocimientos. La mejora continua se convierte en una tarea de todos
- Aumenta la productividad lo que representa un beneficio para la institución.
- Reduce el número de quejas de los usuarios, lo que evita pérdida de tiempo y recursos, y el daño a la imagen de la institución.
- Se reducen los accidentes laborales, por lo que cuida de la salud de los colaboradores y se evitan costos por suspensiones.
- Mejora la imagen institucional ante los usuarios.
- Los colaboradores tienen un mayor compromiso y responsabilidad en las tareas asignadas.

- El personal es más consciente de hacer mejor uso de los recursos con que se cuenta.
- Los colaboradores se identifican más con la institución y se enfocan en alcanzar los objetivos de la misma.
- La presentación y estética del lugar de trabajo se mejora, ya que comunica orden, responsabilidad y compromiso con el trabajo.

3.9 Recursos necesarios para implementar la propuesta

Para llevar a cabo la implementación de la metodología de mejora propuesta en la oficina, es necesario que la institución invierta recursos tanto humanos, debido al tiempo que se requiere emplear por los responsables de ejecutar el proceso en el área de trabajo, físicos, en donde se incluyen todos los utensilios y equipo que será utilizado en la implementación y financieros, en donde se detalla la inversión económica en que se debe incurrir para la puesta en marcha de la propuesta. Los recursos que se consideran necesarios para la implementación de la propuesta de la metodología cinco eses como herramienta de mejora continua en la oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero, ubicada en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo se detallan a continuación:

3.9.1 Humanos

Los recursos humanos que serán requeridos para la implementación de la metodología son, los quince colaboradores que forman parte del equipo de trabajo de la unidad de estudio.

A continuación se muestra el cuadro en donde se incluyen el total de horas estimadas que se considera necesario invertir en el proceso de implementación de la metodología cinco eses, por parte del personal de la oficina:

Cuadro 26**Total de horas invertidas en el proceso de implementación de la propuesta**

Actividad	Total de horas
Capacitación por parte de INTECAP	20
Capacitación con el personal de la oficina sobre la metodología y el proceso de implementación	5
Proceso de clasificación	3
Proceso de orden	3
Proceso de limpieza	5
Otras actividades de la metodología	4
Total	40

Fuente: Elaboración propia. Enero de 2017.

El costo que representa a la institución el recurso humano necesario de acuerdo al tiempo invertido para la implementación de la metodología, tanto en actividades de capacitación, así como la puesta en marcha, se detalla en el cuadro siguiente:

Cuadro 27**Costo financiero del recurso humano necesario para la implementación de la propuesta**

Cantidad	Puesto	Salario	Costo Hora Hombre	Total horas por persona necesarias para la implementación de la propuesta	Costo Total
1	Jefe de Unidad	Q.5,000.00	Q.20.83	40	Q.833.20
1	Asistente	Q.4,500.00	Q.18.75	40	Q.750.00
4	Analista	Q.3,600.00	Q.15.00	40	Q.2,400.00
8	Demás puestos	Q.2,800.00	Q.11.66	40	Q.3,731.20
15	Costo Total				Q.7,714.40

Fuente: Elaboración propia. Enero de 2017.

3.9.2 Físicos

En este apartado se detallan todos los elementos tangibles necesarios para poder llevar a cabo el proceso de implementación de la metodología cinco eses dentro de la oficina subsidiaria. Así mismo, se incluyen los precios unitarios y totales de los recursos físicos que se propone utilizar, tal como se observa en el cuadro siguiente:

Cuadro 28

Recursos físicos necesarios para la implementación de la propuesta

Cantidad	Descripción	Valor unitario	Valor total
6	Afiches de gráficos de representación llamativa cinco eses	Q.50.00	Q.300.00
1	Pizarra para control de actividades	Q.549.00	Q.549.00
1	Mobiliario y equipo para el proceso de clasificación y orden	Q.22,722.80	Q.22,722.80
1	Elementos necesarios para el proceso de limpieza	Q.3,720.10	Q.3,720.10
1	Elementos de seguridad e higiene ocupacional	Q.1,718.00	Q.1,718.00
10	Impresión de la boleta de evaluación cinco eses	Q.1.00	Q.10.00
3	Impresora	Q.890.00	Q.2,670.00
2	Escaner	Q.1,000.00	Q.2,000.00
4	Ventiladores para colocar en el archivo	Q.599.00	Q.2,396.00
1	Costo financiero del recurso humano	Q.7,714.40	Q.7,714.40
1	Papelería y útiles	Q.400.00	Q.400.00
15	Costo de capacitación impartida por INTECAP	Q.120.00	Q.1,800.00
	Sub-total		Q.46,000.30
	10% de gastos imprevistos		Q.4,600.03
	Total		Q.50,600.33

Fuente: Elaboración propia. Enero de 2017.

Así mismo, se indica que los recursos físicos deben ser revisados periódicamente para evitar el desabastecimiento de los mismos, por tanto, se incluye un cuadro con la inversión bimensual aproximada:

Cuadro 29

Recursos financieros bimensuales para la implementación de la propuesta

Cantidad	Descripción	Valor unitario	Valor total
10	Copias de la boleta de evaluación cinco eses	Q.1.00	Q.10.00
10	Copias de la tarjeta roja	Q.1.00	Q.10.00
1	Elementos de limpieza	Q945.00	Q.945.00
1	Papelería y útiles	Q.50.00	Q.50.00
1	Botiquín	Q.80.00	Q.80.00
	Sub-total		Q1,095.00
	10% de gastos imprevistos		Q.109.50
	Total		Q.1,204.50

Fuente: Elaboración propia. Enero de 2017.

3.9.3 Financieros

Como recursos financieros necesarios para la implementación de la propuesta se entienden, todos los desembolsos económicos que debe hacer la institución para contar con el recurso humano y los recursos físicos necesarios para llevar a cabo la implementación de la metodología de mejora continua, y se detalla a continuación:

Cuadro 30

Recursos financieros necesarios para la implementación de la propuesta

Descripción	Costo total
Costo recurso humano	Q.7,714.40
Costo recursos físicos	Q.50,600.33
Costos financieros totales	Q.58,314.73

Fuente: Elaboración propia. Enero de 2017.

CONCLUSIONES

1. La falta de un adecuado control del mobiliario y equipo obsoleto y lineamientos y procedimientos técnicos que guíen a los colaboradores sobre cómo mantener la oficina segura, limpia y ordenada, provoca deficiencias de seguridad, orden y limpieza en la unidad.
2. No existe un manual de seguridad ocupacional, que guíe y advierta a los colaboradores sobre los riesgos a los que pueden estar expuestos durante la realización de sus funciones, ni las medidas preventivas o acciones que pueden tomar al momento de presentarse una situación de peligro.
3. No se cuenta con un control periódico sobre los objetos obsoletos y documentos antiguos que deben darse de baja en la oficina, lo que provoca que exista peligro de accidentes de trabajo, ya que solo se almacenan en la parte superior de las estanterías del archivo, lugar donde deben transitar los colaboradores.
4. No existe orden ni señalización en los puestos de trabajo, lo que ocasiona pérdida de tiempo y dificultad para localizar los documentos y expedientes de los afiliados.
5. No existe un programa de limpieza dentro de la oficina ni algún tipo de señalización o carteles con normas de higiene o prohibiciones dentro del área de trabajo, esto provoca deterioro en la salud de los colaboradores, los cuales se enferman constantemente principalmente de las vías respiratorias y el sistema digestivo.
6. No se aplica un programa de reciclaje que ayude a contribuir en la conservación del medio ambiente, ya que en la oficina se desechan diariamente considerables cantidades de papel.

7. No se supervisa periódicamente el trabajo de los colaboradores por medio del jefe de la unidad, ni aspectos como el orden y limpieza en el puesto de trabajo, lo que ocasiona un desinterés de los trabajadores en estos aspectos.

RECOMENDACIONES

1. Implementar la propuesta de la metodología cinco eses como herramienta de mejora continua en la oficina subsidiaria, para eliminar y/o minimizar las deficiencias de seguridad, orden y limpieza que se presentan en la unidad.
2. Colocar rótulos con indicaciones sobre qué hacer en caso de alguna emergencia que pueda ocurrir, así como las medidas preventivas para evitar accidentes laborales.
3. Verificar por lo menos una vez al mes si existen objetos obsoletos y dañados que deban darse de baja, para evitar el almacenamiento de los mismos en lugares inapropiados, y de esta manera prevenir los accidentes que puedan ocurrir debido a este problema.
4. Señalizar cada puesto de trabajo, así como los archivos, muebles y demás mobiliario que almacene expedientes y papelería, acerca de lo que tienen en su interior, con el objeto de facilitar la localización de lo que sea requerido en su momento por cualquiera de los colaboradores.
5. Asignar funciones de limpieza a los colaboradores de la unidad, así como colocar rótulos con normas básicas de higiene que deben respetarse dentro de la oficina, esto con el objeto de contar con una área de trabajo limpia y agradable que mejore el ambiente de trabajo y la salud de los trabajadores.
6. Solicitar a la jefatura todo el equipo y los procedimientos que se deben seguir para implementar el proceso de reciclaje, y de esta forma aprovechar de mejor forma los recursos, además de contribuir con la conservación del medio ambiente.

7. Aplicar periódicamente las auditorias cinco eses por medio de la persona encargada, verificando que se cumpla con las normas establecidas de seguridad, orden y limpieza de la unidad.

BIBLIOGRAFÍA

1. Bolaños, A. y González, L. 2006. Organización de Empresas. 7a. Ed. Guatemala, Textos y formas impresas. 170 p.
2. Cannice, M., Koontz, H. y Wehrich, H. 2008. Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial. 8a. Ed. México, McGraw-Hill. 667 p.
3. Gutiérrez, H. 2010. Calidad total y productividad. 3a. Ed. México, McGraw-Hill. 363 p.
4. Heizer, J. y Render, B. 2009. Principios de Administración de Operaciones. 7a. Ed. México, Pearson Educación. 752 p.
5. IGSS (Instituto Guatemalteco de Seguridad Social). 1987. Acuerdo 789 de la Junta Directiva. Guatemala. 7 p.
6. _____ . 1967. Acuerdo 466 de Junta Directiva. Guatemala. 51 p.
7. _____ . 2013. Manual de Organización del Departamento de Prestaciones en Dinero. Guatemala. 34 p.
8. INTECAP. 2012. Administración del tiempo y 9S. 1a. Ed. Guatemala, 85 p.
9. Krajewski, L. J. y Ritzman, L. P. 2000. Administración de operaciones: estrategia y análisis. 5a. Ed. México, Pearson Educación. 928 p.
10. Marroquín, A. y Quiñonez, O. Modelos Matemáticos Para la Toma de Decisiones. 246 p.

11. Ministerio de Trabajo y Previsión Social. 2016. Acuerdo Gubernativo Número 33-2016. Guatemala. 24 p.
12. Piloña, G. 2011. Guía Práctica Sobre Métodos y Técnicas de Investigación Documental y de Campo. 8a. Ed. Guatemala, GP Editores. 337 p.
13. Rey, F. 2005. Las 5S: orden y limpieza en el puesto de trabajo. Madrid, España, Fundación Confemetal Editorial. 167 p.
14. Rosal Ponce, A. 2004. Guía Práctica de Implantación Cinco Eses (5's). Guatemala, INTECAP. 40p.

E-grafía

15. Caza, M. 2011. El triángulo de la vida en un terremoto y otras medidas a tomar. (en línea). Consultado el 21 de enero de 2017. Disponible en: <https://planetagea.wordpress.com/el-triangulo-de-la-vida-en-un-terremoto-y-otras-medidas-a-tomar/>.
16. CIESS. 2014. Seguridad social para todos. (en línea). México. Consultado el 07 de febrero de 2016. Disponible en: <http://www.seguridadsocialparatodos.org/node/1>.
17. Esmelux estantería rápida. Estanterías para archivadores. (en línea). Consultado el 14 de enero de 2017. Disponible en: <https://www.esmelux.com/estanterias-metalicas-para-archivadores/>.
18. Foro de seguridad ocupacional. ¿Qué hacer en caso de incendio?. (en línea). Consultado el 21 de enero de 2017. Disponible en: https://forodeseguridad.com/artic/prevenc/pre_3036.htm.
19. Google Maps. Ubicación del Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo. (en línea). Consultado el 12 de noviembre de 2016. Disponible en:

<https://www.google.com.gt/maps/place/Hospital+General+Dr.+Juan+José+Arévalo+Bermejo+IGSS/>.

20. IGSS (Instituto Guatemalteco de Seguridad Social). Sobre nosotros: funciones. (en línea). Guatemala. Consultado el 06 de febrero de 2016. Disponible en: <http://www.igssgt.org/mision.php>.
21. _____ . Sobre nosotros: historia. (en línea). Guatemala. Consultado el 06 de febrero de 2016. Disponible en: <http://www.igssgt.org/historia.php>.
22. _____ . Sobre nosotros: misión. (en línea). Guatemala. Consultado el 06 de febrero de 2016. Disponible en: <http://www.igssgt.org/mision.php>.
23. _____ . Sobre nosotros: visión. (en línea). Guatemala. Consultado el 06 de febrero de 2016. Disponible en: <http://www.igssgt.org/mision.php>.
24. Lajo, A. Accidente laboral. (en línea). Consultado el 25 de enero de 2017. Disponible en: <https://www.albertolajo.com/accidente-laboral.html>.
25. Modusillas. Forma correcta de sentarse frente a la computadora. (en línea). Consultado el 21 de enero de 2017. Disponible en: <https://www.modusillas.com>.
26. OfficeDepot. Archiveros, tienda. (en línea). Consultado el 21 de enero de 2017. Disponible en: <https://www.officedepot.com.gt/officedepotGuatemala/en/Categoría/Muebles-y-Decoración/Archiveros-libreros-y-gabinetes/Archiveros-4-gavetas/>.
27. _____. Casilleros, tienda. (en línea). Consultado el 21 de enero de

2017. Disponible en:<https://www.officedepot.com.gt/officedepotGuatemala/en/Categoría/Todas/Muebles-y-Decoración/Archiveros-libreros-ygabinetes/Archiveros-4-gavetas/locker-tammex-de-acero/>.

28. _____. Organizadores, tienda. (en línea). Consultado el 21 de enero de 2017. Disponible en:<https://www.officedepot.com.gt/officedepotGuatemala/en/Categoría/Todas/Oficina/Artículos-y-accesorios-deoficina/Organizadores/>.

29. _____. Silla secretarial, tienda. (en línea). Consultado el 21 de enero de 2017. Disponible en: <https://www.officedepot.com.gt/officedepotGuatemala/en/Categoría/Todas/Muebles-y-Decoracion/Sillas/Silla-secretarial/>.

30. _____. Tienda. (en línea). Consultado el 21 de enero de 2017. Disponible en: <https://www.officedepot.com.gt/officedepotGuatemala/>.

31. Siliquini. Señalización ocupacional. (en línea). Consultado el 21 de enero de 2017. Disponible en: <http://www.siliquini.com>.

32. Soto, B. 2014. Responsabilidad Social Corporativa: principios del método de las 5s. (en línea). Consultado el 06 de febrero de 2016. Disponible en: http://www.gestion.org/rsc/30816/principios-del-metodo-de-las5s/#Historia-del_metodo_de_las_5S.

33. S21 señalización. Señalización de información. (en línea). Consultado el 14 de enero de 2017. Disponible en: <https://s21.es/placas-informativas/1137-informacion-con-rotulo.html>.

34. Valenzuela, A. Seguridad social en Guatemala. (en línea). Guatemala, Consultado el 07 de febrero de 2016. Disponible en: <http://www.unis.edu.gt/ap/fetch/seguridad-social-guatemala>.

ANEXOS

ANEXO 1
BOLETA DE ENCUESTA AL PERSONAL DE LA UNIDAD

Instituto Guatemalteco de Seguridad Social
Oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero, ubicada en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo

BOLETA DE ENCUESTA

Encuesta No.:

Fecha:

Puesto que desempeña:

Objetivo: Obtener información directa de los colaboradores de la oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero, ubicada en el hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo, con el fin de establecer la situación actual en cuanto a seguridad, orden y limpieza en el área de trabajo, así como determinar la existencia de lineamientos y procedimientos técnicos, enfocados en esa área.

Instrucciones: A continuación se le presenta una serie de preguntas relacionadas con el tema de investigación arriba indicado. Sírvase señalar con una marca visible, la opción que más fielmente refleje su caso o punto de vista. Sus respuestas contribuirán a establecer, la situación actual de esta oficina, en cuanto a seguridad, orden y limpieza en el área de trabajo.

1. ¿Existe mobiliario y equipo obsoleto almacenado en la oficina, el cual ponga en riesgo su integridad física?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

2. ¿Cuentan con medidas de seguridad en el trabajo, por ejemplo botiquín, salidas de emergencia, extinguidores, rótulos sobre qué hacer en caso de incendios, sismos, etc.?

Sí

No

3. ¿Existe algún tipo de señalización con relación al lugar en donde ubica la papelería que manipula en su puesto de trabajo?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

4. ¿Se le dificulta localizar los expedientes de los afiliados, en el archivo general de la oficina?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

5. ¿Existen elementos innecesarios en el área de trabajo, como cajas con documentos antiguos, escaleras, sillas y otros enseres que si se usan, que dificulten la realización efectiva de sus funciones?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

6. ¿Se ve afectado en el desempeño de sus funciones, si sus compañeros de trabajo no mantienen ordenada la papelería y los expedientes que manipulan?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

7. ¿El personal de la oficina regresa al lugar correspondiente los expedientes y equipo que han utilizado?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

8. ¿De acuerdo a su experiencia laboral en la oficina, considera conveniente diferenciar las ventanillas de atención al usuario, de acuerdo al tipo de servicio o trámite que solicita cada afiliado?

Sí

No

9. ¿Considera que existen fuentes de suciedad en la oficina, que puedan llegar a deteriorar su salud?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

10. ¿Aplican algún programa de reciclaje para los desechos que se generan dentro de la oficina?

Sí No

11. ¿Conoce la existencia de algún manual o instructivo que contenga lineamientos acerca del orden y la limpieza que debe mantener en su puesto de trabajo?

Sí No

12. ¿Es supervisado periódicamente por su jefe, con relación al orden y limpieza que debe mantener en su puesto de trabajo?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

13. ¿De acuerdo con su experiencia laboral en la oficina, cree que la situación actual en cuanto a seguridad, orden y limpieza repercute en la prestación deficiente a los afiliados a la institución?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

14. ¿Cree que es necesario realizar mejoras en los aspectos antes abordados?

Sí No

ANEXO 2
BOLETA DE ENCUESTA AL JEFE DE UNIDAD

Instituto Guatemalteco de Seguridad Social
Oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero, ubicada en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo

BOLETA DE ENCUESTA

Objetivo: Obtener información directa del jefe de la oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero, ubicada en el hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo, con el fin de establecer la situación actual en cuanto a seguridad, orden y limpieza en el área de trabajo, así como determinar la existencia de lineamientos y procedimientos técnicos, enfocados en esa área.

1. ¿Existe mobiliario y equipo obsoleto almacenado en la oficina, el cual ponga en riesgo la integridad física de los colaboradores?

2. ¿Existe algún procedimiento establecido para dar de baja el mobiliario y equipo obsoleto que hay en la oficina?

3. ¿Existe algún manual de seguridad e higiene ocupacional que se aplique en la oficina?

4. ¿Considera que existe desorden en la oficina que pueda llegar a afectar la productividad de los colaboradores?

5. ¿Existen algún manual o instructivo que contenga lineamientos acerca del orden y la limpieza que deben mantener los colaboradores en sus puestos de trabajo?

6. ¿Se aplica algún programa de reciclaje en la oficina?

7. ¿Considera que existen fuentes de suciedad en la oficina que han llegado a deteriorar la salud de los colaboradores?

8. ¿Supervisa periódicamente el área de trabajo de los colaboradores, con relación al orden y limpieza que mantienen?

ANEXO 3
GUÍA DE OBSERVACIÓN

Instituto Guatemalteco de Seguridad Social
Oficina subsidiaria del departamento de prestaciones en dinero, ubicada en
el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Aspectos a evaluar	SI	NO	Observaciones
Seguridad			
¿Cuentas con medidas de seguridad como salidas de emergencia, planes de emergencia y extintores?			
¿Cuentan con un botiquín en el área de trabajo?			
¿Están debidamente identificados los extintores de la oficina?			
¿Las instalaciones, mobiliario y equipo están en buenas condiciones?			
Clasificación			
¿Existe mobiliario y equipo obsoleto almacenado en la oficina?			
¿Cada elemento en el área de trabajo tiene un lugar asignado?			
¿Se observan objetos innecesarios en el área de trabajo?			
Orden			
¿La imagen del área de trabajo a simple vista es agradable?			
¿El personal respeta el protocolo de vestuario establecido?			

¿El personal tiene ordenada su área de trabajo?			
¿Los elementos de uso frecuente se ubican cerca del área de uso?			
¿Los colaboradores cuentan con un lugar adecuado para guardar los objetos personales?			
Limpieza			
¿El comedor de la oficina está limpio, en buenas condiciones y tiene el mobiliario y equipo suficiente para el personal?			
¿Las paredes, pisos y techos están limpios?			
¿El baño está limpio y sin malos olores?			
¿Existe una persona encargada de realizar la limpieza en la oficina?			