

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



**“PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA: METODOLOGÍA  
CINCO ESES (5’S) EN OFICINAS CENTRALES  
DEL FONDO DE TIERRAS”**

**GABRIELA MARÍA ELISA MOLINA MEDRANO**

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2018**

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



**“PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA: METODOLOGÍA  
CINCO ESES (5’S) EN OFICINAS CENTRALES  
DEL FONDO DE TIERRAS”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**GABRIELA MARÍA ELISA MOLINA MEDRANO**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADA**

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2018

**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 Giovanni 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**

Exonerada de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Punto QUINTO, inciso 5.9, subinciso 5.9.2 del Acta 21 - 2015, de la sesión celebrada por la Junta Directiva el 11 de septiembre de 2015.

**JURADO QUE PRACTICÓ**  
**EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

<b>PRESIDENTE:</b>	MSc. Friné Argentina Salazar Hernández
<b>SECRETARIO:</b>	MSc. Elder Rodolfo Valdez Duarte
<b>EXAMINADOR:</b>	Lic. Sergio Humberto Villatoro Ochoa

Guatemala, 18 de julio de 2018

Licenciado  
**Luis Antonio Suárez Roldán**  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su despacho

Señor Decano:

De conformidad con la designación de ese decanato, procedí a asesorar a la estudiante **GABRIELA MARÍA ELISA MOLINA MEDRANO**, carné **2010-10752**, en la elaboración del trabajo de tesis titulado: **“PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA: METODOLOGÍA CINCO ESES (5´S) EN OFICINAS CENTRALES DEL FONDO DE TIERRAS”**.

Dicho trabajo de tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y solicitados por la Escuela de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas.

Con base en lo anterior, recomiendo se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



**Lic. Rodolfo Estuardo Arocha Recinos**

Colegiado No. 16,937

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS  
Edificio "s-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 0245-2018  
Guatemala, 31 de octubre de 2018

Estudiante  
GABRIELA MARÍA ELISA MOLINA MEDRANO  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto TERCERO, inciso 3.1, subinciso 3.1.1 del Acta 27-2018, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 29 de octubre de 2018, que en su parte conducente dice:

**"TERCERO: ASUNTOS ESTUDIANTILES**

3.1 Graduaciones

3.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista providencias de las Direcciones de Escuela de Contaduría Pública y Auditoría, de Administración de Empresas, de Economía y de Estudios de Postgrado en las que se informa que los estudiantes que se listan a continuación, aprobaron el Examen de Tesis, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis y expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1º. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis. 2º. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los siguientes estudiantes:

Escuela de Administración de Empresas

Estudiante: Registro Académico: Tema de Tesis:

GABRIELA MARÍA ELISA MOLINA MEDRANO	201010752	"PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA: METODOLOGÍA CINCO ESES (5'S) EN OFICINAS CENTRALES DEL FONDO DE TIERRAS"
-------------------------------------	-----------	--

3o. Manifiestar a los estudiantes que se les fija un plazo no mayor de seis meses para su graduación".

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



## **DEDICATORIA**

### **A DIOS**

Por la vida y las bendiciones que me ha dado a lo largo de ella.

### **A MIS PADRES**

Por hacer de mi lo que soy, especialmente a mi madre ALMA DELIA que, con su esfuerzo, dedicación, apoyo, paciencia y sobre todo su amor ha sabido guiarme a través de este camino. Eres mi mayor ejemplo de vida.

### **A MI ESPOSO**

Porque todo es mejor desde que estas en mi vida, me haces superarme cada día y me diste el más grande regalo que pude haber deseado.

### **A MI HIJO**

Me diste el último empuje para cerrar este ciclo y porque de ahora en adelante todo lo haré por ti y para ti.

### **A MI HERMANA**

Gracias a tu ayuda, apoyo, motivación y sobre todo tu paciencia. Porque más que mi hermana eres mi amiga.

### **A MIS AMIGAS**

Mayra, July, Mindel y Diana por brindarme una amistad sincera y estar conmigo en las buenas, pero sobre todo en las malas. Karin sin tu ayuda y apoyo esto no sería posible.

**A MIS COMPAÑERAS**

Ana Dubón, Carmen, Anabella, Ruth, Miriam, Sonia y Jayan porque además de hacer mis jornadas laborales más divertidas fueron también mis maestras y me ayudaron a estar hoy aquí.

**A LA UNIVERSIDAD DE  
SAN CARLOS DE  
GUATEMALA**

Por haberme formado profesionalmente y por haberme dado la oportunidad de ser auxiliar y devolver un poquito de lo que me fue dado.

**A LOS LICENCIADOS**

Friné Salazar, Elder Valdez, Janeth Álvarez, porque más que ser mis catedráticos, se han vuelto mi segunda familia.

**A MI ASESOR**

Estuardo Arocha porque más que un asesor fuiste un amigo y sin tu ayuda no lo hubiera logrado. Muchas gracias.

## ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
Introducción	i
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
1.1 Empresa	1
1.2 Entidades descentralizadas	1
1.2.1 Objetivos de la descentralización del Estado	2
1.2.2 Entidades descentralizadas de Guatemala	3
1.2.2.1 Fondo de Tierras	4
1.3 Administración	4
1.3.1 Administración de operaciones	5
1.3.1.1 Origen e historia de la calidad	5
1.3.1.2 Calidad	6
a. Mejora continua	7
b. Ciclo PHVA	8
1.3.1.3 Programa de mejora continua	9
1.3.1.4 Metodología 5´s	10
a. Objetivos	10
b. Beneficios	11
c. Seiri (Seleccionar)	11
d. Seiton (Ordenar)	12
e. Seiso (Limpiar)	13
f. Seiketsu (Estandarizar)	14
g. Shitsuke (Disciplina)	14
h. Comité SOL	15
i. Equipo SOL	15



**CAPÍTULO II**  
**DIAGNÓSTICO EN RELACIÓN A LA SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA EN**  
**OFICINAS CENTRALES DEL FONDO DE TIERRAS**

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
2.1 Metodología	17
2.2 Generalidades del Fondo de Tierras	18
2.2.1 Aspectos legales	18
2.2.2 Servicios que ofrece	18
2.2.3 Marco filosófico	21
2.2.3.1 Misión	21
• Visión	21
• Principios	21
2.2.4 Estructura organizacional	22
2.2.5 Ubicación	28
2.2.6 Instalaciones	28
2.3 Situación actual de la seguridad, orden y limpieza	33
2.3.1 Descripción de la distribución física de las instalaciones	33
2.3.2 Mobiliario y equipo	53
2.3.3 Personal	63
2.3.4 Seguridad	64
2.3.5 Orden	74
2.3.6 Limpieza	84
2.3.7 Controles utilizados actualmente	93
2.4 Análisis de resultados	93

**CAPÍTULO III**  
**PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA: METODOLOGÍA CINCO ESES (5´S)**  
**EN OFICINAS CENTRALES DEL FONDO DE TIERRAS**

3.1 Justificación	96
3.2 Objetivos	96

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
3.2.1 Objetivo general	96
3.2.2 Objetivos específicos	97
3.3 Alcances	97
3.4 Proceso para implementar propuesta	98
3.4.1 Concientización	99
3.4.2 Preparación para el programa	103
a. Conformación del comité SOL	103
b. Conformación del equipo SOL	109
3.4.3 Aplicación de estrategias	112
a. Mejoras en la infraestructura	112
b. Mejoras de mobiliario y equipo	113
c. Mejoras de seguridad	114
3.4.3.1 Selección (Seiri)	119
3.4.3.2 Orden (Seiton)	129
a. Orden de las oficinas	129
b. Orden de objetos de uso personal	137
c. Orden del sistema eléctrico	139
d. Orden de las áreas de descanso	140
e. Orden de áreas comunes	140
f. Orden de archivos digitales	141
3.4.3.3 Limpieza (Seiso)	142
3.4.3.4 Estandarizar (Seiketsu)	154
3.4.3.5 Disciplina (Shitsuke)	156
3.4.4 Controles posteriores	159
3.5 Beneficios de la metodología	168
3.6 Recursos necesarios para la implementación del programa	169

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
<b>Conclusiones</b>	172
<b>Recomendaciones</b>	173
<b>Bibliografía</b>	174
<b>Anexos</b>	180

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Listado de ambientes en el primer nivel	29
2	Listado de ambientes en el segundo nivel	31
3	Plan para reunión de concientización	102
4	Temas de curso propuesto para comité SOL	104
5	Propuesta de curso para comité SOL	105
6	Temario de curso propuesto para encargados de seguridad, orden y limpieza	108
7	Propuesta de curso para encargados de seguridad, orden y limpieza	108
8	Equipos SOL sugeridos	109
9	Presupuesto propuesto de mejora de infraestructura	113
10	Presupuesto propuesto de mejora de mobiliario y equipo	113
11	Presupuesto propuesto de mejora de señalización	114
12	Señalización de seguridad propuesta a implementar	115
13	Presupuesto propuesto de pintura de punto de reunión	116
14	Presupuesto propuesto de alarma de evacuación	117
15	Presupuesto propuesto de botiquín para 50 personas	118
16	Propuesta de listado de elementos innecesarios	124
17	Propuesta de listado de elementos necesarios para otras áreas	127
18	Propuesta de listado de elementos necesarios	128
19	Presupuesto propuesto organizadores de gavetas	131
20	Presupuesto propuesto folders y etiquetas	133
21	Colores asignados para identificación de cajas en bodega	136
22	Reglamento para uso de lockers	138
23	Presupuesto de lockers para almacenamiento de objetos personales	138

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
24	Presupuesto propuesto canaleta adhesiva	140
25	Programa para limpieza del área de oficinas	145
26	Programa para limpieza de baños	146
27	Presupuesto propuesto limpiador concentrado para baños	147
28	Programa de limpieza en área de comedor	148
29	Procedimiento de trapeado de pisos	149
30	Fórmula para liquido desinfectante	149
31	Elementos requeridos para limpieza profunda	150
32	Recipientes para centro de reciclaje	153
33	Presupuesto propuesto de recipientes para reciclaje	154
34	Plan de estandarización	155
35	Calendarización de auditorías	157
36	Control de área de trabajo individual	160
37	Control al colaborador hombre	161
38	Control a la colaboradora mujer	162
39	Control de área comunes	163
40	Control de servicios sanitarios	164
41	Control de área de comedor	165
42	Evaluación de la auditoría	166
43	Control limpieza de servicio sanitario	167
44	Recursos necesarios para la implementación del programa	170

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Existencia de señalización de seguridad	65
2	Existencia de comité de seguridad	70
3	Ocurrencia de accidentes dentro de las instalaciones	72
4	Mobiliario y equipo en óptimas condiciones	74
5	Orden en las instalaciones	74
6	Orden para archivar papelería	76
7	Sistema de archivo digital	78
8	Material acumulado en los puestos de trabajo	79
9	Existencia de objetos de uso personal en los puestos de trabajo	80
10	Existencia de lugar para guardar objetos de uso personal	81
11	Existencia de lugares para almacenamiento de objetos de uso no frecuente	83
12	Existencia de lineamientos para clasificación y orden de los elementos de trabajo	83
13	Limpieza de pisos y superficies de trabajo	86
14	Existencia de recipientes para basura	90
15	Intención de pertenecer a un programa de seguridad, orden y limpieza	93

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Opinión de coordinadores y directores del orden de su área de trabajo	75
2	Limpieza general de las instalaciones	84
3	Frecuencia en la que el servicio sanitario se encuentra limpio	87
4	Limpieza del área de trabajo de los colaboradores	89
5	Frecuencia de limpieza en puestos de trabajo	90
6	Causas por las cuales existe falta de orden y limpieza	92

## ÍNDICE DE IMÁGENES

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Organigrama general del Fondo de Tierras	23
2	Ubicación de las oficinas centrales del Fondo Tierras	28
3	Primer nivel oficinas centrales	30
4	Segundo nivel oficinas centrales	32
5	Fachada principal	33
6	Área de parqueo	34
7	Recepción y atención al público	34
8	Puerta de ingreso a oficinas y sala	35
9	Piso del primer nivel	36
10	Alfombra del área administrativa y financiera	37
11	Alfombra del área de gerencia	38
12	Comedor	39
13	Espacio de trabajo	40
14	Salones de reunión	41
15	Cocineta de gerencias	41
16	Servicios sanitarios del primer nivel	42
17	Servicios sanitarios secundarios del primer nivel	43
18	Techo del servicio sanitario del segundo nivel	44
19	Techo del primer nivel	45
20	Techo del segundo nivel	45
21	Patio	46
22	Bodega de archivo tesorería	47
23	Gradas del área de recepción hacia el segundo nivel	48
24	Gradas metálicas y bodega de papel del segundo nivel	49
25	Almacenaje de garrafones de agua salvavidas	49
26	Ventilación	50



<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
27	Ventiladores de pie	51
28	Iluminación	52
29	Filosofía institucional y organigrama general	52
30	Asientos para espera de atención	53
31	Tipos de sillas	54
32	Tipos de escritorios	55
33	Mobiliario para almacenamiento	55
34	Estanterías para almacenamiento	56
35	Mobiliario en salas de reunión de gerencias	57
36	Mobiliario en salones de reunión	58
37	Mobiliario para impresora multifuncional	58
38	Equipo de cómputo	59
39	Equipo de impresión	60
40	Plotter en área de informática	61
41	Pizarras y carteleras	62
42	Equipo para alimentación y distracción de los colaboradores	63
43	Vestuario de los colaboradores	64
44	Ubicación actual de señalización de seguridad	66
45	Señalización de seguridad	67
46	Ubicación de extintores	68
47	Ubicación actual de extintores	68
48	Láminas apiladas	69
49	Cajas de archivo apiladas	71
50	Paredes en mal estado y filtración de agua	72
51	Cables sueltos en áreas de trabajo	73
52	Orden en áreas de trabajo	76
53	Cajas de cartón para archivar papelería	77
54	Fondo de escritorio	78

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
55	Acumulación de material en puestos de trabajo	79
56	Objetos personales en los puestos de trabajo	81
57	Lugar para guardar objetos personales	82
58	Enseres de limpieza	85
59	Horario de limpieza de sanitarios	88
60	Ubicación de recipientes para basura	91
61	Fases para la implementación de la metodología cinco eses	98
62	Invitación para reunión de concientización	100
63	Organigrama propuesto de Comité SOL	105
64	Organigrama propuesto de Equipo SOL	110
65	Propuesta ubicación de punto de reunión en parqueo	116
66	Diagrama de clasificación Seiri	120
67	Círculo de selección para objetos pequeños	121
68	Tarjeta roja	122
69	Tarjeta verde	125
70	Propuesta de orden para gaveta de escritorio de trabajo	130
71	Organizadores de gaveta	131
72	Ejemplo de escritorio de trabajo ordenado	132
73	Separador de archivos	133
74	Ejemplo de rotulación de cartapacios	134
75	Ejemplo de orden en estanterías	135
76	Ejemplo de identificación de cajas en bodega	137
77	Colocación de cables en canaleta	139
78	Ejemplo de escritorio de pantalla	141
79	Ejemplo de organización de carpetas digitales	142
80	Invitación al día de limpieza	144
81	Tarjeta amarilla	151

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
82	Propuesta de recordatorios para estandarización	156
83	Propuesta de ranking SOL	158

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Guía de observación por área	181
2	Guía de entrevista a gerente general, coordinadores y directores	183
3	Boleta de encuesta a colaboradores del fondo de tierras	188

## INTRODUCCIÓN

La calidad de un producto o de un servicio es el principal referente del trabajo que se realiza en el interior de una organización. Es de esta, de donde deriva una cantidad importante de conceptos que deben manejarse con cuidado dentro de la institución para que la opinión que el cliente tanto interno como externo tenga, sea buena. Tanto como lograr la calidad, es relevante también mantenerla a través del tiempo, situación que se logra solo si se realiza un trabajo enfocado a mejorar cada día, a través de equipos efectivos, del desarrollo de una cultura de unión y dedicación, que demuestre disciplina y que valore la seguridad, orden y limpieza y mejore así el ambiente laboral. No obstante, algunas instituciones aun no aplican la mejora continua como una filosofía de trabajo.

Es por esta razón que se llevó a cabo el presente estudio de tesis denominado Programa de mejora continua: “metodología cinco eses (5´s) en oficinas centrales del Fondo de Tierras”. Consta de tres capítulos, en el primero se desarrolla el marco teórico necesario para la comprensión de la metodología y los beneficios que esta aporta, además se contextualiza en el tema de las instituciones descentralizadas del gobierno, rama en donde se ubica el Fondo de Tierras.

En el capítulo dos se muestra la situación actual de la institución, información que se obtuvo a través de investigación de campo, lo que reflejó las deficiencias de seguridad, orden y limpieza, que derivó en la determinación de las causas para así plantear en el capítulo tres el programa de implementación de la metodología cinco eses (5´s), el cual propone dar solución a la problemática encontrada.

Finalmente se presentan las debidas conclusiones y recomendaciones que para el tema de estudio se requieren, junto con la bibliografía y anexos del caso.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

### **1.1 Empresa**

“El término empresa se refiere a un negocio, dependencia gubernamental, hospital, universidad y cualquier otro tipo de organización”. (5:5) También se dice que “una empresa es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los factores productivos (trabajo, tierra y capital)”. (21:sp)

Las empresas puedan clasificarse así: según la actividad económica que desarrollan, en empresas del sector primario (dedicadas a la obtención de recursos de la naturaleza), secundario (transforman los recursos naturales en productos terminados) o terciario (se dedican al comercio y servicios); de acuerdo a su constitución jurídica, en individuales (pertenecen a una sola persona) o en sociedad colectiva (conformadas por dos personas o más); según la titularidad del capital, en empresas privadas (cuando el capital pertenece a particulares), públicas (que pertenecen al Estado), correspondiendo a esta rama el Fondo de Tierras, institución objeto de estudio de esta investigación. Por último, las empresas mixtas (donde el capital es compartido por particulares y el Estado). No importando el tipo de que se trate, el éxito de una empresa dependerá de la administración de esta.

### **1.2 Entidades descentralizadas**

El Decreto número 14-2002 del Congreso de la República establece que “la concentración en el Organismo Ejecutivo del poder de decisión de los recursos y las fuentes de financiamiento para la formulación y ejecución de las políticas públicas impide la eficiente administración, la equitativa distribución de los fondos públicos y el ejercicio participativo de los gobiernos locales y de la comunidad, por lo que se hace necesario emitir las disposiciones que conlleven a descentralizar de manera

progresiva y regulada las competencias del Organismo Ejecutivo para optimizar la actuación del Estado”. (18:sp)

“La descentralización implica el traslado del poder de decisión política y administrativa del gobierno central hacia entes autónomos caracterizados por una mayor cercanía y relación con la población en cuanto a sus aspiraciones, demandas y necesidades, lo que produce espacios de participación nuevos y necesarios para el desarrollo y el fortalecimiento del sistema democrático, delegación de competencias para implementar políticas públicas que deben ser acompañadas de recursos y fuentes de financiamiento, acorde a los mandatos constitucionales y a los compromisos asumidos en el Acuerdo de Paz Firme y Duradera”. (18:sp)

En el artículo 2 del Decreto Número 14-2002 expresa el concepto de descentralización, en el cual “se entiende por descentralización el proceso mediante el cual se transfiere desde el Organismo Ejecutivo a las municipalidades y demás instituciones del Estado, y a las comunidades organizadas legalmente, con participación de las municipalidades, el poder de decisión la titularidad de la competencia, las funciones, los recursos de financiamiento para la aplicación de las políticas públicas nacionales, a través de la implementación de políticas municipales y locales en el marco de la más amplia participación de los ciudadanos, en la administración pública, priorización y ejecución de obras, organización y prestación de servicios públicos así como el ejercicio del control social sobre la gestión gubernamental y el uso de los recursos del Estado”. (18:sp)

### **1.2.1 Objetivos de la descentralización del Estado**

Estos son algunos de los objetivos de la descentralización del Estado:

- Mejora la eficiencia de la Administración Pública.
- Universalizar la cobertura y mejorar la calidad de los servicios básicos que se prestan a la población.

- Facilitar la participación y control social en la gestión pública.
- Fortalecer la capacidad de los órganos locales para el manejo sustentable del medio ambiente.
- Promover el desarrollo económico local; para mejorar la calidad de vida y erradicar la pobreza.
- Asegurar que las municipalidades y demás instituciones del Estado cuenten con los recursos materiales, técnicos y financieros correspondientes.

Las competencias gubernamentales en las áreas de: educación, salud y asistencia social, seguridad ciudadana, ambiente y recursos naturales, agricultura, comunicaciones, infraestructura y vivienda, economía, cultura, recreación y deporte son prioridad para la descentralización.

### **1.2.2 Entidades descentralizadas de Guatemala**

A continuación, algunas instituciones descentralizadas del Estado de Guatemala:

- Instituto Nacional de Bosques
- **Fondo de Tierras**
- Instituto Guatemalteco de Turismo
- Instituto de Fomento Municipal
- Instituto Nacional de Recreación de los Trabajadores
- Instituto Técnico de Capacitación y Productividad
- Universidad de San Carlos de Guatemala
- Benemérito Cuerpo Voluntario de Bomberos de Guatemala
- Instituto Nacional de Electrificación
- Empresa Guatemalteca de Telecomunicaciones
- Crédito Hipotecario Nacional
- Empresa de Ferrocarriles de Guatemala
- Banco de Guatemala
- Instituto Guatemalteco de Seguridad Social
- Instituto Nacional de Administración Pública



- Empresa Portuaria Quetzal
- Empresa Portuaria Santo Tomás de Castilla
- Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala
- Contraloría General de Cuentas de la Nación
- Superintendencia de Administración Tributaria –SAT--
- Instituto Nacional de Estadística –INE—

#### **1.2.2.1. Fondo de Tierras**

Es una institución a través de la cual el Estado cumple su obligación de promover el desarrollo económico de la Nación, estimulando las actividades agrícolas y pecuarias, velando por el mejoramiento del nivel de vida de la población guatemalteca, particularmente pueblos indígenas que en su mayoría son campesinos sin tierra o con áreas insuficientes que les permita su desarrollo integral.

#### **1.3 Administración**

La administración de empresas por su parte “es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente”. (5:4) a través de cinco funciones las cuales son: planear, organizar, integrar, dirigir y controlar. Tal y como la empresa, la administración se puede tipificar en: pública (la cual busca lograr los objetivos para beneficio del país pues se aplica a las instituciones gubernamentales y del Estado) y la privada (mediante la cual se pretende la permanencia y crecimiento de la empresa).

Para el éxito de la empresa, cada área que la conforma debe trabajar en función del cumplimiento de la meta. Una de las áreas relevantes es la operativa, es aquí donde se llevan a cabo todas las actividades a las cuales se dedica la institución, por lo que el adecuado manejo de esta es primordial, respondiendo a una rama de la administración conocida como administración de operaciones.

### **1.3.1 Administración de operaciones**

En toda organización una de las áreas fundamentales es la administración de operaciones, que se define como “el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados”.

(3:4) Su importancia radica en que es ahí donde se lleva a cabo el “diseño, dirección y control sistemático de los procesos que transforman los insumos en servicios y productos para los clientes internos y externos”. (6:4)

Diseño del producto, diseño del proceso, capacidad, administración de la cadena de suministros, inventarios, localización y diseño de planta y gestión de la calidad son solo algunas de las funciones básicas de la administración de operaciones, cada una es importante para el éxito de toda empresa. Asimismo, la satisfacción del cliente es uno de los objetivos más importantes de toda entidad; y es sobre el administrador de operaciones que recae esta responsabilidad, pues deberá tomar las decisiones pertinentes para que la relación entre materia prima, mano de obra, maquinaria, y demás elementos involucrados, brinde como resultado un servicio o bien de calidad.

#### **1.3.1.1 Origen e historia de la calidad**

Inicia desde los tiempos donde la calidad era establecida por el cliente al recibir un producto del artesano y analizar si este contaba con las características deseadas. Con la llegada de la era industrial y la producción masiva, se imposibilita el contacto entre fabricante y consumidor, surge la necesidad de implementar procedimientos y personal especializado para la evaluación de la calidad e identificación de errores, para lo cual fue necesario establecer estándares, lo que dio paso a la etapa del control estadístico de la calidad, a través de las cartas de control y el muestreo de aceptación como sustituto de la inspección al 100%.

El conocimiento y metodologías sobre la calidad que hasta el momento se habían desarrollado en Estados Unidos, empezaron a trasladarse a Japón un país

derrotado y devastado por la Segunda Guerra Mundial. “En esta nación se alcanzó la plenitud de la etapa del control estadístico de calidad y fue la semilla de nuevos conceptos de calidad”. (3:13)

Es en Japón donde Edwards Deming muestra los principios del pensamiento científico con el ciclo PHVA: Planear, Hacer, Verificar y Actuar. Con la influencia de líderes japoneses, entre ellos Kaoru Ishikawa, Genichi Taguchi, Shigeo Shingo, se continuó refinando esta metodología y la introducción de otras técnicas para apoyar la mejora continua enfocada en los procesos y no en el producto. El concepto de calidad evolucionó en los esfuerzos enfocados en áreas de la empresa diferentes a la manufactura, como el diseño, ingeniería y planeación, apareciendo nuevas herramientas y conceptos, entre ellos los costos de calidad, círculos de calidad, cero defectos y principalmente el llamado Control Total de la Calidad.

Con la administración de la calidad total como estrategia hacia la competitividad, surge la serie de normas ISO-9001 con el objetivo de estandarizar los numerosos enfoques de sistemas de aseguramiento de la calidad existentes hasta el momento. Es en el año 2000 cuando se reemplaza el concepto de Sistema de Aseguramiento de la Calidad por el Sistema de Gestión de la Calidad.

“Por lo tanto, es posible afirmar que en la actualidad el movimiento por la calidad ha evolucionado hasta profundizar en prácticas directivas, metodológicas, y estrategias que ayudan a impactar la cultura y efectividad de la organización para cumplir su misión y visión”. (3:16)

#### **1.3.1.2 Calidad**

El producto o servicio otorgado será juzgado por el cliente, el resultado de ese juicio permitirá establecer una relación buena o mala con la organización, es por esta razón que la calidad juega un papel trascendental en el desarrollo de relaciones con los clientes. Se entiende por calidad a la “capacidad de un bien o servicio para

satisfacer las necesidades del cliente”. (4:194) Se dice también que calidad es el “término utilizado por los clientes para describir su satisfacción general con un producto o servicio”. (6:208) No obstante al hablar de calidad como tal, no solo habla de satisfacción, si no de las características de un producto o servicio que permiten ser reconocidas como buenas o malas en relación a la satisfacción que otorguen. Pero la calidad no solo se observa en el resultado final (producto o servicio), deberá verse como un proceso continuo donde influyen diversidad de elementos que deben estar bajo supervisión constante, aplicando mediciones periódicas y comparando con parámetros previamente establecidos, a manera de asegurar la calidad.

Para asegurar la calidad es necesaria la participación de todo el personal de la institución, involucrados y comprometidos en la correcta realización de su papel para el cumplimiento del objetivo común.

Bajo la premisa que “la administración de la calidad requiere de un proceso infinito de mejora continua que comprende personas, equipos, proveedores, materiales y procedimientos”. (4:198) Se entiende que la calidad no depende de una sola actividad, es necesario un proceso reiterativo.

#### **a. Mejora continua**

“El mejoramiento continuo, basado en un concepto japonés llamado Kaizen, es una filosofía que consiste en buscar continuamente la forma de mejorar procesos”. (6: 211) Tal concepto “adopta un enfoque para mejorar el desempeño en más pasos incrementales y más pequeños”. (10:693) Por eso se dice que “la mejora continua es la iniciativa o búsqueda permanente del personal y grupos de trabajo para establecer mejores formas de trabajar que impacten los resultados”. (9:56) El involucramiento de todos en la organización es fundamental para lograr la eficiencia de los procesos.

La obtención de la calidad dependerá del proceso de mejora, donde se debe analizar con detenimiento las situaciones actuales y con base en estas, plantear pequeños cambios que desarrollados progresivamente darán como resultado la mejora general de la institución. Es necesario considerar que todo es cambiante, por lo que estar actualizado resulta fundamental para el éxito de los negocios.

“La mejora continua es consecuencia de una 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”. (3:64)

La mejora continua en las organizaciones se logra a través de un proceso sin fin, es decir que, una vez resuelta una situación, se da inicio a otra problemática, de manera que constantemente se trabajará en la calidad. Este concepto es representado en los llamados círculos de calidad o PHVA, los cuales son una guía clara para los procesos de mejora en las instituciones.

#### **b. Ciclo PHVA**

También conocido como Ciclo de Deming, es un “procedimiento que se sigue para estructurar y ejecutar proyectos de mejora que consiste en cuatro etapas o fases: planear, hacer, verificar y actuar”. (3:120) El ciclo de Deming es fácilmente aplicable a cualquier proyecto no importando el nivel jerárquico en el que se pretenda desarrollar dentro de una organización. A continuación, las cuatro etapas del ciclo de Deming:

- **Planificar:** debe analizarse el proceso a profundidad a manera de determinar los cambios o mejoras necesarias. Para esta tarea se deberá definir un objetivo, recopilar datos, elaborar un diagnóstico, elaborar pronósticos y por último, planificar los cambios, qué, dónde, quiénes, cuándo, con qué, etc

- **Hacer:** en este paso deberá ponerse en marcha lo planificado, dependiendo de la magnitud del proyecto, se recomienda hacer una prueba pequeña para revisar los resultados y asegurar que la implementación a nivel general será adecuada.
- **Verificar:** ya realizado el cambio debe verificarse los resultados esperados, esta revisión se realiza a través de la observación, o utilizando instrumentos de medición previamente elaborados que mostrará la efectividad de las medidas aplicadas.
- **Actuar:** una vez obtenidos los resultados, se deben tomar las medidas necesarias para la mejora continua o para la corrección de errores que pudieron surgir y deberán corregirse. A partir de aquí el ciclo pasa a ser una espiral interminable en busca de la mejora continua de la organización.

### 1.3.1.3 Programa de mejora continua

Un programa de mejora continua es el conjunto de acciones que se organizan con el propósito de mejorar las condiciones referentes a calidad de un producto, proceso o servicio. Es la guía a la cual deberá obedecer la organización a fin de alcanzar los objetivos planteados. Si existe un programa de mejora continua, es decir un documento escrito donde se establezcan los lineamientos que regirán los procesos, entonces este deberá poseer las siguientes características:

- Está documentado, esto permite que todas las personas que son partícipes de dicho proceso lo conozcan y todos lo apliquen de la misma manera.
- Posee algún tipo de sistema de medición que permite determinar si los resultados esperados de cierto proceso se están logrando.
- Es necesaria la participación de todas o algunas personas relacionadas directamente con el proceso ya que son estas personas las que día a día tienen que lidiar con las virtudes y defectos del mismo.

Existen diferentes metodologías que se basan en la mejora continua, aplicables a programas de cualquier organización, entre estas la metodología cinco eses permite adaptarse no solo a áreas productivas sino también administrativas.

#### **1.3.1.4 Metodología 5´s**

Con el objetivo de mejorar la productividad y calidad en los diferentes puestos de trabajo, la metodología cinco eses “permite organizar el lugar de trabajo, mantenerlo funcional, limpio y con las condiciones estandarizadas y la disciplina necesaria para hacer un buen trabajo”. (2:280) Se basa en la premisa de que “para que haya calidad se requiere antes que todo orden, limpieza y disciplina”. (3:110)

Se trata de establecer ambientes limpios y ordenados que mejorarán significativamente la productividad de los colaboradores, derivado de la reducción del tiempo empleado para buscar los implementos necesarios para terminar las diferentes tareas asignadas, además de evitar el desperdicio provocado por el desorden, colaborar con mantener la salud del trabajador apoyando al manual de seguridad e higiene ocupacional.

Su nombre se deriva de los cinco componentes de esta, los cuales son términos en japonés que tienen como inicial la letra S.

##### **a. Objetivos**

El objetivo principal de las cinco eses es “mejorar las condiciones de trabajo, de seguridad, el clima laboral, la motivación del personal y la eficiencia y, en consecuencia, la calidad, la productividad y la competitividad de la organización”. (29:3)

Específicamente se pretende lograr:

- Mejorar las condiciones de trabajo y la moral del personal, laborar en un ambiente limpio es altamente satisfactorio
- Reducir los gastos de tiempo y energía
- Reducir los riesgos de accidentes o de enfermedades por acumulación de polvo y desechos
- Mejorar la calidad de la producción

### **b. Beneficios**

Entre los beneficios que aporta la implementación de cinco eses en las organizaciones, se encuentra el involucramiento de todos los colaboradores, pues desde sus puestos de trabajo poseen la experiencia y conocimientos que permitirán adaptar la metodología a la organización, lo que desarrolla compromiso por el cambio. También aumenta la productividad, disminuyendo la cantidad de defectos, averías, accidentes, y demás situaciones derivadas de la falta de orden y limpieza.

Asimismo, se logra cambiar el clima organizacional, pues mejora la imagen, hay más espacio, nace un sentimiento de orgullo y compromiso con la institución y se facilita el trabajo en equipo.

### **c. Seiri (Seleccionar)**

“Este principio implica que en los espacios de trabajo los empleados deben seleccionar lo que es realmente necesario”. (3:111) Los colaboradores deberán clasificar los objetos, documentos, muebles, etc., en útiles y no útiles y desechar estos últimos a manera de despejar el área. Lo clasificado como útil procederá a clasificarse nuevamente, según frecuencia de uso para posteriormente asignar un orden específico que permita tener control de su posición.

Esta tarea “implica aprender y desarrollar el arte de librarse de las cosas”. (3:111) Es sabido que el ser humano desarrolla la tendencia al almacenaje creyendo que



más adelante los artículos serán útiles, por lo que es necesario establecer parámetros para clasificar los objetos.

En la práctica, los objetos dispuestos a ser desechados son marcados con adhesivos o tarjetas de diseño especial color rojo, indicando que deberán ser apartados y llevados a la bodega para posteriormente eliminarlos del inventario.

El beneficio directo está relacionado con la seguridad, la presencia de material no útil dificulta la movilización y visibilidad, por lo que se corre peligro de accidentes. Además, de liberar los espacios, se reducen tiempos de acceso al material, mejora el control visual, elimina pérdidas provocadas por el deterioro debido al tiempo o lugar de almacenaje, y facilita la identificación de áreas con riesgos potenciales de accidentes.

En las oficinas centrales del Fondo de Tierras los escritorios de trabajo y estanterías se encuentran repletos de documentos sin ningún tipo de clasificación, se dificulta la búsqueda de archivos de importancia al estar mezclados con papelería de años anteriores. Además, en algunas estanterías no existe espacio para archivar, pues están ocupadas con documentos y objetos que no se utilizan frecuentemente.

#### **d. Seiton (Ordenar)**

Al aplicar este principio “habrá que ordenar y organizar un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”. (3:111) Se debe otorgar un lugar específico para cada cosa dependiendo de la frecuencia de uso de esta, a manera de dejar cerca al trabajador los objetos de uso diario y distanciar los artículos que se utilicen con poca frecuencia.

Establecer un lugar para colocar cierto objeto conlleva que al ser este utilizado debe regresarse a su lugar de origen, esto permitirá mantener un orden específico y un ambiente agradable.

Seiton facilita el acceso a los elementos de trabajo, mejora el flujo de información, facilita el aseo, la estética de la organización se ve influenciada positivamente por lo que el ambiente laboral es más agradable.

En el Fondo de Tierras se observa diversidad de objetos en los espacios de trabajo, tales como: documentos, formularios, fotografías, empaques de comida, tazas de porcelana, enseres personales, etc., que en conjunto dificultan la movilidad y disminuyen el área de trabajo.

#### **e. Seiso (Limpiar)**

“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”. (3:112) Para aplicar este principio es necesario integrar la limpieza como parte de la actividad diaria, es decir, como un mantenimiento constante y no como una necesidad debido al estado de suciedad. Además, deberán detectarse las causas o fuentes de suciedad para erradicarlas.

Seiso reduce el riesgo de accidentes, mejora el bienestar físico y mental del colaborador, la vida útil del equipo se incrementa, ya que su deterioro derivado de la contaminación se evita. También se disminuye el desperdicio de material provocado por suciedad o contaminación del producto.

En las oficinas centrales del Fondo de Tierras se ha observado acumulación de empaques de comida que han sido consumidos con anterioridad, pero no desechados correctamente. Así mismo, en algunas áreas se ha observado acumulación de polvo, porque no existe un adecuado programa de limpieza.

#### **f. Seiketsu (Estandarizar)**

“Pretende mantener el estado de limpieza y organización alcanzado con el uso de las primeras 3´S, mediante la aplicación continua de estas”. (3:112) La importancia de este principio es mantener durante el tiempo los resultados obtenidos, para lo cual es necesario la creación e implementación de normas que deberán cumplirse por todos los implicados, a manera de no regresar al estado anterior. Las normas deberán crearse desde el mismo puesto de trabajo, con esto se logra un estándar realista al que el colaborador estará identificado y comprometido y por ende será más fácil de cumplir.

Además del mantenimiento de las tres S anteriores, seiketsu crea el hábito de mantener el sitio de trabajo impecable, evita confusiones o errores en los procedimientos de limpieza que puedan ocasionar accidentes, se responsabiliza al personal por el desarrollo y resultados de la metodología, por último, el tiempo invertido se reduce, pues se deben seguir lineamientos previamente establecidos.

#### **g. Shitsuke (Disciplina)**

“Significa evitar a toda costa que se rompan los procedimientos ya establecidos”. (3:112) Es este paso el que permite el éxito de la metodología, pues es a través de la disciplina que se logra la permanencia de los resultados, es necesario crear el hábito en la organización estimulando a los colaboradores a aplicar lo presentado por el ciclo de Deming en sus actividades diarias. El shitsuke es la clave para lograr la mejora continua en la institución.

Shitsuke implica respetar las normas establecidas, realizar un control personal y aprobar los controles generales. De este modo se crea una cultura de respeto hacia la empresa, lo que desarrolla un ambiente laboral cómodo y satisfactorio.

#### **h. Comité SOL**

El Comité de Seguridad, Orden y Limpieza (SOL), es un grupo de personas que se reúnen de manera voluntaria para tratar asuntos correspondientes a la elaboración, aprobación, puesta en práctica y evaluación del programa de cinco eses implementado en la organización, además tiene la responsabilidad sobre los proyectos en materia de planificación, organización del trabajo e introducción de nuevas tecnologías, organización y desarrollo de las actividades de promoción, prevención y control de los riesgos, así como la recreación, utilización del tiempo libre, descanso o turismo social, mantenimiento y protección de la infraestructura de las áreas destinadas para esos fines.

#### **i. Equipo SOL**

La conformación del Equipo de Seguridad, Orden y Limpieza se hace necesaria en organizaciones con mayor número de colaboradores. El equipo SOL será el encargado de ejecutar cada una de las actividades que el comité SOL le asigne. Es de suma importancia que el equipo SOL sea conformado de forma voluntaria para asegurar que cada uno de los miembros estén comprometidos con los objetivos de la metodología.

El equipo será capacitado sobre: la metodología, los pasos a seguir para su implementación, las funciones del equipo y de cada integrante, para que tengan la capacidad de implantar de una manera eficiente el programa propuesto.

Entre los principales objetivos del equipo SOL se encuentra la reducción de accidentes o enfermedades derivadas del desarrollo de las labores diarias dentro del ambiente laboral. Entendiéndose estas como:

- **Accidente:** es toda lesión corporal que el trabajador sufre a consecuencia del trabajo que ejecute.

- **Enfermedad:** es de carácter transitorio o permanente, se da como consecuencia directa con la clase de labores que desempeña el trabajador.

Una vez desarrollada la base teórica necesaria para la realización de la presente investigación, se procede a presentar los resultados obtenidos en el trabajo de campo en las oficinas centrales del Fondo de Tierras.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO EN RELACIÓN A LA SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA EN OFICINAS CENTRALES DEL FONDO DE TIERRAS**

En este capítulo se describe la metodología utilizada para la obtención de información, los aspectos generales de la institución y la situación actual respecto a seguridad, orden y limpieza.

#### **2.1 Metodología**

Con el objetivo de conocer la situación actual con relación a seguridad, orden y limpieza en las oficinas centrales del Fondo de Tierras, se hizo uso del método científico, a través de la observación sistemática, la medición, experimentación, formulación y análisis de hipótesis, con la aplicación de sus tres fases:

- Indagadora: se recopiló información primaria mediante entrevistas y encuestas a los colaboradores, y secundaria en libros y folletos proporcionados por autoridades de la institución.
- Demostrativa: en busca de la verificación de las hipótesis establecidas a través de la tabulación y análisis de resultados y, por último.
- Expositiva: en la elaboración del presente informe.

Para el cumplimiento de la fase indagadora se hizo uso de diferentes técnicas y métodos para la recolección de la información que permitió un análisis posterior, así también se utilizó el método deductivo.

Inicialmente se aplicó la observación directa a través de varias visitas por las instalaciones, haciendo uso de una guía de observación (Anexo 1), la cual contiene una serie de aspectos generales en referencia a la seguridad, orden y limpieza que toda institución debería cumplir. Seguidamente, a través de una guía de entrevista estructurada de preguntas abiertas (Anexo 2) se entrevistó a 13 coordinadores y directores de área, con un enfoque en los diferentes puntos que conforman la metodología cinco eses para obtener un análisis más completo de la situación

actual. Al mismo tiempo, se aplicó una encuesta, utilizando una boleta de preguntas en su mayoría cerradas (Anexo 3) a una muestra conformada por 133 colaboradores de las oficinas centrales del Fondo de Tierras, para conocer su opinión con relación al ambiente de trabajo utilizando parámetros de seguridad, orden y limpieza; se realizó una investigación bibliográfica utilizando fichas bibliográficas.

## **2.2 Generalidades del Fondo de Tierras**

La Constitución Política de la República de Guatemala en su artículo 119 expresa que es deber del Estado promover el desarrollo económico de la nación, estimulando las actividades agrícolas y pecuarias, y debido a la cantidad de pobladores pertenecientes a pueblos indígenas que no tienen el acceso a tierras para desarrollar en ellas actividades que mejoren sus condiciones de vida, se hace necesario la creación de una entidad estatal descentralizada que trabaje en pro de las comunidades campesinas.

### **2.2.1 Aspectos legales**

“Se crea el Fondo de Tierras, que podrá abreviarse Fontierras, como una entidad descentralizada del Estado, que tiene competencia y jurisdicción en todo el territorio nacional para el cumplimiento de sus objetivos, y las atribuciones y funciones que le asigna la Ley del Fondo de Tierras y su reforma Decreto Número 24 - 99 del Congreso de La República de Guatemala. Es una institución de naturaleza pública, participativa y de servicio, instituida para facilitar el acceso a la tierra y generar condiciones para el desarrollo rural integral y sostenible, a través de proyectos productivos, agropecuarios, forestales e hidrobiológicos”. (18:sp)

### **2.2.2 Servicios que ofrece**

Entre los servicios que ofrece o las funciones que cumple se encuentran los siguientes:

- “Cumplir y hacer que se cumpla la política pública relacionada con el acceso a la tierra.

- Generar condiciones institucionales, técnicas, financieras y organizativas que faciliten dar respuesta en forma integral, a la problemática de acceso de los campesinos a la tierra.
- Impulsar un mercado de tierras activo y transparente, mediante la articulación entre oferentes y demandantes, que permita y promueva el uso eficiente de los recursos naturales, eleve la productividad y mejore las condiciones de vida de los beneficiarios.
- Facilitar el acceso a la adquisición de tierra y servicios de asistencia técnica y jurídica a los beneficiarios calificados.
- Gestionar recursos financieros que destinará a la constitución de fideicomisos y otros instrumentos financieros en instituciones del sistema bancario nacional, para que estas realicen las operaciones de financiamiento y subsidios a los beneficiarios previamente calificados por el Fondo de Tierras.
- Calificar a los beneficiarios de acuerdo a las normas contenidas en la ley y reglamentos que correspondan.
- Participar en los comités técnicos de los fideicomisos que establezca en bancos del sistema financiero nacional.
- A solicitud de los beneficiarios calificados, contratar servicios de asistencia técnica y jurídica para la realización de estudios de pre inversión, valuación de tierras e investigaciones legales necesarias.
- Servir de intermediario entre donantes de tierra o recursos financieros destinados a facilitar el acceso a la tierra, así como de servicios de asistencia



técnica y jurídica con los beneficiarios específicos a los que dichos donantes tienen intención de beneficiar. Las donaciones serán irrevocables.

- Administrar las tierras de las que puede disponer por donación o asignación del Estado. Para el efecto Fondo de Tierras solamente podrá custodiarlas hasta venderlas, a beneficiarios calificados.
- Promover las acciones necesarias para el cobro de los créditos, otorgados a los beneficiarios de Fondo de Tierras, a efecto de mantener una cartera sana y con mínimos niveles de morosidad.
- Promover la coordinación con los fondos sociales y con otras instituciones del Estado para cumplir con sus objetivos.
- Mantener actualizados los registros de beneficiarios del Fondo de Tierras y de los programas de adjudicación derivados de las disposiciones de los Decretos Números 1551, 60 – 70 y 38 – 71 todos del Congreso de la República.
- Administrar con apego a la ley y en forma autónoma, transparente y eficiente sus recursos humanos, materiales y financieros.
- Constituir fondos de garantía para que las entidades del sistema financiero nacional otorguen financiamiento a los beneficiarios del Fondo de Tierras.
- Facilitar a los beneficiarios calificados que así lo requieran, el acceso a financiamiento para arrendamiento de tierras con o sin opción de compra.
- Reasentamiento de las poblaciones desarraigadas, resolución de conflictos agrarios derivados de la irregularidad de los derechos de propiedad y

posesión de la tierra, así como casos vinculados a la restitución de tierras o a la compensación de derechos”. (18:sp)

La regularización de tierras del Estado contribuye a la justicia social por medio del Fondo de Tierras en cuanto a los precios de la tierra que aprueba para dicha adjudicación, que representa un costo simbólico, puesto que va ligado al apoyo a las poblaciones desarraigadas por el conflicto armado o aquellas que fueron objeto de cancelación de su adjudicación conforme a un falso abandono voluntario de parcelas.

### **2.2.3 Marco filosófico**

Como referente del actuar para los colaboradores, se encuentra localizado en cada oficina el recordatorio impreso de la misión, visión y principios de la institución, los cuales se mencionan a continuación:

#### **2.2.3.1 Misión**

Facilitar el acceso a la tierra y la regularización de tierras del Estado a familias campesinas e indígenas en situación de pobreza, que contribuya al desarrollo rural integral y sostenible de comunidades agrarias.

- **Visión**

Comunidades agrarias sostenibles viven con dignidad.

- **Principios**

Entre los principios que rigen el actuar de los colaboradores del Fondo de Tierras se encuentran los siguientes:

- **Equidad:** en este contexto el acceso a los beneficios de los bienes y servicios que presta la institución, no son excluyentes sino incluyentes,

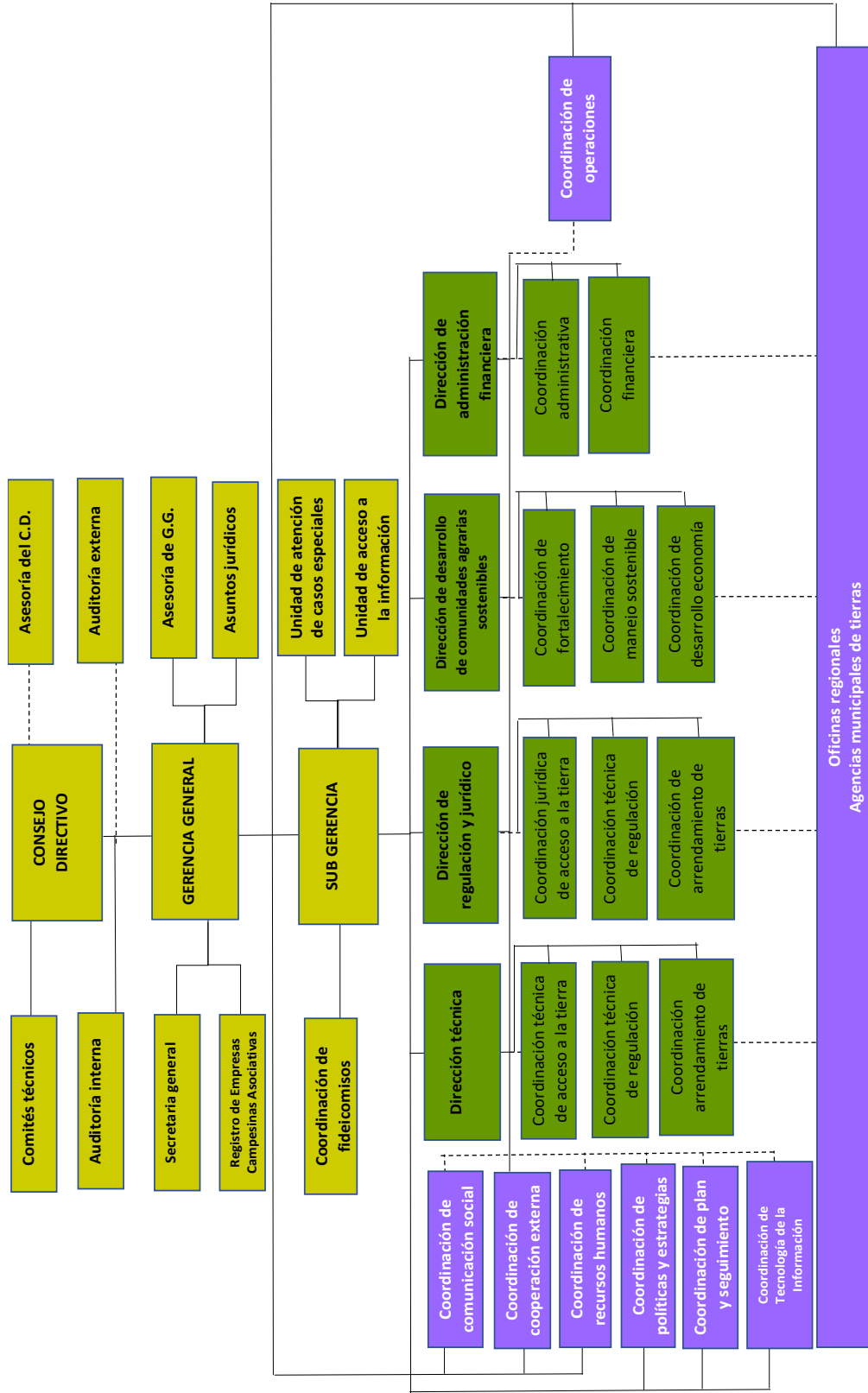
dando igual oportunidad a toda la población objetivo, a ser sujetas del apoyo de las diferentes líneas de acción, de los ejes estratégicos.

- **Transparencia:** todo el desarrollo del trabajo del Fondo se realiza dando cumplimiento a los mandatos legales referentes al eficiente y eficaz uso de los recursos institucionales, esto significa que las actividades relacionadas al manejo financiero y los procesos se hacen de manera abierta y dando acceso a la población en general la revisión de la información que se genera.
- **Pertinencia cultural:** los valores culturales de los pueblos, en esta línea de pensamiento el trabajo que el Fondo desarrolla tiene una relación directa con facilitar a las diferentes culturas en acceso a los beneficios del Fondo, respetando las diferentes formas de organización y de expresión cultural que deben potenciarse.
- **Justicia social:** se refiere a la necesidad de lograr un reparto equitativo de los bienes sociales como la tierra.

#### **2.2.4 Estructura organizacional**

El organigrama general del Fondo de Tierras se muestra a continuación:

**Imagen 1**  
**Organigrama general del Fondo de Tierras**



**Fuente:** información obtenida por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2017

Para comprender el organigrama general del Fondo de Tierras, se explican a continuación las funciones de cada área, las cuales fueron proporcionadas por la institución y están incluidas en el Manual de Organización y Funciones de esta.

- **Gerencia General:** gerenciar las acciones, la ejecución de las disposiciones y las resoluciones emanadas del Consejo Directivo y el ejercicio de la representación legal de la Institución.
- **Subgerencia:** complementar el apoyo a la Gerencia General, en la conducción técnica y operativa de la institución.
- **Auditoría interna:** responder, asesorar e informar al Consejo Directivo en el área de su competencia. Le corresponde evaluar, fiscalizar y proponer mejoras en las operaciones administrativas, financieras, así como de otra naturaleza que le sean encargadas por el Consejo Directivo.
- **Secretaría general:** brindar apoyo integral de carácter administrativo para que el Fondo de Tierras cumpla sus funciones para el logro de los objetivos institucionales.
- **Registro de empresas campesinas asociativas (ECAS):** el registro de ECAS es un registro público constitutivo, trasladado al Fondo de Tierras, dentro de sus atribuciones esta el proponer para la aprobación del Consejo Directivo, el formato de estatutos que deberán regir a las Empresas Campesinas Asociativas, Federaciones y Confederaciones.
- **Asuntos jurídicos:** brindar asesoría jurídica y legal a las autoridades superiores y unidades administrativas del Fondo de Tierras, para la toma de decisiones dentro del régimen jurídico de la institución; así como velar por la defensa de sus intereses ante los órganos administrativos y jurisdiccionales;

y brindar apoyo notarial en la elaboración y autorización de instrumentos públicos y administrativos, donde comparezcan dichas autoridades.

- **Coordinación de fideicomisos:** apoyar a la Subgerencia en la administración del fideicomiso como enlace entre el Fondo de Tierras y el fiduciario, en la administración del fideicomiso Fondo de Tierras acuerdo de paz u otros que se contraten.
- **Unidad de atención a casos especiales:** proponer opciones para la solución de conflictos sociales y legales que se originen en las fincas o comunidades, atendidas por el Fondo de Tierras.
- **Unidad de acceso a la información pública:** mantener actualizada y disponible en todo momento y a disposición de cualquier interesado la información de las funciones institucionales según lo que establece el Artículo 10 de la Ley de Acceso a la Información Pública, Decreto 57-2008 del Congreso de la República de Guatemala, la cual podrá ser consultada de manera directa o a través de los portales electrónicos del Fondo de Tierras.
- **Dirección técnica:** dirigir en forma eficaz y eficiente el diseño, la planificación e implementación de las directrices y actividades técnicas de acceso a la tierra y regularización de tierras del Estado, de acuerdo a los lineamientos, políticas y normas institucionales.
- **Dirección de regulación y jurídica:** dirigir en forma eficaz y eficiente el diseño, la planificación e implementación de las directrices y actividades jurídicas de las áreas de regularización y acceso a la tierra, regularización, y asesoría en formas de organización, de acuerdo a los lineamientos, políticas y normas institucionales.

- **Dirección de desarrollo de comunidades agrarias sostenibles:** dirigir en forma eficaz y eficiente el diseño, la planificación e implementación de las directrices y acciones orientadas a la construcción de las comunidades agrarias bajo el enfoque de sostenibilidad social, económica y ambiental.
- **Dirección de administración financiera:** facilitar a las unidades del Fondo de Tierras los recursos financieros, físicos y materiales necesarios que le permita alcanzar sus objetivos, el logro de metas y planes, así como el cumplimiento de las políticas institucionales y nacionales, apegados a las normas y leyes específicas y de observancia general, en forma eficiente y eficaz.
- **Coordinación de comunicación social:** diseñar y ejecutar la estrategia institucional de comunicación social, dirigida a las personas beneficiarias de comunidades agrarias, actores con poder de decisión involucrados en el tema agrario, liderazgos campesinos y personal institucional, sobre las políticas, actividades y avances del Fondo de Tierras.
- **Coordinación de cooperación externa:** promover y gestionar cooperación técnica y financiera, reembolsable y no reembolsable con instituciones públicas, privadas, nacionales e internacionales para canalizar recursos institucionales que contribuyan al logro de objetivos del Fondo de Tierras.
- **Coordinación de recursos humanos:** promover el desarrollo y la gestión del talento humano institucional y el fortalecimiento de la cultura organizacional, dotando al Fondo de Tierras del recurso humano idóneo de acuerdo a los perfiles requeridos para los diferentes cargos, fomentando el óptimo desempeño de las personas y equipos de trabajo, en base a lo establecido en el reglamento interno de trabajo y la legislación laboral de Guatemala.

- **Coordinación de políticas y estrategias:** velar por el desarrollo y aplicación de las políticas y estrategias institucionales, que se traducirán en instrumentos de direccionalidad al más alto nivel, para garantizar que en la implementación de los procesos institucionales sean incorporados eficazmente los temas relacionados con equidad de género, pueblos indígenas, medio ambiente y otros temas afines a los objetivos del Fondo de Tierras.
- **Coordinación de planificación, seguimiento y evaluación:** implementar y articular la planificación estratégica y operativa del Fondo de Tierras, así como su seguimiento y evaluación en coordinación con las direcciones y unidades de la institución, para el cumplimiento del mandato del Fondo de Tierras y disponer de información de calidad y transparencia, con enfoque de gestión por resultados.
- **Coordinación de tecnologías de la información y las comunicaciones TIC'S:** definir las políticas, normativa, procedimientos y su implementación, para el desarrollo y seguridad del sistema de TIC's de la institución.
- **Coordinación de operaciones:** actuar como vínculo entre la Gerencia General, las direcciones de las oficinas centrales y las oficinas regionales, coordinando la implementación de las políticas, estrategias e instrumentos institucionales orientados a alcance de los objetivos institucionales.
- **Oficinas regionales:** programar, coordinar, monitorear y evaluar la ejecución de actividades para la implementación de las directrices institucionales y el plan operativo anual institucional en las regiones, de acuerdo con los procedimientos técnicos, administrativos y jurídicos, así como con las políticas, lineamientos y mandatos institucionales.

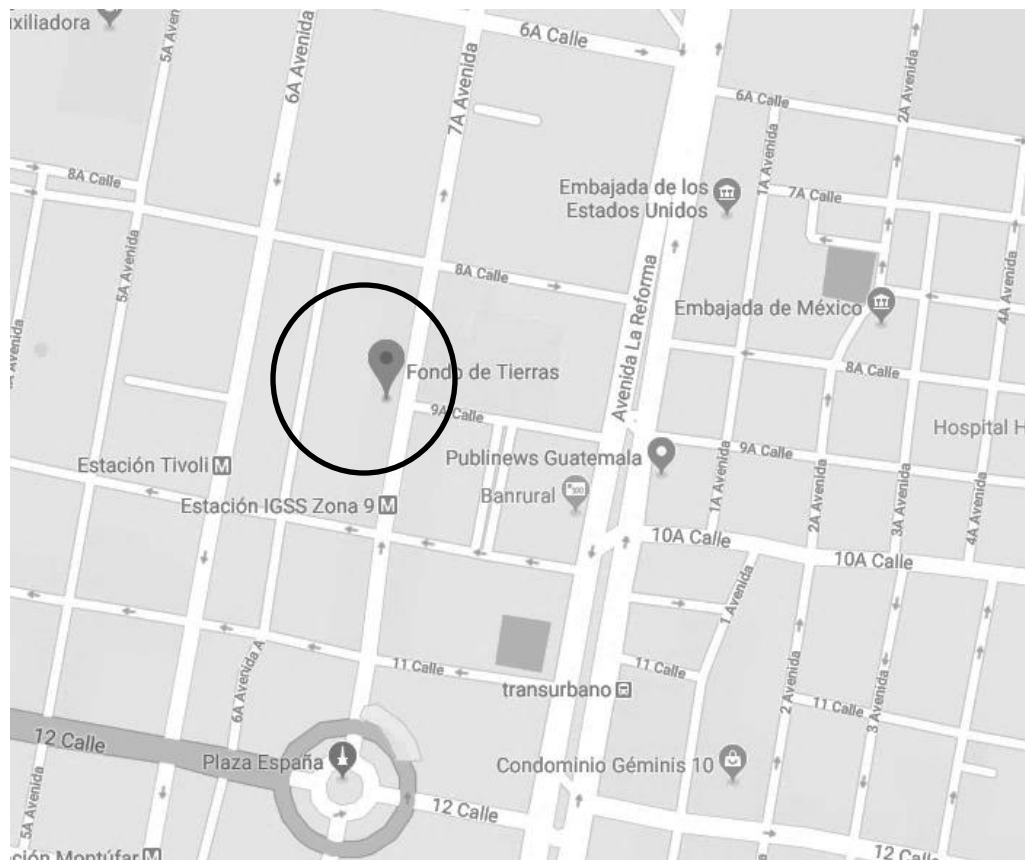


## 2.2.5 Ubicación

Las oficinas actualmente se encuentran ubicadas en séptima avenida 8-92 zona 9 ciudad de Guatemala. El edificio colinda a la derecha con Edificio Jade y a la izquierda con Colegio Liceo Preuniversitario.

Imagen 2

### Ubicación de las Oficinas Centrales del Fondo de Tierras



**Fuente:** información obtenida en <https://www.google.com/maps/place/Fondo+de+Tierras,+7a.+Avenida+8-92,+zona+9,+7A+Avenida+8-92,+Ciudad+de+Guatemala/@14.6049039,-90.520273,16.5z/data=!4m5!3m4!1s0x8589a3d18304c46f:0x5c872566715f1c5!8m2!3d14.6051097!4d-90.5183246>. Noviembre 2017

## 2.2.6 Instalaciones

A continuación, se muestra la distribución de las instalaciones que actualmente posee las oficinas centrales del Fondo de Tierras, dividiéndose estas, en dos niveles.

El primer nivel, consta de un parqueo exterior, al ingresar se observa la recepción y atención al público; aquí también se ubican la mayoría de las oficinas correspondientes a las diferentes áreas que conforman la institución. En el cuadro 1 se detalla el listado de ambientes que se presentan en la imagen 3.

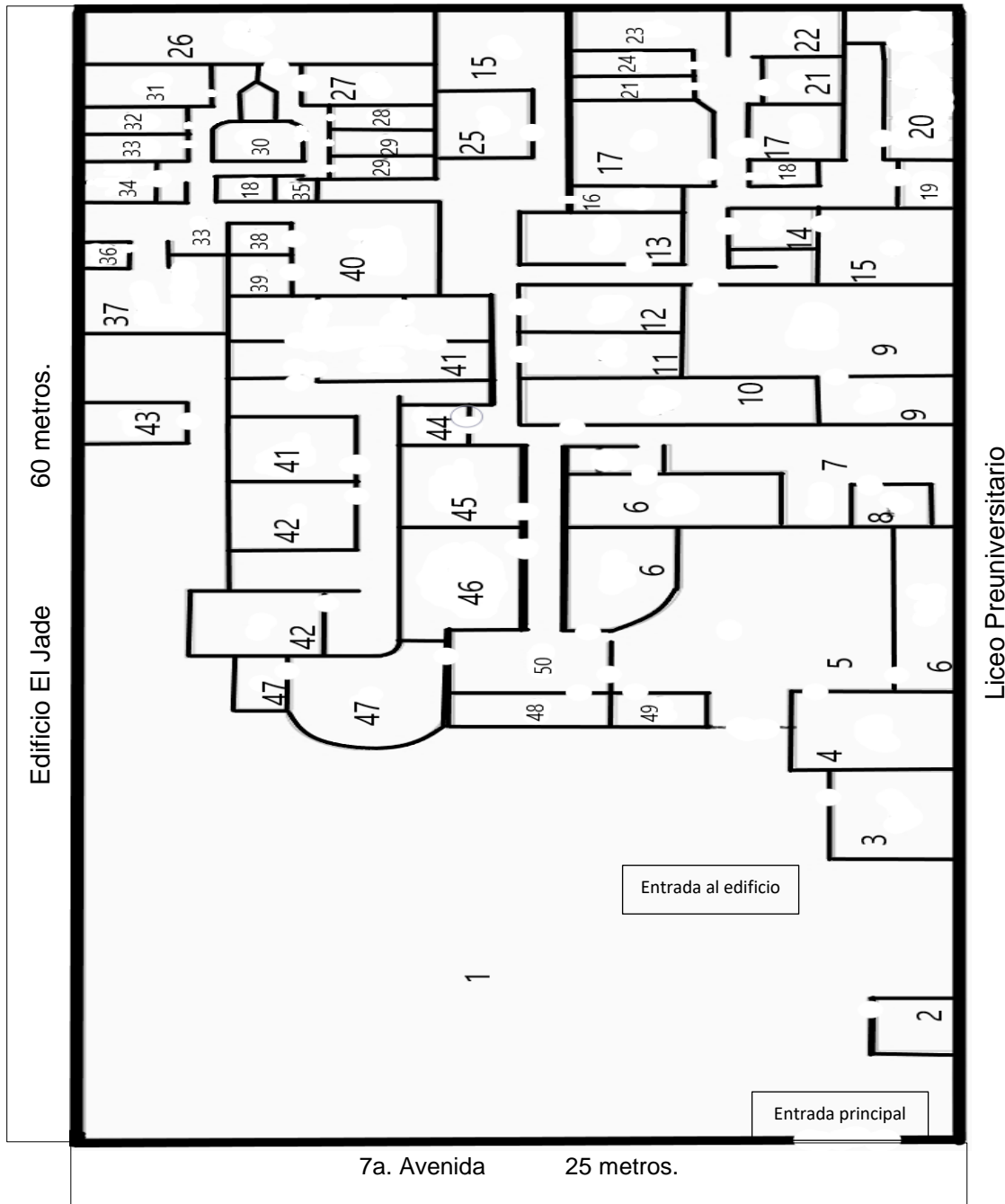
**Cuadro 1**  
**Listado de ambientes en el primer nivel**

1. Parqueo	2. Garita	3. Comunicación social
4. Servicios generales	5. Lobby	6. Atención al público
7. Recepción	8. Tesorería	9. Arrendamiento
10. Fotocopiadora	11. Baño para hombres	12. Baño para mujeres
13. Proveeduría	14. Área de limpieza	15. Patio
16. Coordinación de organización	17. R.R.H.H.	18. Archivo
19. Coordinación de operaciones	20. Dirección de asuntos jurídicos	21. TIC'S
22. Servidores	23. Soporte técnico	24. Oficina de coordinación
25. Bodega	26. Coordinación jurídica de regulación	27. Auditoría
28. Oficina de coordinación de ECAS	29. Notariado	30. Registro de ECAS
31. Coordinación técnica de regulación	32. Encargado de archivo	33. Secretaría
34. Baño	35. Secretaría notariado	36. Asesor jurídico
37. Dirección de regulación	38. Coordinador jurídico de acceso	39. Coordinador jurídico de regulación
40. Coordinación jurídica de regulación	41. Dirección técnica	42. Unidad de Atención a Casos Especiales
43. Baño (fuera de uso)	44. Triángulo de la dignidad	45. Asesor de gerencia
46. Coordinación de plan y seguimiento.	47. Sistema de Información Geográfica	48. Asesores
49. Acceso a la información pública	50. Sala de espera	

**Fuente:** información obtenida por el investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2017

**Imagen 3**  
**Primer Nivel Ambientes Centrales**

6a. Avenida A



**Fuente:** información obtenida por el investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

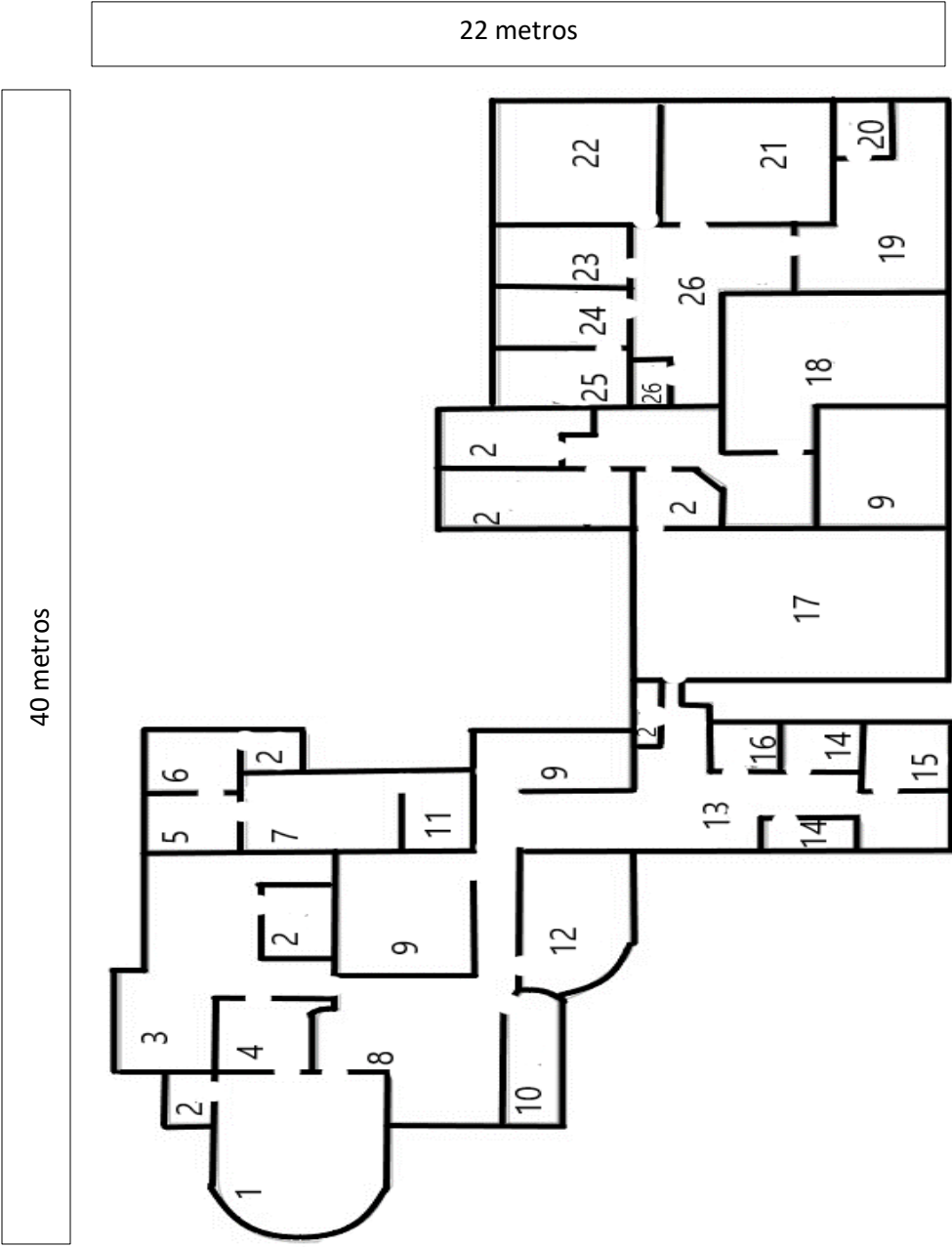
En el segundo nivel, se encuentran las oficinas de gerencia y subgerencia, el salón de reuniones de gerencia, algunas oficinas de las coordinaciones y el área de comedor para los colaboradores, además cuenta con un total de siete servicios sanitarios, en el cuadro 2 se detallan las áreas conformantes del segundo piso que se muestran en la imagen 4.

**Cuadro 2**  
**Listado de ambientes en el segundo nivel**

1. Salón de gerencia	2. Baños
3. Gerencia	4. Bodega de gerencia
5. Bodega de subgerencia	6. Oficina de subgerencia
7. Salón de subgerencia	8. Secretarías de gerencia
9. Gradas	10. Cocina
11. Secretaria de subgerencia	12. Secretaría general
13. Sala de espera	14. Comunidades Agrarias Sostenibles
15. Oficina del director de Comunidades Agrarias Sostenibles	16. Cooperación externa
17. Salón administrativo	18. Comedor
19. Auditoría	20. Oficina del auditor
21. Compras	22. Contabilidad
23. Coordinación financiera	24. Coordinación administrativa
25. Dirección administrativa financiera	26. Secretaría

**Fuente:** información obtenida por el investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2017

**Imagen 4**  
**Segundo Nivel Ambientes Centrales**



**Fuente:** información obtenida por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

## 2.3 Situación actual de seguridad, orden y limpieza

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la investigación de campo, donde a través de las diferentes técnicas y métodos de investigación se determinó la situación actual de seguridad, orden y limpieza en las oficinas centrales del Fondo de Tierras.

### 2.3.1 Descripción de la distribución física de las instalaciones

En la imagen 5 se puede observar la fachada de las oficinas centrales del Fondo de Tierras, en donde las paredes se encuentran bien pintadas y las señalizaciones del parqueo colocadas en el suelo con pintura amarilla.

**Imagen 5**  
**Fachada principal**



**Fuente:** imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

Posee un parqueo amplio donde existe espacio para alrededor de 30 automóviles, el cual se encuentra señalizado para facilitar su uso, como se observa en la imagen 6, este se encuentra limpio y libre de acumulaciones.

**Imagen 6**  
**Área de Parqueo**



**Fuente:** imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

El área de recepción al público es amplia y confortable, con un total de 19 sillas para los visitantes en espera de atención. Asimismo, posee un salón de reuniones habilitado para atender a un grupo numeroso de personas que requieran los servicios de Fondo de Tierras, tal y como se observa en la imagen siguiente.

**Imagen 7**  
**Recepción y atención al público**



**Fuente:** imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

El área de recepción se separa de las oficinas de trabajo por una puerta, donde el encargado solicita documento de identificación para asignar un carné que lo identifica como visitante. Al ingresar se encuentra una sala y el acceso a las gradas principales, como se observa en la imagen 8.

**Imagen 8**  
**Puerta de ingreso a oficinas y Sala**



**Fuente:** imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2017.



Las instalaciones están distribuidas a manera de aprovechar el espacio, ubicando gran cantidad de oficinas en los dos niveles con los que cuentan. En el primer nivel es donde se encuentran una concentración mayor de espacios de trabajo, principalmente para el área operativa. El piso de este nivel es de cerámica blanca y grisácea en buen estado, como se observa en la imagen 9.

**Imagen 9**  
**Piso del Primer Nivel**



**Fuente:** imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

En el segundo nivel, además del piso cerámico, algunas oficinas cuentan con una alfombra, que varía en color para separar los espacios. También se observa que el estado de esta difiere de acuerdo con el uso, por ejemplo, en el área de administración y finanzas donde la afluencia de personas es mayor, la alfombra se encuentra mal colocada y deteriorada, lo que en ocasiones ha provocado tropiezos por parte de los colaboradores, expresado así en encuesta realizada. (Ver imagen 10).

### Imagen 10

#### Alfombra del área administrativa y financiera



**Fuente:** imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

Contrariamente, en el área de gerencia la alfombra además de poseer un color llamativo se observa de mejor calidad, colocada adecuadamente por lo que brinda un aspecto más estético, y por estar correctamente adherida al suelo no ha provocado tropiezos o algún otro accidente, esto se puede observar en la imagen 11. Cabe mencionar que el tránsito de personas sobre esta es menor pues la mayoría del tiempo el salón se mantiene cerrado.

**Imagen 11**  
**Alfombra del área de Gerencia**



**Fuente:** imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

Dentro de las instalaciones se cuenta con un área de comedor, la cual es la única asignada para que todos los colaboradores disfruten de sus alimentos. Esta contiene los implementos mínimos necesarios para que el personal cubra su necesidad de alimentación, como microondas, refrigerador, cafetera industrial, etc., así como sillas y mesas de plástico y metal en buen estado, como se observa en la siguiente imagen.

**Imagen 12**  
**Comedor**



**Fuente:** imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

Con relación al espacio de las oficinas, aunque en apariencia el edificio se percibe pequeño, en el interior se observa gran número de oficinas y escritorios de trabajo ubicados de tal manera que se aprovecha la superficie disponible, son escasas las áreas donde el espacio es más amplio, como se observa en el lado derecho de la

imagen 13, esto sucede en las oficinas donde se encuentra instalada una sola área de trabajo.

**Imagen 13**  
**Espacio de trabajo**



**Fuente:** imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

Existen diversos salones destinados para reuniones ya sea con visitantes como colaboradores, ubicándose en el primer nivel el salón específico para recibir a los visitantes (ver imagen 7). El segundo nivel cuenta con cuatro salones, entre estos dos pequeños ubicados en la gerencia (ver imagen 11) y subgerencia del Fondo de Tierras, además el salón administrativo, el cual es de mayor tamaño, esto se muestra en la imagen 14.

**Imagen 14**  
**Salones de reunión**



**Fuente:** imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

Además, el segundo nivel posee con un área de cocineta específica para gerencias y secretaría de gerencia, la cual cuenta únicamente con espacio de almacenaje, lavatrastos y electrodomésticos entre ellos, microondas y cafetera, no posee mobiliario como sillas y mesas, esto se observa en la imagen 15.

**Imagen 15**  
**Cocineta de gerencias**



**Fuente:** imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

En relación al servicio sanitario, en la planta baja se encuentra un área de baños separados en damas y caballeros, encontrándose en los dos un total de cuatro inodoros, 2 lavamanos, dispensador de jabón, dispensador de toallas de papel, además de sus respectivos recipientes para la basura, el baño de caballeros además posee dos mingitorios.

En la imagen 16 se puede observar el estado actual de los azulejos, el cual se muestra percutido dando un aspecto de suciedad. También existe daño en los enchufes de pared, lo que deja expuesto el sistema eléctrico, y presenta un peligro de contacto con el agua. este es el servicio sanitario más grande en el edificio, y es aquí donde la mayoría de los colaboradores asisten.

**Imagen 16**  
**Servicios sanitarios del primer nivel**



**Fuente:** imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

Apartado del área central del edificio en el primer nivel, se encuentran también dos servicios sanitarios, cada uno compuesto de lavamanos e inodoro, separados para dama y caballero, el segundo cuenta además con un mingitorio.

En la imagen 17 se puede observar que debido a que el área es reducida, los implementos de limpieza para estos se ubican a la par del sanitario.

### Imagen 17

#### Servicios sanitarios secundarios del primer nivel



**Fuente:** imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

En el segundo nivel, se ubican un total de siete servicios sanitarios, los cuales en su mayoría se encuentran en buen estado; son los baños cercanos al comedor los que presenta problemas en el cielo falso, como se puede observar en la imagen 18, este se quebró y representa peligro para los colaboradores que lo utilizan. En el lado izquierdo se puede observar el cableado de las instalaciones y la lámina que cubre



al edificio, lo que también indica que existen problemas de aislamiento de la temperatura.

**Imagen 18**  
**Techo del servicio sanitario del segundo nivel**



**Fuente:** imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

Es importante resaltar que el servicio sanitario está disponible únicamente para el personal del Fondo de Tierras, no habiendo ninguno de estos a disposición de los visitantes.

El techo en el primer nivel en su mayoría es de concreto, únicamente el área de recepción tiene un tragaluz colocado en el concreto con decoración de cielo falso, ya que este no posee construcción encima, lo que permite iluminación natural como se observa en la imagen 19.

**Imagen 19**  
**Techo del primer nivel**



**Fuente:** imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

El techo del segundo nivel esta mayormente conformado por cielo falso rectangular de tabla yeso de 20" x 60", que aísla y protege las instalaciones de las temperaturas exteriores que se filtran fácilmente por la lámina. Se encontró un total de veinte planchas que necesitan reemplazo ya que existen faltantes o en mal estado, tal como se observa en la imagen 20.

**Imagen 20**  
**Techo del segundo nivel**



**Fuente:** imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

En el primer nivel se encuentra un pequeño patio que se utiliza para tender trapeadores y limpiadores utilizados por el personal de limpieza, tal como se observa en la imagen 21. Para acceder a este, es necesario cruzar una pequeña habitación que actualmente se utiliza como bodega de implementos de limpieza.

### Imagen 21

#### Patio



**Fuente:** imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

Actualmente, existe un espacio asignado a tesorería el cual es usado como bodega de archivo, donde además de contener mobiliario para almacenamiento, se apilan cajas de cartón con documentos de años anteriores y se guardan sillas en mal estado que ya no pueden ser utilizadas por el personal y son colocadas en esta área hasta realizar el proceso de destrucción de inventario y puedan desecharse definitivamente, todo esto se observa a continuación:

## Imagen 22

### Bodega de archivo tesorería



**Fuente:** imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

Para pasar al segundo nivel existen cuatro grupos de gradas, las principales, que se dirigen hacia la gerencia, las cuales se encuentran alfombradas, al igual que las del pasillo de la recepción, estas últimas son poco transitadas debido al ancho de la grada, el cual es menor al estándar por lo que dificulta colocar el pie adecuadamente como se observa en la imagen 23.

### Imagen 23

#### Gradas del área de recepción hacia el segundo nivel



**Fuente:** imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

El tercer grupo de gradas se dirigen al área del comedor, las cuales tienen piso cerámico. El cuarto grupo, conduce a un área apartada del segundo nivel utilizado como bodega de papel higiénico, estas son de una estructura metálica con antideslizante de pvc, tal estructura fue añadida para aprovechar el espacio, y colocar dicha bodega (ver imagen 24).

### Imagen 24

#### Gradas metálicas y bodega de papel del segundo nivel



**Fuente:** imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

Existe un área ubicada en un pasillo exterior donde se colocan los garrafones de agua salvavidas, de ahí se distribuyen a las diferentes oficinas, en esta área también se colocan las escaleras metálicas con las que cuenta la institución cuando no están en uso, esto se observa en la siguiente imagen.

### Imagen 25

#### Almacenaje de garrafones de agua salvavidas



**Fuente:** imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

Con respecto a la ventilación, debido a la distribución de las oficinas, son pocas las que poseen ventanas y en su mayoría se mantienen cerradas. Por lo cual se hace uso de aire acondicionado y en un porcentaje mayor de ventiladores para refrescar el ambiente como se observa a continuación.

**Imagen 26**  
**Ventilación**



**Fuente:** imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

La ubicación de algunos ventiladores representa peligro para la seguridad de los colaboradores, ya sea por presentar un obstáculo para la libre locomoción, porque los cables obstruyen el paso o por estar colocados en lugares riesgosos como estanterías, a la orilla de muebles, etc. donde fácilmente podrían caer y ocasionar alguna lesión a los colaboradores, todo esto se observa en la imagen 27.

**Imagen 27**  
**Ventiladores de pie**



**Fuente:** imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

Debido a la escasa cantidad de ventanas existentes en las oficinas es necesario el uso de luz artificial durante toda la jornada, habiendo lámparas externas adheridas al techo (ver imagen 19, página 45) como dentro de los paneles del cielo falso. Pocas oficinas cuentan con ventanas que permiten la entrada de luz natural como se observa a continuación.



## Imagen 28 Iluminación



**Fuente:** imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

Se observa en cada uno de los departamentos el recordatorio de la filosofía institucional, así como el organigrama general, como se muestra en la imagen siguiente.

## Imagen 29 Filosofía institucional y organigrama general



**Fuente:** imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

### 2.3.2 Mobiliario y equipo

El mobiliario y equipo utilizado en las oficinas centrales del Fondo de Tierras es basto debido a la cantidad de puestos de trabajo que existen, en su mayoría es de tipo secretarial, contando con algunos destinados a mejorar la estadía del colaborador dentro de las instalaciones y a cubrir sus necesidades básicas como la alimentación, cabe mencionar que se encuentra identificado a través de un código único para registro en el inventario, por lo que el cuidado de este es fundamental.

Existe una cantidad considerable de asientos colocados para la comodidad de los visitantes, en la recepción estos son acolchonados para mejorar la espera en días de afluencia, en donde pueden llegar a visitar las instalaciones hasta cincuenta personas. Afuera de gerencia general se encuentra también una fila de tres asientos de plástico duro, utilizados para esperar audiencia con el Gerente (ver imagen 30).

**Imagen 30**

**Asientos para espera de atención**



**Fuente:** imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

Los asientos utilizados por los colaboradores son de tipo silla secretarial en su mayoría, habiendo unas pocas en cada área que no se encuentran en buen estado,

lo que hace un total de ocho en toda la institución. Los gerentes, coordinadores y directores usan silla tipo ejecutivo, de este mismo tipo se utiliza en el salón de reuniones de gerencia general. Una cantidad menor de colaboradores tienen sillas fijas acolchonadas como se observa a continuación:

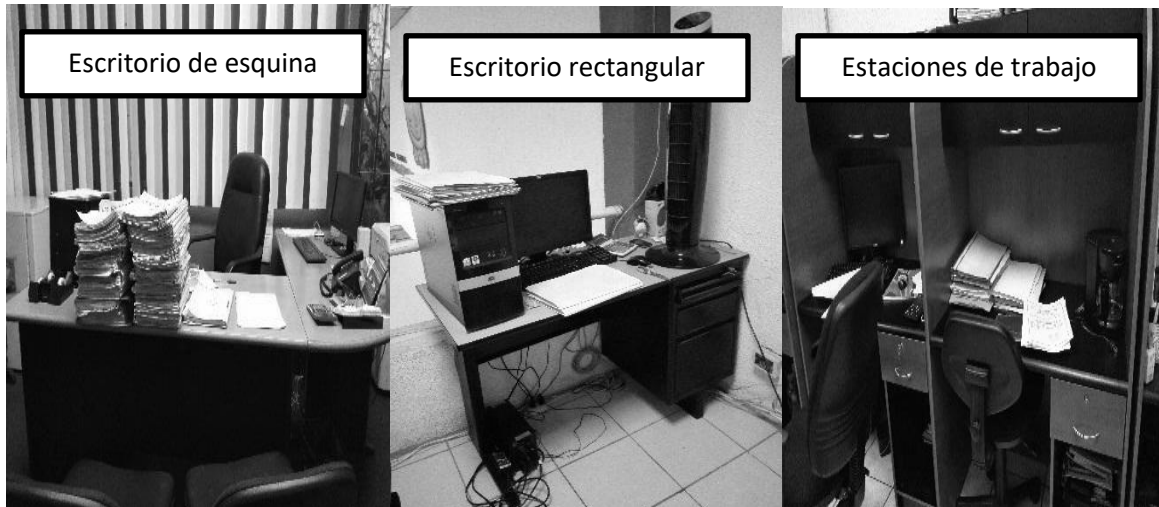
**Imagen 31**  
**Tipos de sillas**



**Fuente:** imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

Se encuentran también diferentes tipos de escritorio que se adaptan a las áreas según su distribución. Es así como existen escritorios de esquina que son mayormente utilizados por gerentes, coordinadores, directores y en la secretaría, escritorios rectangulares de madera y metal y estaciones de trabajo por cubículos, donde la estructura incluye espacio para dos colaboradores, esta última en distintos modelos como se observa en la siguiente imagen.

**Imagen 32**  
**Tipos de escritorios**



**Fuente:** imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

El mobiliario para el almacenamiento de documentos consta de archiveros de diferentes tamaños, estructuras tipo armario de metal o madera, vitrinas y gaveteros de metal, todos en buen estado como se observa en la siguiente imagen.

**Imagen 33**  
**Mobiliario para almacenamiento**



**Fuente:** imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

También se almacenan documentos colocados en cartapacios en estanterías de metal o madera distribuidas por las diferentes oficinas. En la siguiente imagen se observa que algunos estantes no se utilizan adecuadamente, pues los cartapacios no se colocan en orden.

**Imagen 34**

**Estanterías para almacenamiento**



**Fuente:** imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

Dentro de algunas oficinas, específicamente de los gerentes se encuentran espacios destinados para reuniones, independientes de los salones anteriormente mencionados. En estas áreas se ubican mesas redondas u ovaladas y sillas fijas de plástico duro, como se observa a continuación.

## Imagen 35

### Mobiliario en salas de reunión de gerencias



**Fuente:** imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

Las mesas de los salones de reunión tienen diseño adaptado a la necesidad, el salón administrativo en el segundo piso cuenta con una mesa en forma de “u” integrada por cuatro mesas rectangulares y dos curvas. La mesa del salón de reuniones de gerencia general tiene un diseño especial, es alargada con un canal en el medio como se muestra en la imagen 36.

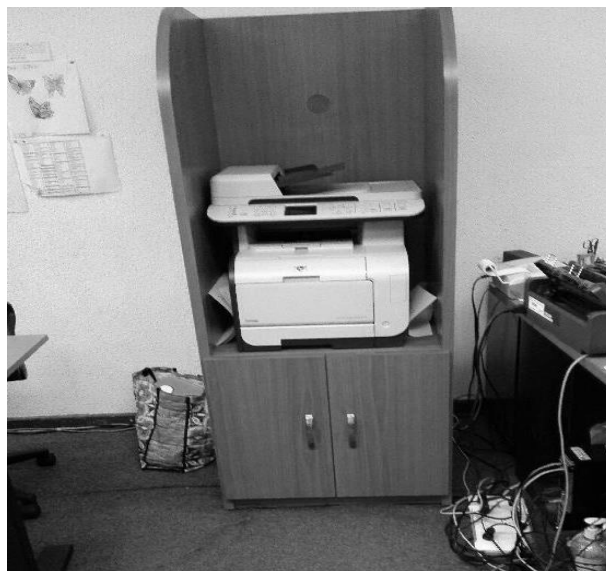
**Imagen 36**  
**Mobiliario en salones de reunión**



**Fuente:** imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

Existe también en muy pocas áreas mobiliario destinado a sostener el equipo de impresión como se observa a continuación.

**Imagen 37**  
**Mobiliario para impresora multifuncional**



**Fuente:** imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

Se dispone de gran cantidad de equipo de cómputo, entre el cual destacan computadoras marca DELL en su mayoría, a excepción de la computadora específica para el diseño ubicada en el departamento de comunicación, la cual es marca Apple (ver imagen 38). El equipo de cómputo se observa en buenas condiciones ya que la coordinación de tecnología de la información y comunicación realiza el mantenimiento y limpieza de este al menos una vez al año.

**Imagen 38**  
**Equipo de cómputo**



**Fuente:** imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

Además, cada oficina cuenta con al menos una impresora de tipo multifuncional para uso de los colaboradores, independientemente a esto existe un área de copiado que se encarga de la reproducción masiva de material impreso, esto se observa en la imagen 39.



**Imagen 39**  
**Equipo de impresión**



**Fuente:** imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

En el área de informática se encuentran dos plotters utilizados para la impresión de planos, como se observa en la imagen a continuación.

**Imagen 40**  
**Plotter en área de informática**



**Fuente:** imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

Para la colocación de información que compete a la colectividad, se hace uso de pizarras y carteleras, las cuales se utilizan de tres tipos: formica, corcho y una tercera compuesta por los dos anteriormente mencionados, como se observa en la imagen 41.

## Imagen 41 Pizarras y carteleras



**Fuente:** imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

En algunas oficinas se observa equipo que no se utiliza para el desarrollo de las labores, el cual consta de cafeteras, microondas, mini refrigeradora, oasis de agua, televisor y radiograbadoras (ver imagen 42). Actualmente no hay un horario establecido para la toma de café o una refacción por parte de los colaboradores, por lo que se hace uso de este tipo de equipo para degustar alimentos sin interrumpir las actividades diarias.

## Imagen 42

### Equipo para alimentación y distracción de los colaboradores



**Fuente:** imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

Entre el equipo y mobiliario asignado a cada colaborador se encuentran: escritorio y silla secretarial, computadora, impresora, archivo y equipo de oficina como engrapadora, sacabocados, quita grapas, etc. Algunos otros también tienen a su cargo teléfono, escáner y otro equipo especializado de acuerdo a su área de desempeño.

### 2.3.3 Personal

En el Fondo de Tierras no existe uniforme designado por lo que los colaboradores utilizan vestuario de oficina. Las mujeres pantalón/falda y blusa o vestido formal y los varones pantalón de tela, camisa y saco o suéter formal en ambos casos se hace uso de calzado formal, como se muestra a continuación.

**Imagen 43**  
**Vestuario de los colaboradores**



**Fuente:** imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

#### **2.3.4 Seguridad**

Respecto a los aspectos de seguridad que se encontraron en las oficinas centrales del Fondo de Tierras, se determinó lo siguiente:

De acuerdo a la información proporcionada por los colaboradores, el 83.5% y 53.8% de coordinadores y directores (ver tabla 1) expresa que la señalización de seguridad que ubica las rutas y puntos de evacuación, puntos de reunión, gradas, qué hacer en caso de sismo o incendio, etc., no existe, esta afirmación se debe a que en el interior del edificio se observan muy escasamente, concentrándose estas señales en el área de atención al público.

**Tabla 1**  
**Existencia de señalización de seguridad**

Respuesta	Colaboradores		Coordinadores y directores	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
Si existe	22	16.5%	6	46.2%
No existe	111	83.5%	7	53.8%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

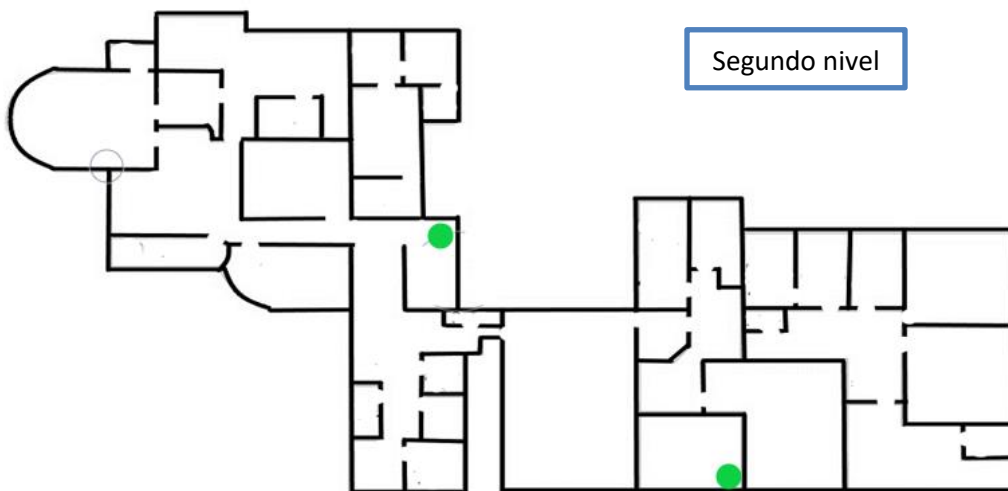
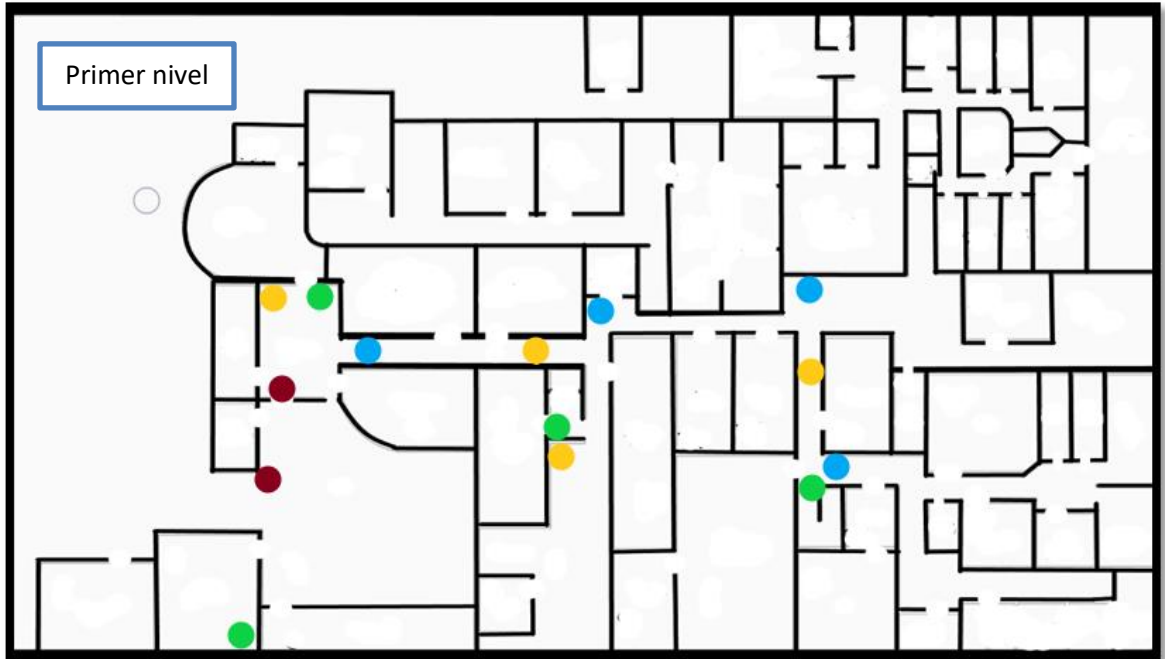
**Fuente:** elaboración propia basado en información obtenida en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

Actualmente solo se encuentran dieciséis rótulos correspondientes a señalizaciones de seguridad, lo cual es insuficiente para la extensión del edificio. Las pocas señalizaciones encontradas están mal ubicadas, colocadas incorrectamente o en la altura inapropiada y no marcan una ruta continua de evacuación a la única salida de emergencia con que cuentan, siendo la puerta principal; en el segundo nivel se pueden observar únicamente dos de estas. Es únicamente en el área de parqueo, donde la señalización ubicada en el suelo con pintura amarilla muestra una dirección clara para la movilización de los vehículos.

Además, no existe un punto de reunión asignado en caso de siniestro, ni alarma que de aviso para cuando sea necesaria una evacuación. A continuación, se muestra el mapeo de la ubicación actual de la señalización de seguridad.

Imagen 44

Ubicación actual de señalización de seguridad



Color	Señalización
Rojo	Salida
Azul	Flecha (indicación de dirección)
Verde	Indicador de gradas
Amarillo	Indicador de salida próxima

Fuente: elaboración propia basado en información obtenida en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

Entre las señales se observan los indicadores de dirección y salida, indicadores de gradas y algunos indicadores de extintor, como se muestra en la siguiente imagen.

### Imagen 45 Señalización de seguridad



**Fuente:** imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

En relación a medidas de prevención, únicamente se observan extintores distribuidos en todas las instalaciones, los cuales cuentan con el mantenimiento adecuado realizado anualmente, teniendo como fecha de vencimiento el 19/10/2018, es importante resaltar que de un total de 25, solo 10 de estos se encuentran colocados en base de pared y con señalización apropiada, los 15 restantes, se ubican en lugares de escasa visibilidad o accesibilidad por lo que podría dificultar la respuesta rápida ante un siniestro, lo que puede observarse en la imagen 46.

Es importante resaltar que la persona capacitada para la utilización del extintor es un colaborador por área, por lo que limita la respuesta al momento de una emergencia, suponiendo que este colaborador no se encuentre en su puesto de trabajo o no haya asistido a laborar ese día.



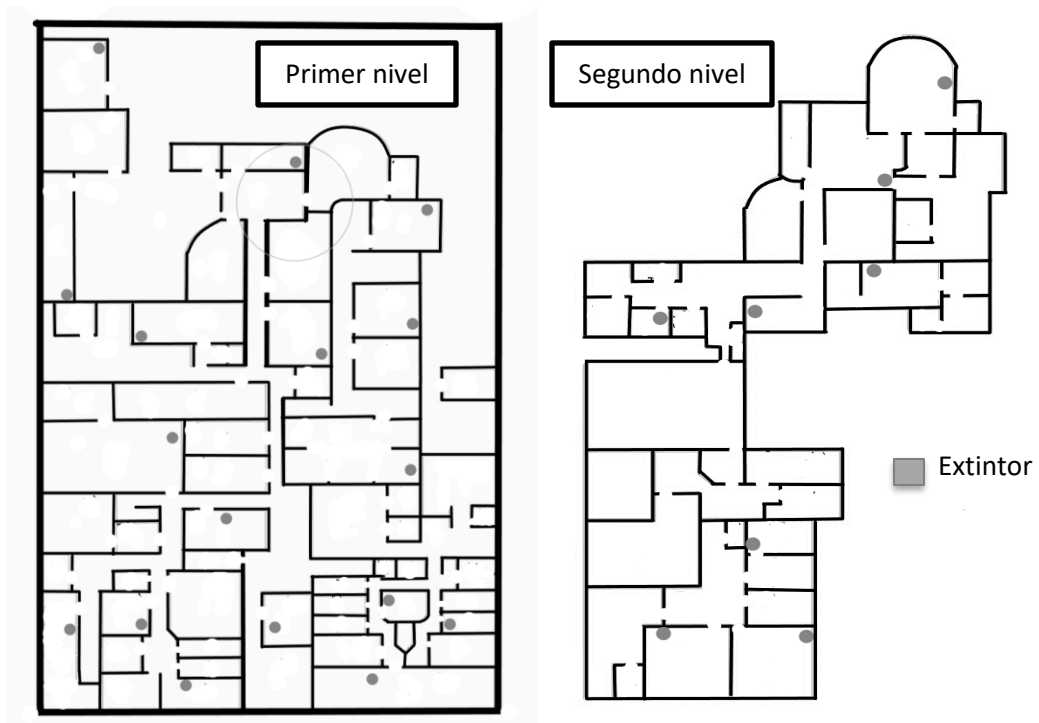
**Imagen 46**  
**Ubicación de extintores**



**Fuente:** imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

En la imagen a continuación se muestra la ubicación actual de los extintores de incendios.

**Imagen 47**  
**Ubicación actual de extintores**



**Fuente:** elaboración propia basado en información obtenida en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

Existe en el edificio un área de bodega que actualmente no se utiliza y que presenta peligro para los colaboradores, pues fuera de esta se encuentran láminas y material de aluminio oxidado, apilado de manera que podría causar un accidente a quien transite por el área (ver imagen 48), principalmente porque es aquí donde el proceso de recolección de basura se lleva a cabo los días martes y jueves de cada semana.

**Imagen 48**  
**Laminas apiladas**



**Fuente:** imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

Asimismo, como se observa en la tabla 2, el 80.5% de los colaboradores expresa que no existe un grupo o comité que se encargue de velar por la seguridad en el trabajo. El porcentaje restante comenta que esta labor es llevada a cabo por el área

de Servicios Generales. Actualmente, el comité de seguridad está en etapa de formación, información que solo el 30.8% de los coordinadores y directores conocen.

**Tabla 2**  
**Existencia de comité de seguridad**

Respuesta	Colaboradores		Coordinadores y directores	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
Si existe	26	19.5%	4	30.8%
No existe	107	80.5%	9	69.2%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia basado en información obtenida en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

Existen obstáculos en pasillos que no permiten el traslado y adecuada evacuación de los colaboradores al momento de un siniestro, conformados en su mayoría por archivos, cajas de cartón y mobiliario, los cuales también podrían provocar accidentes debido a la dificultad de movilización que representan. En algunos casos la acumulación de cajas con archivos crea torres de gran tamaño que pueden caerse al momento de un temblor, además de facilitar la propagación del fuego en situación de incendio como se observa en la imagen 49.

**Imagen 49**  
**Cajas de archivo apiladas**



**Fuente:** imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

A pesar de las pocas medidas de seguridad implementadas en el Fondo de Tierras el porcentaje de accidentes ocurridos es de 18% para colaboradores y 15.4% para coordinadores y directores; esto se detalla en la tabla 3, lo que da un total de 26 personas, por lo que se estima un porcentaje bajo para la cantidad de colaboradores que trabajan en el Fondo de Tierras. De los cuales en su mayoría se deben a golpes o cortaduras realizados al tener contacto con los obstáculos del pasillo, para este tipo de accidentes se cuenta únicamente con un botiquín ubicado en la coordinación de recursos humanos, que según Acuerdo Gubernativo No. 33-2016 del Ministerio de Trabajo en su artículo 304, establece que es insuficiente para la cobertura de la totalidad de colaboradores que laboran en la institución.

**Tabla 3**  
**Ocurrencia de accidentes dentro de las instalaciones**

Respuesta	Colaboradores		Coordinadores y directores	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
Si ocurren	24	18.0%	2	15.4%
No ocurren	109	82.0%	11	84.6%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia basado en información obtenida en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

Además, se han caído pedazos de repello del techo y pared en la cabeza de los colaboradores, esto es un foco de suciedad que provoca enfermedades por el polvo que se desprende, ya que actualmente hay cinco paredes que necesitan reparación. También ha habido filtraciones de agua que han humedecido áreas totalmente cerradas, lo que ha provocado mal olor de la alfombra, derivando alergias por humedad para los colaboradores, esto se puede observar en la siguiente imagen.

**Imagen 50**  
**Paredes en mal estado y filtración de agua**



**Fuente:** imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

Asimismo, el cableado del equipo representa peligro para el personal, pues como se observa en la imagen 51 se encuentran sueltos, obstaculizando la movilización.

**Imagen 51**  
**Cables sueltos en áreas de trabajo**



**Fuente:** imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

De la distribución de las áreas de trabajo se expresa en su mayoría es aceptable, debido a que existen muy pocas áreas en las cuales la colocación de los escritorios responde a la necesidad que se derivó, por lo cual existe hacinamiento, la ventilación y la iluminación son insuficientes.

Aunque en su mayoría los colaboradores consideran que el mobiliario y equipo a su cargo está en óptimas condiciones para el desarrollo de sus actividades diarias, el 45.1% (ver tabla 4) considera que este se encuentra desactualizado o en mal estado

(ver imagen 31, página 54) información apoyada por el 38.5% de coordinadores y directores que tienen la misma opinión.

**Tabla 4**  
**Mobiliario y equipo en óptimas condiciones**

Respuesta	Colaboradores		Coordinadores y directores	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
Si existe	73	54.9%	8	61.5%
No existe	60	45.1%	5	38.5%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia basado en información obtenida en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

### 2.3.5 Orden

Con relación al orden de las instalaciones de las oficinas centrales del Fondo de Tierras el 47.4% de los colaboradores como se indica en la tabla 5 estima que su área de trabajo no se encuentra ordenada, indicando que la causa es el exceso de papelería por archivar y enlazado a esto la falta de archiveros o lugares de almacenamiento disponibles para esta tarea.

**Tabla 5**  
**Orden en las instalaciones**

Respuesta	Colaboradores	
	Cantidad	Porcentaje
Si existe	70	52.6%
No existe	63	47.4%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

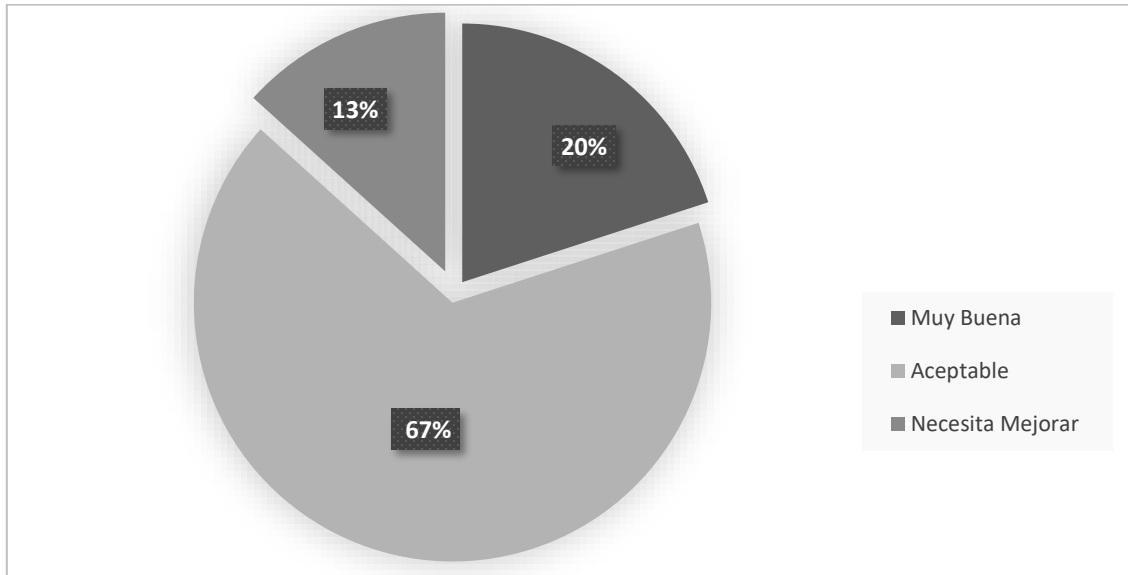
**Fuente:** elaboración propia basado en información obtenida en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

En la gráfica siguiente se observa que el 80% de los encargados de área opinan que el orden de las áreas a su cargo es aceptable indicando que existen archivos

en escritorios y obstáculos en los pasillos que dificultan calificar ese aspecto como muy bueno.

**Gráfica 1**

**Opinión de coordinadores y directores del orden de su área de trabajo**



**Fuente:** elaboración propia basado en información obtenida en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

La existencia de orden que expresan los colaboradores en la tabla 5 y los coordinadores y directores en la gráfica 1, contrario a lo observado en las visitas de campo llevadas a cabo, se puede observar en la imagen 52, la cual muestra la falta de orden en los escritorios de trabajo, dicha situación se encuentra en la mayoría de oficinas.



**Imagen 52**  
**Orden en áreas de trabajo**



**Fuente:** imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

En la imagen 33, página 55 se observó la variedad de mobiliario para el archivo y almacenamiento de documentos, en los cuales el 72.9% de los colaboradores comenta que existe y utiliza un orden establecido para archivar, esto se observa en la tabla 6.

**Tabla 6**  
**Orden para archivar papelería**

Respuesta	Colaboradores	
	Cantidad	Porcentaje
Si existe	97	72.9%
No existe	36	27.1%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia basado en información obtenida en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

Dicho orden consiste en separar los documentos de acuerdo a la rama a la que pertenezcan, para posteriormente ordenar de manera cronológica.

Asimismo, expresan que, a pesar de contar con el mobiliario en algunas áreas, es insuficiente debido a la cantidad de documentos que se manejan, ya que no se ha implementado una política de eliminación de expedientes; actualmente cuentan con documentación que data de más de diez años atrás y no tiene ningún uso, valiéndose de cajas de cartón que cubren la necesidad de resguardo de papelería, las cuales son colocadas dentro de las oficinas, apiladas en espacios que lo permitan, esto último se muestra en la imagen 53.

### Imagen 53

#### Cajas de cartón para archivar papelería



**Fuente:** imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

Respecto al orden de los archivos digitales, los colaboradores comentan que el 63.9% de ellos (ver tabla 7) utiliza un sistema de archivo virtual igual al físico, a través de carpetas clasificadas por temas donde se almacenan documentos de

acuerdo a la fecha, esto permite localizarlos más fácilmente, la mayoría son documentos de Word o Excell que utilizan para llevar a cabo las actividades diarias, pues actualmente no cuentan con un programa específico para el Fondo de Tierras.

**Tabla 7**  
**Sistema de archivo digital**

Respuesta	Colaboradores	
	Cantidad	Porcentaje
Si existe	85	63.9%
No existe	48	36.1%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia basado en información obtenida en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

Sin embargo, en la imagen 54 se observa que a pesar del sistema de archivo que utilizan, el fondo de escritorio se muestra saturado, de carpetas y documentos que dificultan las búsquedas y disminuyen el rendimiento del equipo.

**Imagen 54**  
**Fondo de Escritorio**



**Fuente:** imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

**Tabla 8**

**Material acumulado en los puestos de trabajo**

Respuesta	Colaboradores	
	Cantidad	Porcentaje
Si existe	49	36.8%
No existe	84	63.2%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia basado en información obtenida en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

A pesar de que se muestra en la tabla 8, que el 63.2% de colaboradores dice no tener material acumulado en sus puestos de trabajo, a través de la observación se pudo percibir que la realidad es otra; como se observa en la imagen 55, existen documentos de trabajo en los escritorios. Además, la acumulación se observa también en la gaveta de escritorio donde los objetos se encuentran desordenados. Se estima que alrededor del 95% de los puestos de trabajo se encuentran en esta situación.

**Imagen 55**

**Acumulación de material en puestos de trabajo**



**Fuente:** imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

Asimismo, se observa la existencia de objetos que no son necesarios para el desempeño de su labor, ya que dentro de la gaveta se encuentra pasta dental, facturas de comida rápida, medicamentos, etc. Debiendo encontrarse únicamente, lápices, borrador, sacapuntas, bolígrafos, corrector líquido, engrapadora, perforador, saca grapas, clips de diferentes tamaños y grapas.

**Tabla 9**  
**Existencia de objetos de uso personal en los puestos de trabajo**

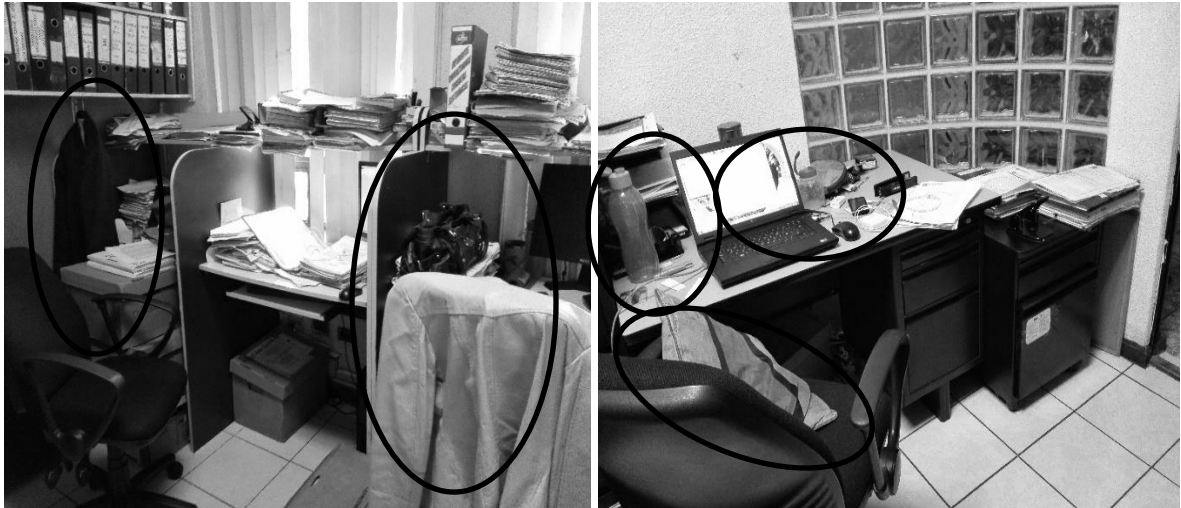
Respuesta	Colaboradores	
	Cantidad	Porcentaje
Si existe	15	11.3%
No existe	118	88.7%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia basado en información obtenida en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

En la tabla anterior se expresa que el 88.7% de los colaboradores afirma no tener ropa, utensilios, loza, recipientes de plástico, artículos para higiene personal, decoración u otros objetos en sus puestos de trabajo. Lo cual es contradictorio a la observación realizada durante las visitas de campo, ya que sí se observaron, según se muestra en la imagen 56.

### Imagen 56

#### Objetos personales en los puestos de trabajo



**Fuente:** imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

Se puede observar en la tabla 10 que el 54.9% de los colaboradores afirman tener un lugar en donde guardar objetos de uso personal, esta respuesta corresponde a que utilizan un archivo robot o una gaveta del escritorio, el cual no ha sido asignado oficialmente para esta función (ver imagen 57).

**Tabla 10**

#### Existencia de lugar para guardar objetos de uso personal

Respuesta	Colaboradores	
	Cantidad	Porcentaje
Si existe	73	54.9%
No existe	60	45.1%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia basado en información obtenida en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

## Imagen 57

### Lugar para guardar objetos personales



**Fuente:** imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

El espacio es el principal problema para asignar un área específica para resguardar los objetos personales de los colaboradores, como se ha observado en imágenes anteriores, el almacenaje de la documentación de trabajo abarca las áreas libres de las oficinas, por lo que no se han implementado muebles que permitan al colaborador colocar sus pertenencias.

Respecto a lugares asignados para almacenar documentos de uso no frecuente existe una contradicción entre colaboradores quienes indican en su mayoría con un 70.7% que si existen estos lugares y los encargados de áreas con un 61.5% que no existen (ver tabla 11), ya que como tal no hay espacio o mobiliario asignado para este fin, por lo cual los colaboradores se han tomado la tarea de organizar sus archivos robot para acomodar la papelería, otros han optado por utilizar cajas de cartón.

**Tabla 11**

**Existencia de lugares para almacenamiento de objetos de uso no frecuente**

Respuesta	Colaboradores		Coordinadores y directores	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
Si existe	94	70.7%	5	38.5%
No existe	39	29.3%	8	61.5%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia basado en información obtenida en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

Además, el 69.2% de los coordinadores y directores expresan que a pesar de que se han dado instrucciones de mantener el orden, no existen lineamientos escritos tal como se observa en la tabla 12, por lo que el orden de los puestos de trabajo varía según cada colaborador, y este depende del empeño que cada uno le ponga a su área. En este sentido, el personal es consciente al expresar que entre las repercusiones de mantener un área en desorden esta la pérdida de documentos, la lentitud en respuesta a un requerimiento, retrasando el cumplimiento de metas, además del aspecto desagradable que incomoda al momento de laborar.

**Tabla 12**

**Existencia de lineamientos para clasificación y orden de los elementos de trabajo**

Respuesta	Coordinadores y directores	
	Cantidad	Porcentaje
Si existe	4	30.8%
No existe	9	69.2%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia basado en información obtenida en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

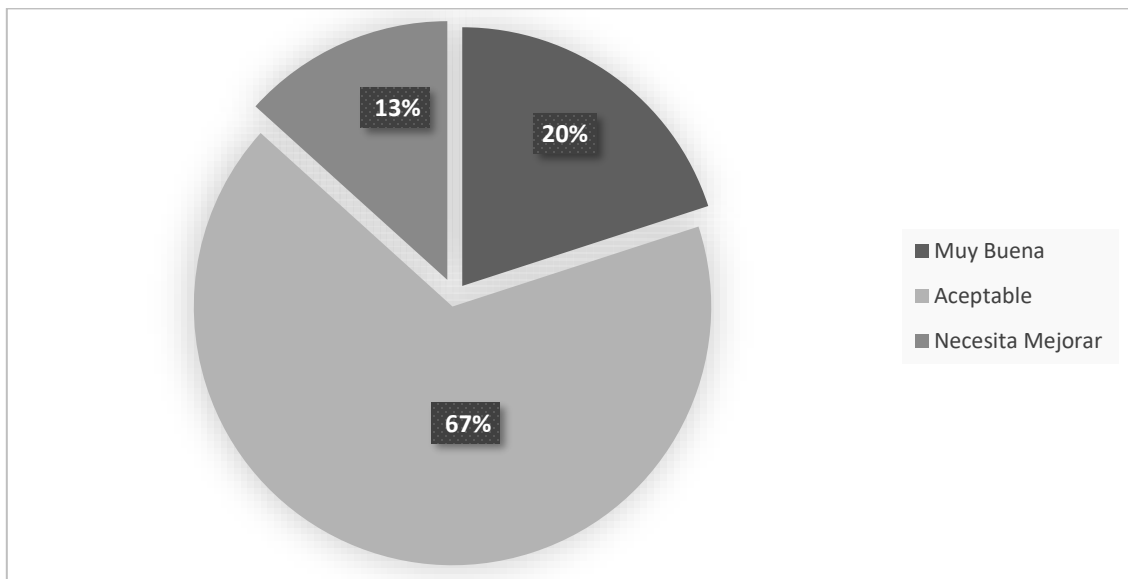


El 30.8% de los coordinadores y directores que expresa contar con lineamientos de orden, consideran que estos son las instrucciones verbales que se le han dado al colaborador en alguna oportunidad, pero no existe ningún escrito que lo compruebe.

### 2.3.6 Limpieza

Al realizar la respectiva evaluación de los aspectos de limpieza en las oficinas centrales del Fondo de Tierras, coordinadores y directores califican en un 67% este aspecto como aceptable, como se observa en la gráfica 2, entre las razones por las cuales no es calificada como muy buena es que, aunque se realiza la limpieza en todas las áreas, esta es superficial, debiéndose tal vez a que son ocho las personas que realizan esta tarea por lo que se les dificulta.

**Gráfica 2**  
**Limpieza general de las instalaciones**



**Fuente:** elaboración propia basado en información obtenida en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

La limpieza de las oficinas se realiza como mínimo una vez al día, para lo cual el departamento de servicios generales es el encargado de distribuir áreas, insumos y los horarios para cumplir con esta tarea. En la imagen 58 se observan enseres de limpieza en el pasillo ya que esta labor se lleva a cabo durante el transcurso de la jornada, por el tamaño de las instalaciones y la cantidad de personal asignado para ello, siendo un total de ocho colaboradores. Estos implementos se guardan en la bodega de limpieza ubicada junto al patio anteriormente mencionado cuando no están en uso (ver imagen 21, página 46).

**Imagen 58**  
**Enseres de limpieza**



**Fuente:** Imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

Como se observa en la tabla 13, el 94.7% del personal del Fondo de Tierras expresa que los pisos se encuentran limpios, mientras que un 75.9% establece que las superficies de trabajo también lo están. Este porcentaje menor corresponde a la gran cantidad de superficies que por estar en uso al momento de la limpieza, no es posible realizarla adecuadamente, por lo que queda a cargo de los colaboradores. Además, informan que no existe supervisión para el trabajo que realiza el personal de limpieza, lo cual ha provocado que en algunas ocasiones esta haya sido hecha con rapidez y no cumpla con las expectativas del resto de trabajadores.

**Tabla 13**  
**Limpieza de pisos y superficies de trabajo**

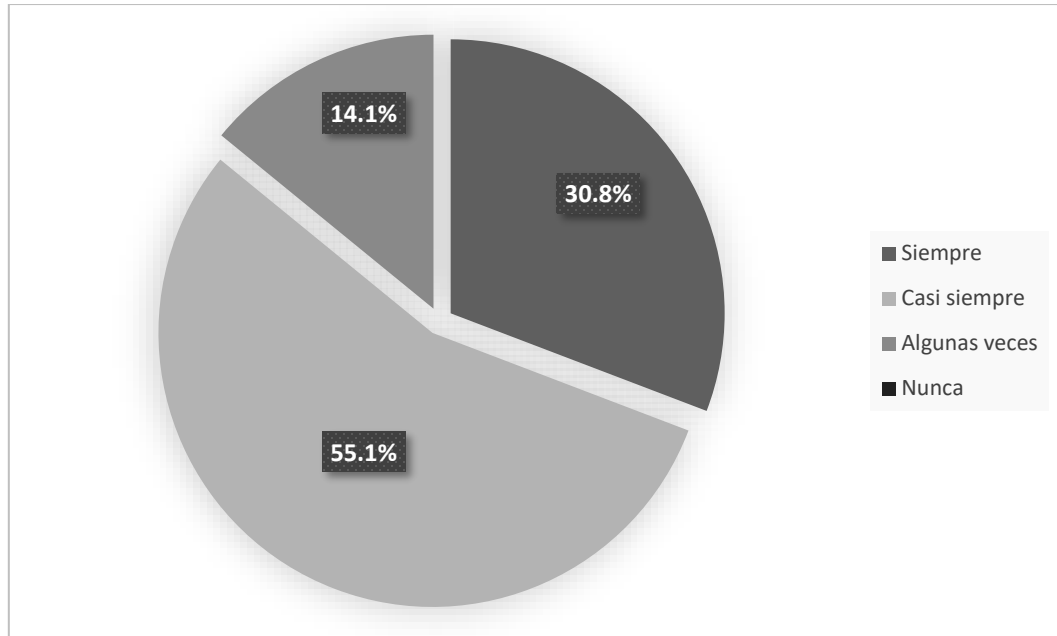
Respuesta	Pisos limpios		Superficies limpias	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
Si existe	126	94.7%	101	75.9%
No existe	7	5.3%	32	24.1%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia basado en información obtenida en trabajo de campo. Noviembre de 2017

Respecto a la limpieza del servicio sanitario, como se observa en la gráfica 3, los colaboradores expresan en un 55.1% que estos casi siempre se encuentran limpios, pues debido al uso continuo es el área que se ensucia con mayor facilidad.

**Gráfica 3**

**Frecuencia en la que el servicio sanitario se encuentra limpio**



**Fuente:** elaboración propia basado en información obtenida en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

Por la naturaleza de uso del servicio sanitario, se hace necesario un proceso de limpieza más frecuente en el Fondo de Tierras se han asignado tres periodos de tiempo que van desde los diez, hasta los treinta minutos para realizar esta tarea y prestar así, el servicio adecuado a los colaboradores. En los períodos más largos se realiza limpieza completa de las superficies utilizando desinfectante, mientras que en los cortos se retiran las bolsas saturadas de papel higiénico usado y se limpia algún derrame de líquido que se haya dado Según la observación realizada, aunque en general los sanitarios se encuentran limpios, los que representan problema son los servicios principales ubicados en planta baja, ya que son los que mayor afluencia de personas poseen, por lo que necesitan que la limpieza se lleve a cabo más frecuentemente. Además, se pudo observar que no existen controles escritos de la realización y supervisión de limpieza.

En la imagen 59 se muestra el horario en que se debe limpiar, información colocada en una de las puertas de los baños del segundo nivel.

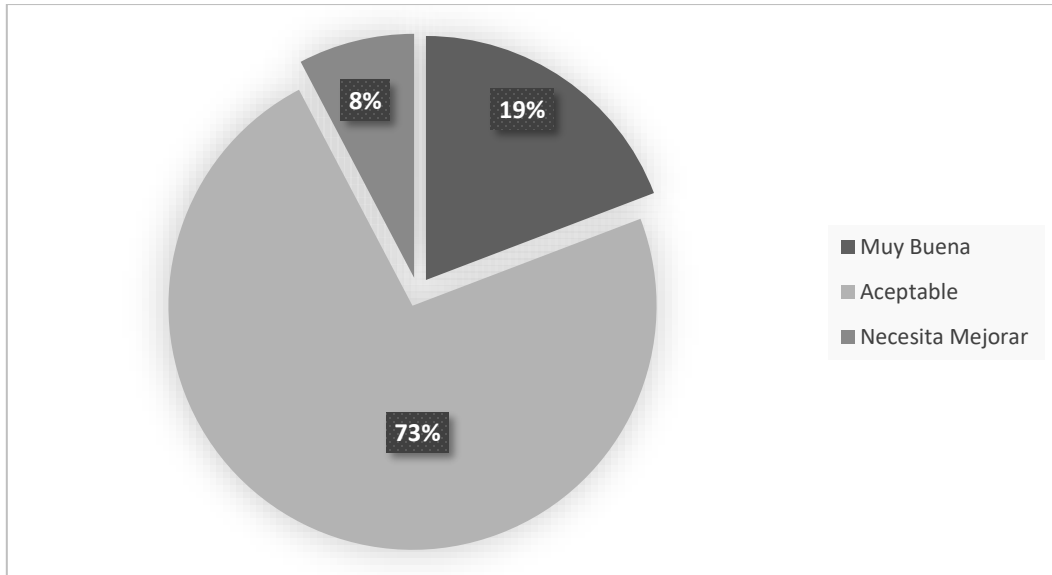
**Imagen 59**  
**Horario de limpieza de sanitarios**



**Fuente:** imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

Como se observa en la gráfica 4 en un 92% la limpieza en los puestos de trabajo cumple con los parámetros aceptados para realizar la labor diaria, aun así, existe un 8% que comenta que debe mejorar. Esta situación va de la mano con la acumulación de documentos mencionada, la cual no permite realizar una limpieza profunda en escritorios y estanterías.

**Gráfica 4**  
**Limpieza del área de trabajo de los colaboradores**

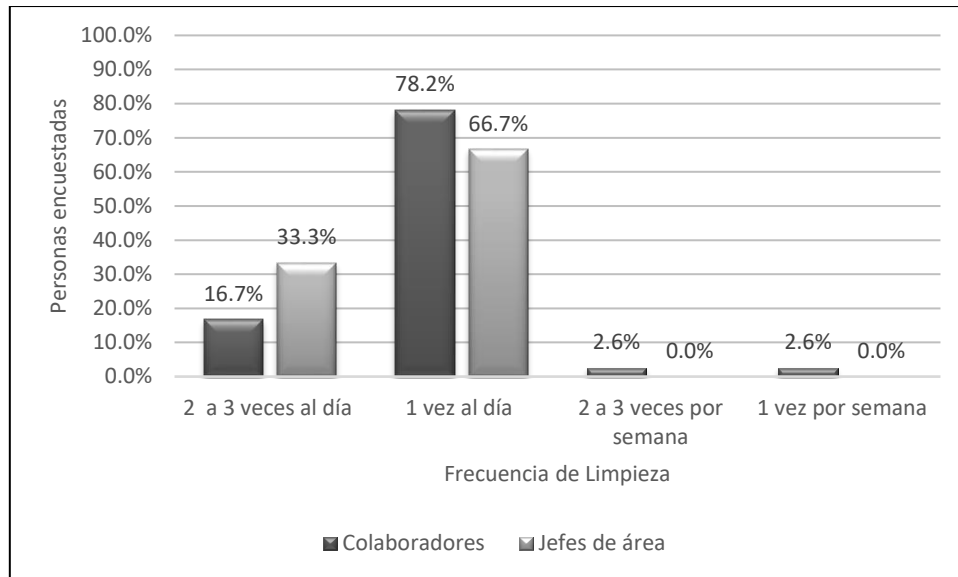


**Fuente:** elaboración propia basado en información obtenida en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

Con relación a la frecuencia de limpieza, en la gráfica 5 se observa una notable diferencia, ya que, en las oficinas operativas, la limpieza se realiza en su mayoría una vez por día, limitándose en ocasiones a una vez por semana, con relación a las oficinas de coordinadores, directores y gerencia, en las que un 66.7% expresa que esta tarea se realiza diariamente, llevándose a cabo en algunas hasta dos o más veces al día.

**Gráfica 5**

**Frecuencia de limpieza en puestos de trabajo**



**Fuente:** elaboración propia basado en información obtenida en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

En la tabla 14 se expresa que el 93.2% de los colaboradores tiene un recipiente para basura disponible, en pocos casos estos no se encuentran al alcance del personal. Acerca de esta información los coordinadores y directores comentan que, a pesar de contar con estos recipientes, algunos no están ubicados en lugares apropiados para su uso, obstaculizando el paso o interrumpiendo la apertura de puertas y/o gavetas, tal y como se observa en la imagen 60.

**Tabla 14**

**Existencia de recipientes para basura**

Respuesta	Colaboradores		Coordinadores y directores	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
Si existe	124	93.2%	12	92.3%
No existe	9	6.8%	1	7.7%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia basado en información obtenida en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

## Imagen 60

### Ubicación de recipientes para basura



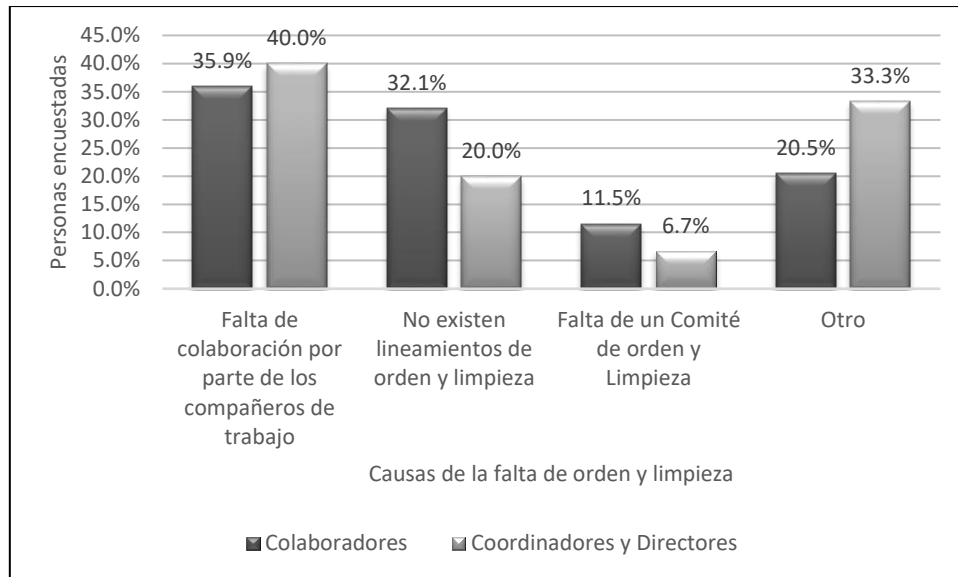
**Fuente:** imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

En la gráfica 6 se observa que tanto coordinadores y directores como colaboradores opinan que la falta de colaboración entre compañeros es la principal razón para la falta de orden y limpieza, los colaboradores piensan que además la falta de lineamientos que sirvan de parámetros de actuación también provoca dicha situación, en contrario con los coordinadores y directores, los cuales aducen que son otras las razones tales como: la falta de mobiliario para archivo, el tamaño reducido de las instalaciones, la cantidad de trabajo que poseen los colaboradores que no les permite ocuparse de la limpieza de su área, etc.



**Gráfica 6**

**Causas por las cuales existe falta de orden y limpieza**



**Fuente:** elaboración propia basado en información obtenida en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

Asimismo, es importante mencionar que actualmente no existe un programa de reciclaje para tratar los desechos que generan los colaboradores del Fondo de Tierras, por lo que todo residuo es depositado en el recipiente para basura sin ninguna clasificación previa.

Por último, se consultó al personal si estaría dispuesto a participar en un programa que mejore la seguridad, orden y limpieza, a lo que el 93.6% de los colaboradores y el 80% de coordinadores y directores respondió que sí, como se observa en la tabla 15. Adicional a esto los encargados tienen toda la intención de incentivar al personal a su cargo para participar en este.

**Tabla 15**

**Intención de pertenecer a un programa de seguridad, orden y limpieza**

Respuesta	Colaboradores		Coordinadores y directores	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
Si	124	93.6%	10	80%
No	9	6.4%	3	20%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia basado en información obtenida en trabajo de campo. Noviembre de 2017.

**2.3.7 Controles utilizados actualmente**

Actualmente en las oficinas centrales del Fondo de Tierras no se utilizan controles relacionados a seguridad, orden y limpieza. El personal de limpieza tiene áreas asignadas las cuales trabajan con base a un acuerdo de palabra entre los colaboradores y el encargado de servicios generales, donde se han repartido áreas establecidas.

**2.4 Análisis de los resultados**

En el análisis realizado a las instalaciones de las oficinas centrales del Fondo de Tierra se encontraron las áreas de oportunidad siguientes:

**a. Seguridad**

- La señalización de seguridad en las instalaciones no cubre todas las áreas necesarias, las señales existentes están mal ubicadas, ya sea en alturas inapropiadas o lugares poco visibles.
- No existe un punto de reunión asignado al momento de un siniestro.
- No poseen alarma que de aviso de evacuación.
- No existe un comité o grupo que vele por los aspectos de seguridad.
- Existen obstáculos en las áreas de trabajo, como archivos, cajas, mobiliario ubicado en áreas no adecuadas.

- No existen lineamientos que rijan el accionar de los colaboradores en aspectos de seguridad.
- Poseen un solo botiquín el cual es insuficiente para la cantidad de colaboradores que allí laboran.

#### **b. Orden**

- Exceso de papelería sin archivar en los escritorios de trabajo.
- Existe material que no se utiliza para laborar en los puestos de trabajo, como loza, ropa, recipientes de plástico, floreros, etc.
- Falta de lugares de almacenamiento para papelería.
- Falta de lugares para almacenar objetos personales.
- No existe lugar asignado para ubicar documentos de uso no frecuente, como expediente de años anteriores.
- No existen lineamientos en relación con el orden de las áreas de trabajo, actualmente responde a la subjetividad del colaborador y su impresión de orden.

#### **c. Limpieza**

- El departamento encargado de la limpieza es servicios generales, quienes no realizan supervisión más que el suministro de equipo y enseres para la labor.
- No existen lineamientos de limpieza que indican el procedimiento adecuado para llevar a cabo esta, y la ubicación o cantidad correcta de basureros en cada una de las oficinas.
- No existe programación de limpieza, las tareas son asignadas de manera verbal, por parte del encargado de servicios generales.
- No existe comité o grupo que se encargue de la supervisión de la limpieza en las instalaciones.

#### **d. Otros**

- Es el parqueo la única área dentro de las instalaciones en donde se percibe seguridad, orden y limpieza.
- El personal del Fondo de Tierras está dispuesto a participar en un programa de mejora de seguridad, orden y limpieza, pues desean hacer de su lugar de trabajo un ambiente cómodo que les permita desarrollarse profesionalmente.

Las situaciones mencionadas anteriormente pueden provocar, la pérdida de documentos, lentitud en la respuesta a algún requerimiento, retraso en el cumplimiento de metas, accidentes, derrames de alimentos o líquidos en los equipos o papelería de trabajo, ambiente desagradable provocado por la falta de orden.

En el presente capítulo se alcanzan los objetivos propuestos en el plan de investigación, pues por medio de las diferentes herramientas se realizó el diagnóstico de la situación actual de las instalaciones, para así mismo comprobar las hipótesis planteadas y determinar las causas de las deficiencias de seguridad, orden y limpieza de la institución.

Tal como se expresó en las hipótesis, una de las causas principales por la que se presentan deficiencias en aspectos de seguridad, orden y limpieza en las oficinas centrales del Fondo de Tierras, se deriva de la inexistencia de lineamientos o instrucciones que guíen el accionar del personal (ver gráfica 6, página 92), además, de la falta de colaboración entre el personal para mantener su área de trabajo ordenada y limpia.

Al establecer la causa de las deficiencias encontradas con respecto a la seguridad, orden y limpieza de las oficinas centrales del Fondo de Tierras, se recomienda implementar un programa de mejora continua a través de la metodología cinco eses (5´s), el cual se desarrolla en el capítulo siguiente.

## **CAPÍTULO III**

### **PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA: METODOLOGÍA CINCO ESES (5´S) EN OFICINAS CENTRALES DEL FONDO DE TIERRAS**

La metodología cinco eses (5´s) utilizada como una herramienta de mejora continua, logra la obtención de un ambiente de trabajo seguro, ordenado y limpio, el cual no solo permite a los colaboradores realizar sus labores en un contexto agradable, si no también proyecta la cultura de calidad de la empresa, no importando el tipo de institución de la que se trate.

#### **3.1 Justificación**

Al obtener los resultados derivados del diagnóstico realizado a las oficinas centrales del Fondo de Tierras, se considera necesario la implementación de la metodología cinco eses (5´s), ya que a través de esta se puede asegurar un ambiente de trabajo seguro, limpio y ordenado, que ayudará al colaborador a ser más eficiente y a sentirse cómodo en el lugar de trabajo. Asimismo, evitar posibles accidentes que pudieran dañar la infraestructura, documentos laborales o al mismo colaborador. Además, esta metodología pretende la integración y colaboración de todo el personal por lo que insta a una cultura de mejora.

#### **3.2 Objetivos**

A través de la implementación del programa de mejora continua propuesto se pretende alcanzar los objetivos que se detallan a continuación:

##### **3.2.1 Objetivo general**

Establecer en las oficinas centrales del Fondo de Tierras un programa que permita lograr y mantener el orden y la limpieza en los lugares de trabajo, y permita al personal desarrollar sus labores con mayor eficacia al sentirse seguros y cómodos.

### **3.2.2 Objetivos específicos**

- Desarrollar lineamientos de seguridad, orden y limpieza para que sean puestos en práctica en el corto plazo por todos los colaboradores y lograr el 100% de cumplimiento.
- Clasificar el material de trabajo de uso frecuente, medio y no frecuente para darle el tratamiento propicio.
- Identificar la correcta ubicación del mobiliario en las oficinas del Fondo de Tierras a manera de aprovechar al 100% las instalaciones.
- Evitar accidentes derivados de la acumulación de cajas y papelería que se coloca en lugares inapropiados que interrumpen la movilidad del colaborador.
- Mejorar las condiciones de limpieza en las áreas de la institución.
- Crear un comité para que guíe en un 100% el proceso de aplicación de la metodología cinco eses (5´s) en mediano plazo.
- Establecer diferentes equipos que ayuden en la labor de instaurar la metodología y al mismo tiempo realicen el trabajo de supervisión posterior.
- Aplicar la tarjeta roja para la clasificación de materiales.
- Lograr áreas de trabajo eficientes en un 100% donde se encuentre únicamente el equipo y material de trabajo.
- Desarrollar en el personal la cultura de calidad.

### **3.3 Alcances**

- Que las oficinas centrales del Fondo de Tierras sea una institución de calidad, no solo en su aspecto físico, sino en el trabajo que realiza.
- Que los colaboradores laboren en un lugar limpio, ordenado y por consiguiente seguro, que permita desarrollar sus actividades de manera rápida, eficiente y cómoda.
- Que el personal del Fondo de Tierras trabaje constantemente por ser mejor, creando una cultura de mejora continua.

### 3.4 Proceso para implementar propuesta

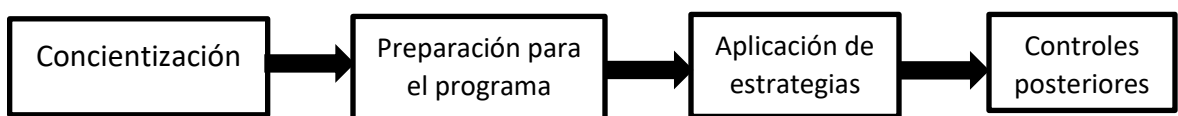
El implementar un programa de calidad enfocado a la mejora continua requiere que la totalidad de los colaboradores se vean involucrados activamente, no solo como compromiso o como parte de sus labores, sino como motivación propia a aportar en la mejora del ambiente laboral, reconociendo que cada uno cumple un papel importante dentro del programa, y que el llevar a cabo sus responsabilidades crea un beneficio para la comunidad.

Es importante resaltar que, por ser un programa de mejora continua, es necesario que una vez implementado, realizar análisis posteriores en busca de situaciones que creen dificultades y trabajar en la mejor solución para estas, a manera de ir adecuando el ambiente de trabajo a los cambios, sin afectar la calidad.

Para llevar a cabo la implementación de este programa es necesario desarrollar las diferentes fases que se explican a continuación:

#### Imagen 61

#### Fases para la implementación de la metodología cinco eses



Fuente: elaboración propia. Febrero de 2018

### **3.4.1 Concientización**

Para lograr la participación de la totalidad de colaboradores y, asimismo, la toma de conciencia de la situación actual y las consecuencias de la actuación llevada hasta el momento, es necesario que el diagnóstico desarrollado sea del conocimiento de todos.

A través de dar a conocer los resultados obtenidos en el diagnóstico se puede motivar al personal a ser parte del cambio, ya que al observar la situación desde su origen, se hace trabajo de análisis acerca de las causas y consecuencias de la problemática actual, y de la necesidad de implementar la metodología cinco eses (5's). Esto deriva a un mayor compromiso de parte de los colaboradores a trabajar para el bien de todos.

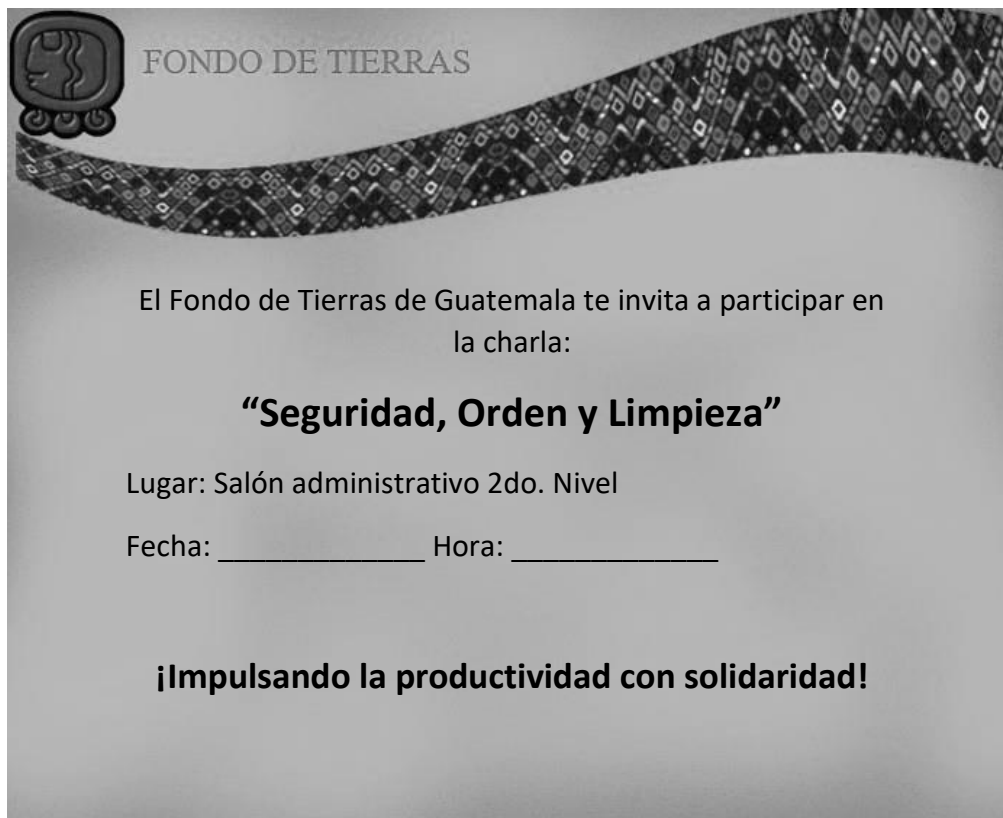
Asimismo, es importante dar a conocer los pasos que se seguirán para la implementación de la metodología y el papel relevante que cada uno tiene dentro de este proceso. Para lo cual será necesario reunir al personal a través de sesiones que abarquen las diferentes coordinaciones, pues por la cantidad de colaboradores no es posible una sola reunión. La primera sesión se llevará a cabo con los coordinadores y directores, posteriormente cada uno transmitirá la información a sus subalternos.

A continuación, se presenta una propuesta de la invitación que se enviará a través de correo electrónico, la cual deberá completarse con la información necesaria, esto de acuerdo al calendario de reuniones de concientización que se haya establecido por cada encargado de coordinación.



## Imagen 62

### Invitación para reunión de concientización



**Fuente:** elaboración propia. Febrero de 2018

A continuación, se presenta el cuadro 3 con la programación a seguir en las diferentes reuniones de concientización que se llevarán a cabo, para lo cual deberá completarse con fecha, hora y responsable de acuerdo a las diversas reuniones que se realicen según se hayan calendarizado.

Por ejemplo, para la reunión inicial dirigida a los jefes de las diferentes coordinaciones del Fondo de Tierras, la encargada será la gerente de recursos humanos, por ser su área la que más conocimiento tiene acerca de los colaboradores, además de ser el departamento promotor de la implementación de la metodología. De esta manera, será ella la responsable de asignar fecha y hora para que esta se lleve a cabo.

Posteriormente, este formato se brindará en conjunto con la presentación audiovisual utilizada, a cada uno de los asistentes, para que transmitan la información a los colaboradores a su cargo justo como la recibieron, esto permite que todo el personal conozca la situación actual y las medidas que serán tomadas, además del importante papel que representan para la implementación de la metodología.


Cada jefe de coordinación se encargará de programar la sesión según el horario que mas le convenga de acuerdo a las actividades y carga de trabajo que se tenga.

Como se muestra en el cuadro 3 la reunión deberá iniciar con una bienvenida, la cual debe ser corta e introducir brevemente a los asistentes y encaminarlos al tema que se tratará. A continuación, se expresarán los objetivos contenidos en dicho cuadro, los cuales serán el preámbulo a la presentación de la situación actual, en esta etapa es importante resaltar las observaciones apoyándose en las imágenes, y hacer saber que no es una critica sino el punto de partida para la mejora que se quiere implementar.

Posteriormente, es necesario que los asistentes participen aportando las soluciones que ellos proponen para cambiar esta situación. Una vez obtenida una lluvia de ideas, se introduce a la teoría de la metodología la cual es importante sea explicada de manera clara para que sea comprendida en su totalidad. Por último, será tarea del encargado motivar a los colaboradores a participar activamente en la implementación del cambio para mejora de todos.

### Cuadro 3

#### Plan para reunión de concientización

 FONDO DE TIERRAS <b>Concientización de Seguridad, orden y limpieza</b>	
<b>Lugar:</b> salón administrativo 2do. Nivel	<b>Fecha:</b>
<b>Responsable:</b>	<b>Hora:</b>
<b>Bienvenida:</b>	Dar inicio a la reunión con la presentación del encargado y la bienvenida a los presentes.
<b>Objetivos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conocer los objetivos de la reunión.</li> <li>• Dar a conocer la situación actual de las oficinas con relación a seguridad, orden y limpieza.</li> <li>• Incentivar al cambio mediante la reflexión de los problemas observados actualmente.</li> <li>• Motivar a la mejora constante para el bien de la institución, a través de la invitación a ser partícipes de la generación del cambio.</li> <li>• Hacer de las oficinas un ambiente digno para trabajar.</li> </ul>
<b>Presentación de situación actual:</b>	Mostrar a través de una presentación en Power Point o Prezi la situación actual de las oficinas (capítulo 2 de este informe), utilizando mayormente fotografías y texto complementario.
<b>Planteamiento de soluciones:</b>	Realizar una lluvia de ideas donde se determinen los problemas observados y las posibles soluciones.
<b>Explicación de la metodología cinco eses (5's)</b>	Utilizar una presentación en Power Point o Prezi para dar a conocer la metodología cinco eses (5's) como parte de la mejora continua que se pretende lograr dentro de las instalaciones. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Historia</li> <li>• ¿En qué consiste?</li> <li>• Significado de cada ese</li> <li>• Objetivos de la metodología</li> <li>• Beneficios que aporta la metodología</li> </ul>
<b>Motivación y compromiso:</b>	Incentivar a la participación en los cambios venideros para el beneficio de todos. Hacer conciencia que solo con el compromiso y cumplimiento de cada uno se puede alcanzar el éxito.

Fuente: Elaboración propia. Febrero de 2018

Para la concientización es necesario presentar la información de manera clara y concisa, hacer uso de material audiovisual llamativo, y que la forma de transmitir la información sea motivante, al mismo tiempo se trate de crear en el colaborador el sentimiento de correspondencia y la necesidad de participar activamente en la implementación de la metodología.

### **3.4.2 Preparación para el programa**

En esta fase se realizarán todas las actividades que permitirán la posterior implementación de la metodología cinco eses (5's). Por la extensión de las instalaciones y la cantidad de colaboradores se hace necesario el establecimiento de un comité y varios equipos que serán los encargados de guiar al resto de colaboradores en la puesta en marcha y posteriormente las evaluaciones respectivas.

#### **a. Conformación del Comité SOL**

El ente rector del proceso de implementación de la metodología será el comité SOL, nombrado así por las iniciales de sus factores conformantes: Seguridad, Orden y Limpieza. Para la integración de este es necesario que posteriormente a la reunión de concientización se solicite la colaboración de cinco colaboradores que de manera voluntaria participarán y servirán de hilo conector entre la gerencia y el resto de colaboradores con todo lo concerniente a la metodología cinco eses (5's).

El comité SOL deberá estar conformado por un representante de las coordinaciones de comunicación social, cooperación externa, recursos humanos, uno de las coordinaciones de políticas y estrategias, planificación y seguimiento, tecnología de la información y operaciones, un representante de las direcciones técnica y de regulación y jurídico, y un representante de las direcciones de desarrollo de comunidades agrarias y de administración financiera, haciendo un total de cinco participantes.

Todos los miembros del comité deberán recibir un curso acerca de la metodología cinco eses (5's), el cual les servirá de guía para posteriormente multiplicar la información a los miembros de los equipos que estarán bajo su cargo.

Se recomienda optar por el curso impartido por el Instituto de Capacitación Técnica INTECAP, llamado "Programa 9 s's", el cual tiene una duración de dos semanas y un costo de Q120.00 por persona. El capacitador asignado por INTECAP puede llegar a las oficinas centrales del Fondo de tierras a brindar la asesoría para que los colaboradores no tengan que incurrir en gastos e incomodidades de transporte. Asimismo, existe la opción virtual del curso para que el personal pueda capacitarse desde la comodidad de su hogar. Los temas que se desarrollan se presentan en el cuadro 4.

**Cuadro 4**  
**Temas de curso propuesto para comité SOL**

<b>Primer modulo</b>	<b>Segundo modulo</b>	<b>Tercer modulo</b>
El modelo de las 9s's <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clasificación</li> <li>• Organización</li> <li>• Limpieza</li> </ul>	Relación consigo mismo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienestar personal</li> <li>• Disciplina</li> <li>• Autodominio</li> <li>• Autocontrol</li> <li>• Automotivación</li> </ul>	Coordino y estandarizo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación</li> <li>• Interacción humana</li> <li>• Niveles de comunicación</li> </ul>

**Fuente:** elaboración propia con información de INTECAP. Febrero de 2018

Será la coordinadora de recursos humanos la encargada de inscribir a los participantes al curso y gestionar el lugar donde se impartirá. En el cuadro 5 se presenta la información económica de dicho curso.

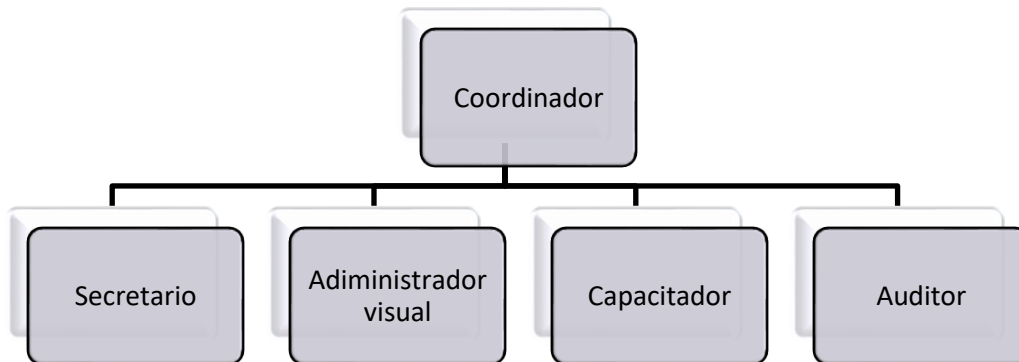
**Cuadro 5**  
**Propuesta de curso para comité SOL**

Cantidad de colaboradores	Costo del curso por persona	Total
5	Q. 120.00	Q. 600.00

**Fuente:** elaboración propia con información de INTECAP. Febrero de 2018

Cada uno de los integrantes del comité deberá asignarse un rol de los que se describen a continuación. La asignación de cada rol responde a un acuerdo entre los miembros. En la imagen siguiente se muestra el organigrama del comité SOL.

**Imagen 63**  
**Organigrama propuesto de Comité SOL**



**Fuente:** Elaboración propia. Febrero de 2018

Asimismo, se describen las funciones de cada rol.

**a. Coordinador**

- Representa al comité ante toda clase de autoridades.
- Planifica y preside las reuniones del comité.

- Evalúa el cumplimiento de objetivos del programa en general.
- Vigila el funcionamiento del comité y el cumplimiento de funciones de cada uno de los miembros.
- Solicita permisos o recursos para el desarrollo de la metodología.
- Informa avances ante las autoridades.

**b. Secretario**

- Lleva registro escrito de las reuniones y conserva a su cargo el libro de actas del comité.
- Da trámite a la correspondencia recibida que no requiera acuerdo del comité.
- Lleva el orden del día y elabora las convocatorias a reunión.
- Pasa lista de asistencia en las reuniones del comité.
- Suple al coordinador en su ausencia.
- Administra los fondos del comité.
- Presenta un informe del manejo de los recursos de manera periódica.

**c. Administrador visual**

- Elabora material audiovisual para las reuniones.
- Elabora material audiovisual para la capacitación.
- Elabora material visual para la implementación de cada una de las eses.
- Verifica la redacción y ortografía de material visual utilizado en la implementación de la metodología.
- Planifica la colocación y ubicación de material visual.

**d. Capacitador**

- Planifica sesiones de capacitación.
- Instruye al comité, y capacitadores de equipos SOL de los temas y actualizaciones de la metodología.
- Resuelve dudas respecto a los temas impartidos.

- Elabora material de evaluación.
- Administra evaluaciones para verificar la comprensión de los temas.
- Elabora informes de las evaluaciones aplicadas.

**e. Auditor**

- Diseña y/o modifica los instrumentos escritos de control.
- Planifica las fechas de aplicación de auditorías.
- Verifica el cumplimiento en fecha de las auditorías.
- Verifica la correcta aplicación de los instrumentos de control.
- Revisa el resultado de los informes proporcionados por los auditores de los equipos.
- Realiza informes para presentarlos en las reuniones del comité.

El administrador visual, auditor y capacitador además deberán recibir un curso llamado “Gestión de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional” que se imparte en el INTECAP, con duración de un mes de manera virtual y un costo de Q.100.00 por persona, el cual brindará la base teórica para la labor que desempeñarán dentro del comité. En el cuadro 6 se muestran los temas que dicho curso desarrolla.



### Cuadro 6

#### Temario de curso propuesto para encargados de Seguridad, Orden y Limpieza

Modulo	Nombre de modulo	Contenido
1	Fundamentos de Seguridad industrial	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conceptos generales</li><li>• Caracterización del riesgo</li></ul>
2	Identificación de riesgos en la seguridad industrial para prevenirlos y mitigarlos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluación del riesgo</li><li>• Medidas de seguridad</li><li>• Plan de prevención y mitigación de peligros y riesgos</li></ul>
3	Reglamento de salud y seguridad ocupacional	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estructura del reglamento</li><li>• Actores involucrados</li><li>• Modificaciones del reglamento</li></ul>
4	Ambientes saludables y seguros en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Condiciones de salud ocupacional</li><li>• Condiciones de seguridad ocupacional</li></ul>

Fuente: elaboración propia con información de INTECAP. Febrero de 2018

Posteriormente se deberá capacitar a los encargados de cada equipo. Para lo cual los costos se detallan en el cuadro 7.

### Cuadro 7

#### Propuesta de curso para encargados de Seguridad, Orden y Limpieza

Cantidad de colaboradores	Costo del curso por persona	Total
3	Q. 100.00	Q. 300.00

Fuente: elaboración propia con información de INTECAP. Febrero de 2018

Como se mencionó con anterioridad por el número de colaboradores en las instalaciones del Fondo de Tierras, se hace necesario delegar el trabajo del comité en pequeños equipos en las diferentes áreas.

## **b. Conformación del Equipo SOL**

Al igual que el comité, el equipo SOL, es un grupo de personas encargadas de facilitar y guiar al resto de colaboradores en el proceso de implementación y aplicación de la metodología cinco eses (5's). Es el equipo SOL quien estará más cerca de los colaboradores, quienes reportarán al comité el avance, necesidades o situaciones que surjan en el área que tienen asignada.

Se sugiere conformar un total de siete equipos, distribuidos así (ver cuadro 8):

**Cuadro 8**  
**Equipos SOL sugeridos**

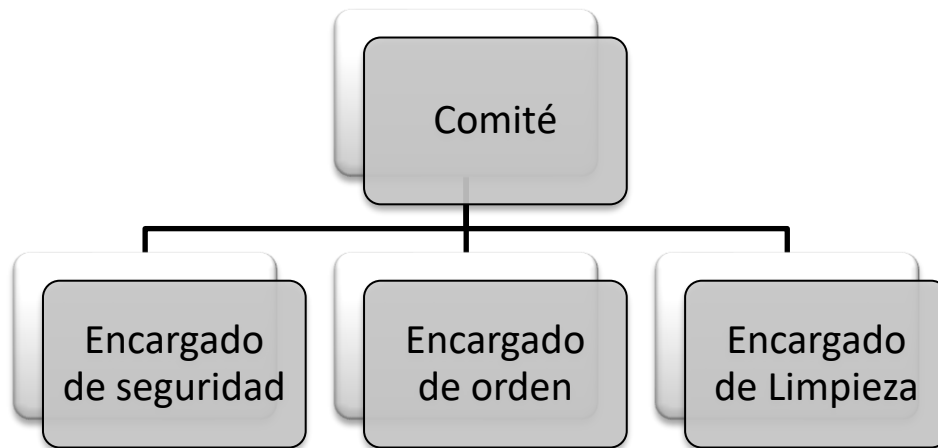
<b>No. de equipo</b>	<b>Área de conformación</b>
1	Gerencia y subgerencia
2	Dirección técnica
3	Dirección de regulación y jurídico
4	Dirección de comunidades agrarias sostenibles
5	Dirección de administración financiera
6	Coordinaciones de comunicación social, cooperación externa y recursos humanos
7	Coordinaciones de políticas y estrategias, planificación y seguimiento, información y comunicación y de operaciones.

**Fuente:** elaboración propia. Febrero de 2018

Cada equipo estará conformado por tres personas, las cuales participarán de manera totalmente voluntaria. Posteriormente el equipo deberá reunirse con el comité para ser guiado en el proceso y que en conjunto todos los equipos trabajen de manera uniforme.

A continuación, se muestra el organigrama del equipo SOL.

**Imagen 64**  
**Organigrama propuesto de Equipo SOL**



**Fuente:** elaboración propia. Febrero de 2018

Cada uno de los integrantes deberá tener uno de los roles que se describen a continuación, el cual será escogido o asignado con base a un acuerdo entre los miembros del equipo.

**a. Encargado de seguridad**

- Analiza factores de riesgo para la seguridad de colaboradores.
- Plantea estrategias a seguir para la minimización de riesgos.
- Planifica y coordina las actividades relacionadas a la seguridad dentro de las instalaciones.
- Establece lineamientos de seguridad según necesidades observadas.
- Verifica que los lineamientos de seguridad sean cumplidos.
- Motiva al seguimiento de los parámetros de seguridad.

**b. Encargado de orden**

- Analiza oportunidades de mejora con relación al orden de las instalaciones.
- Planifica y coordina las actividades de orden.
- Establece lineamientos de orden según necesidades observadas.
- Verifica que los lineamientos de orden sean cumplidos.
- Verifica que los instrumentos de clasificación (tarjetas de identificación) se utilicen correctamente.
- Modifica instrumentos de clasificación si detecta una necesidad futura.
- Motiva al seguimiento de los parámetros de orden.

**c. Encargado de limpieza**

- Analiza oportunidades de mejora con relación a los procesos de limpieza de las instalaciones.
- Explica material de control de limpieza de áreas comunes.
- Explica procesos de limpieza en áreas comunes.
- Planifica y coordina las actividades de limpieza de las instalaciones.
- Establece lineamientos de limpieza según necesidades observadas.
- Verifica que los lineamientos de limpieza sean cumplidos.
- Verifica que los procesos de limpieza sean elaborados según estándares establecidos.
- Modifica procesos de limpieza si detecta una necesidad futura.
- Diseña y modifica instrumentos de control de limpieza de áreas comunes.
- Motiva al seguimiento de los parámetros de limpieza.

Antes de iniciar con la aplicación de la metodología es necesario que todos los equipos SOL estén coordinados, por lo cual se debe asegurar que en el proceso de capacitación se resuelvan todas las dudas y se lleguen a los consensos necesarios que permitan una actuación general, a manera de que la institución mejore en su totalidad y no se vean áreas que aplican correctamente la metodología y oficinas

que aún presenten deficiencias. Por lo cual a continuación se explican los pasos a seguir para aplicar adecuadamente cada una de las eses.

### **3.4.3 Aplicación de estrategias**

Al implementar la metodología, es importante resaltar que el comité SOL deberá realizar la calendarización para la aplicación de las tres primeras eses, llamadas también operativas, pues estas son en su totalidad hechos que pueden responder a tiempos exactos. También debe hacerse notar que no se puede iniciar con una ese si su antecesora no ha sido terminada y evaluada de manera satisfactoria por parte del equipo y comité SOL, para lo cual debe cumplir con los criterios de evaluación que se presentan al final de cada etapa.

Al ser un proceso que cumple etapas consecutivas es necesario que el comité y equipos SOL socialicen la programación de la metodología de manera visible para el resto de colaboradores, por lo que se utilizará para este fin las carteleras o pizarrones que existen en las diferentes áreas, ya que el personal posee la costumbre de abocarse a ellas para enterarse de información relevante para sus labores.

El equipo SOL se encargará de informar al personal tres días antes de la aplicación de cada ese (s) el trabajo que se realizará, de qué forma, cuáles son los instrumentos que se utilizarán y cuál es la manera correcta de utilizarlos.

#### **a. Mejoras en la infraestructura**

Antes de dar inicio con la implementación es necesario realizar mejoras a la infraestructura para reforzar la seguridad del personal, lo cual será realizado por el personal de mantenimiento del Fondo de Tierras. Para lo que debe colocarse el cielo falso faltante en algunas oficinas, el cual da un total de veinte planchas rectangulares (ver imagen 20, página 45). También deben cambiarse tres tomacorrientes que se encuentran quebrados en el área de sanitarios (ver imagen

16, página 42). Asimismo, cinco paredes en el edificio (representan un total de 45 metros cuadrados) necesitan ser repelladas (ver imagen 50, página 72). Por último, es necesario instalar una nueva alfombra en la oficina de administración y finanzas (ver imagen 10, página 37). La información del costo de estas mejoras se detalla en el cuadro 9.

### Cuadro 9

#### Presupuesto propuesto de mejora en infraestructura

Cantidad	Unidad de medida	Descripción	Precio unitario	Precio total
20	Unidad	Cielo falso fibra mineral	Q 45.00	Q 900.00
3	Unidad	Toma corrientes	Q 21.99	Q 65.97
45	Metro cuadrado	Repello	Q 55.00	Q 2,475.00
17.5	Yarda cuadrada	Alfombra	Q 112.00	Q 1,960.00
<b>Total</b>				<b>Q5,400.97</b>

Fuente: elaboración propia con información de Crea, Cemaco y Flooring Design. Marzo de 2018

#### b. Mejoras de mobiliario y equipo

Para la comodidad de los colaboradores y la prevención de accidentes, es necesario realizar las mejoras en el mobiliario y equipo encontrado defectuoso o que por su naturaleza interrumpe la movilización, para ello se deberá cambiar un total de ocho sillas secretariales que ya no están en condiciones de ser utilizadas debido al mal estado del asiento (ver imagen 31, página 54). Además, los ventiladores de torre que se utilizan en las instalaciones se deberán reemplazar por ventiladores de pared ya que la mayoría de estos representa un obstáculo para la movilidad (ver imagen 27, página 51), siendo un total de diez ventiladores requeridos. El detalle de costos para llevar a cabo estas mejoras se presenta a continuación:

### Cuadro 10

#### Presupuesto propuesto de mejora de mobiliario y equipo

Cantidad	Unidad de medida	Descripción	Precio unitario	Precio total
8	Unidad	Sillas secretariales	Q 459.00	Q 3,672.00
10	Unidad	Ventilador de pared	Q 269.00	Q 2,690.00
<b>Total</b>				<b>Q 6,362.00</b>

Fuente: elaboración propia con información de Office Depot y ABM. Marzo de 2018

### c. Mejoras de seguridad

Para cumplir con los requerimientos mínimos de seguridad en las instalaciones del Fondo de Tierras se hace necesaria la instalación de los extintores que no poseen una base adecuada para colocarlos (ver imagen 46, página 68) y la señalización que facilite su ubicación, además deben instalarse las señales de seguridad que indiquen adecuadamente las rutas de evacuación, salidas de emergencia, qué hacer en caso de sismo e incendio, etc. (ver imagen 44, página 66). En el cuadro a continuación se presenta la cotización correspondiente para este fin.

**Cuadro 11**

#### **Presupuesto propuesto de mejoras de señalización**

<b>Cantidad</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Precio total</b>
15	Unidad	Base para extintor	Q 20.00	Q 300.00
15	Unidad	Señal de extintor	Q 40.00	Q 600.00
30	Unidad	Señal de ruta de evacuación	Q 40.00	Q 1,200.00
1	Unidad	Punto de reunión	Q 50.00	Q 50.00
4	Unidad	Señal caso de sismo e incendio	Q 95.00	Q 380.00
<b>Total</b>				<b>Q2,530.00</b>

**Fuente:** elaboración propia con información de Sigo. Marzo de 2018

En el cuadro 12, se presenta la descripción de como deberá ser instalada la señalización de seguridad propuesta.

**Cuadro 12**

**Señalización de seguridad propuesta a implementar**

Nombre	Vista preliminar	Descripción
Extintor		<p>Con una medida de 20 x 30 cm. deberán colocarse sobre el extintor a una altura no menor a 1.65 metros del suelo.</p>
Ruta de evacuación		<p>Este tipo de rotulo contará con una medida de 20 x 30 cm. Deberá ser colocado en dirección a la salida principal indicando la ruta a seguir, en todos los pasillos de los dos niveles del edificio. Por su medida es necesario colocarlo a 1.65 metros del suelo, esto permitirá que sea visualizado desde 10 metros de distancia.</p>
Punto de reunión		<p>Con una medida de 30 x 45cm. será colocado en la pared del parqueo, señalando el punto de reunión indicado en el suelo del mismo. Deberá ubicarse a 1.65 metros para ser visualizado a 15 metros de distancia.</p>
¿Qué hacer en caso de sismo e incendio?		<p>Esta señalización deberá ubicarse en cuatro puntos del edificio en donde exista más afluencia de personas. Cuenta con una medida de 40 x 60 cm. Y debe colocarse a 1.65 metros del suelo para lograr ser visualizado a 20 metros de distancia.</p>

Fuente: elaboración propia con información de Sigo. Marzo de 2018

También deberá pintarse en el área del parqueo el símbolo característico del punto de reunión con pintura para tráfico color verde y blanco (ver imagen 65) e instalar



en la pared el rótulo correspondiente para que este pueda observarse a la distancia desde diferentes ángulos, esta área es la más adecuada, aunque se encuentre ocupada por los vehículos de los colaboradores existe suficiente espacio libre para cubrir esta necesidad.

### Imagen 65

#### Propuesta ubicación de punto de reunión en parqueo



Fuente: elaboración propia. Marzo 2018

Para lo cual requerirá lo que se indica en el cuadro a continuación.

### Cuadro 13

#### Presupuesto propuesto de pintura de punto de reunión

Cantidad	Unidad de medida	Descripción	Precio unitario	Precio total
1	Galón	Pintura de tráfico color verde	Q 195.00	Q 195.00
1	Galón	Pintura de tráfico color blanca	Q 195.00	Q 195.00
<b>Total</b>				<b>Q 390.00</b>

Fuente: elaboración propia con información de La paleta, Marzo de 2018

Asimismo, deberá colocarse una alarma para aviso de evacuación, la cual se sugiere deba ser instalada por una empresa especializada en dicha actividad. Esta alarma cuenta con cuatro estaciones manuales de activación las cuales serán accionadas por el colaborador al momento de iniciarse un incendio. También incluye una sirena de alarma, la cual al momento de accionar cualquiera de las estaciones manuales de activación, dará aviso de evacuación a través de un fuerte sonido audible en todo el edificio. Adjunto se encuentra la cotización para la instalación.

#### **Cuadro 14**

##### **Presupuesto propuesto de alarma de evacuación**

<b>Cantidad</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Precio total</b>
1	Unidad	Sirena (alarma)	Q5,840.00	Q 5,840.00
4	Unidad	Estación manual de activación	Q 465.00	Q 1,860.00
1	Unidad	Instalación de alarma	Q1,950.00	Q 1,950.00
1	Unidad	Cableado para alarma	Q2,500.00	Q 2,500.00
<b>Total</b>				<b>Q12,150.00</b>

**Fuente:** elaboración propia con información de Maxpro. Marzo de 2018

Además, es necesario implementar la colocación de tres botiquines con cobertura para cincuenta personas, los cuales deberán distribuirse en dos por nivel ya que como se mencionó anteriormente, en la actualidad el Fondo de Tierras cuenta con un botiquín ubicado en la coordinación de Recursos Humanos. Cada botiquín deberá contar con los insumos que se presentan en el cuadro 15, según Acuerdo Gubernativo Número 33 – 2016 del Ministerio de Trabajo.

### Cuadro 15

#### Presupuesto propuesto de botiquín para 50 personas

Cantidad	Unidad de medida	Descripción	Precio unitario	Precio total
1	Unidad	Botiquín caja plástica 19"	Q179.69	Q179.69
1	Litro	Botella de agua oxigenada	Q15.00	Q15.00
1	Litro	Botella de alcohol	Q38.71	Q38.71
1	Rollo	Algodón	Q37.90	Q37.90
50	Unidad	Sobres de gasa estéril	Q0.70	Q35.00
3	Unidad	Vendas de gasa de 2"	Q3.75	Q11.25
3	Unidad	Vendas de gasa de 4"	Q6.94	Q20.82
3	Unidad	Vendas elásticas de 2"	Q3.92	Q11.76
3	Unidad	Vendas elásticas de 4"	Q4.84	Q14.52
3	Unidad	Tablillas para inmovilizar miembros	Q90.38	Q271.14
20	Unidad	Gasas impregnadas de petrolato	Q6.18	Q123.60
2	Unidad	Caja de curitas	Q10.83	Q21.66
1	Rollo	Esparadrapo hipoalergénico de 2.5cm.	Q30.48	Q30.48
1	Rollo	Esparadrapo hipoalergénico de 1.5cm.	Q17.85	Q17.85
1	Unidad	Tijera de 11cm.	Q45.00	Q45.00
1	Unidad	Pinza de disección	Q52.92	Q52.92
18	Unidad	Suero fisiológico de 5ml.	Q5.48	Q98.64
5	Unidad	Pares de guantes de látex	Q6.00	Q30.00
2	Unidad	Parches oculares	Q2.05	Q4.10
5	Unidad	Cabestrillos	Q36.00	Q180.00
2	Unidad	Mascarilla de RCP	Q117.50	Q235.00
4	Unidad	Sueros orales	Q11.79	Q47.16
1	Unidad	Manta termoaislante	Q40.63	Q40.63
2	Unidad	Bolsas hielo sintético	Q37.50	Q75.00
2	Unidad	Bolsas de plástico color rojo	Q3.00	Q6.00
<b>Total</b>				<b>Q1,643.83</b>

**Fuente:** elaboración propia con información de Acuerdo Gubernativo número 33 – 2016 del Ministerio de Trabajo y Farmacias Cruz Verde. Marzo de 2018

En el cuadro anterior se muestra el costo de un botiquín, al ser tres los botiquines que se proponen implementar el total requerido es de Q. 4,931.49.

#### **3.4.3.1 Selección (Seiri)**

La primera S es seleccionar y consiste en determinar lo que es realmente necesario para desarrollar las labores y lo que no lo es. Si no es útil para el desarrollo de las actividades diarias conviene deshacerse de él, ya sea vendiéndolo, donándolo, o desechando completamente si su compostura o arreglo no aporta valor.

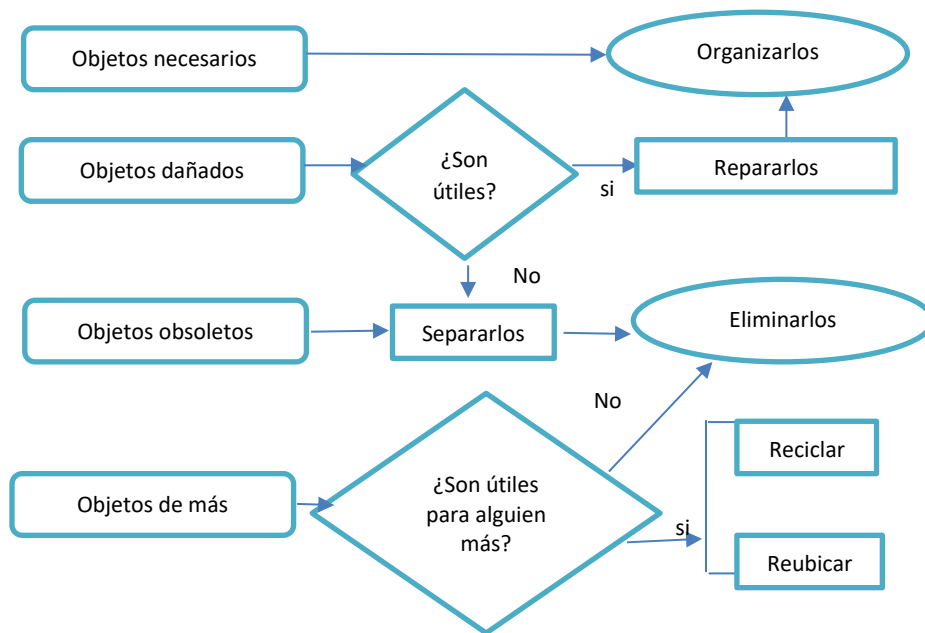
El objetivo de esta S es dejar el área con los materiales primordiales, ya que a mayor cantidad de insumos el ordenar y limpiar se vuelve una tarea más complicada y se busca minimizar las acciones a manera de que el proceso sea tan natural y se realice dentro de las mismas actividades laborales, sin sentir que se está asignando un tiempo extra.

La palabra insumo se utiliza para referirse a todo aquel material que se utilice en el área de trabajo, ya sea equipo, instrumentos de trabajo, mobiliario, papelería y demás objetos que encuentran dentro de las instalaciones.

El trabajo de selección se divide en dos procesos, el individual donde dependerá de cada colaborador hacer la clasificación entre lo útil y lo no útil de su área de trabajo, ya sea escritorio, archivero, oficina, etc. y el grupal que será la clasificación de los lugares de uso común para los colaboradores de determinada área o departamento, el cual tiende a ser un proceso que llevará un poco más de tiempo ya que entre todos los usuarios del área deberán acordar que es útil y que no.

Para llevar a cabo esta selección es necesario que el colaborador conozca el diagrama de clasificación que se encuentra en la siguiente imagen.

**Imagen 66**  
**Diagrama de clasificación Seiri**



**Fuente:** elaboración propia con información de <https://www.google.com.gt/search?q=DIAGRAMA+DE+CLASIFICACION+SEIRI>. Marzo de 2018

Se considera como **objeto necesario**, aquellos que son imprescindibles para realizar el trabajo, como expedientes actuales, computadora, impresora, lapiceros y demás elementos que sin ellos no se pueda concluir la tarea con éxito. Los **objetos dañados** deberán analizarse de acuerdo a los resultados que se obtengan de una posible reparación, lo cual hará más fácil la decisión de conservarlo o desecharlo, esto se da principalmente con el mobiliario que con tapizar o agregar una pieza puede volver a utilizarse.

Los **objetos obsoletos**, sin embargo, deben ser desechados, ya que no aportan valor y en la mayoría de los casos hacen más difícil realizar una tarea, por ejemplo, los disquetes de información, ya que actualmente muchos de los equipos de cómputo ya no tienen ranura para estos. Por último, los **objetos de más**, los cuales

solo ocupan espacio en el área de trabajo y dificultan mantener un ambiente ordenado, entre ellos, decoraciones, mobiliario extra y objetos personales que no ayudan a realizar el trabajo.

Asimismo, para la clasificación de objetos pequeños se puede aplicar la técnica del círculo de selección que se observa en la imagen 67, en la cual un área se divide en tres partes: el área de aceptación, donde se colocarán los objetos que son útiles y seguirán usándose para las labores diarias; el área de eliminación donde se colocan los objetos que ya no son útiles, están rotos, desgastados, etc. que deberán desecharse; y el área de reubicación, donde se colocarán los objetos que ya no son útiles para el trabajo pero podrían utilizarse en otras áreas. Esta técnica es recomendable utilizarla con los objetos que se encuentran en el escritorio de trabajo, lápices, lapiceros, engrapadoras, saca grapas, etc.

**Imagen 67**  
**Círculo de selección para objetos pequeños**



**Fuente:** elaboración propia con información del libro 5's para la mejora continua. Marzo 2018

Para facilitar la tarea de clasificación entre lo útil y lo no útil, se hace necesario la utilización de diversos instrumentos que además permitirá la actualización del inventario de mobiliario y equipo. A continuación, se presentan dichos formatos.

**Imagen 68**  
**Tarjeta roja**

 **FONDO DE TIERRAS**  
**TARJETA ROJA**

No. \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_  
Área: \_\_\_\_\_ Propuesta por: \_\_\_\_\_  
Responsable actual: \_\_\_\_\_  
Descripción: \_\_\_\_\_  
Código de inventario: \_\_\_\_\_

**Categoría**

Mobiliario  Equipo  
 Papelería  Útiles de librería  
 Otro

**Acción propuesta**

Reparar  
 Eliminar  
 Reciclar  
 Reubicar

**Razón de acción propuesta:**  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Fuente:** elaboración propia. Marzo de 2018

El formato mostrado en la imagen 68, es conocido como tarjeta roja, se coloca sobre objetos que se han clasificado como no útiles para el desarrollo de las labores, ya sea porque estén rotos, descompuestos, en mal estado, desactualizados, o que no

tengan relación directa con las actividades que se desarrollan, esto incluye cualquier objeto de tipo personal u ornamental que el colaborador tenga en su puesto de trabajo, ejemplo de esto son las fotografías, cuadros, macetas, tazas o cualquier tipo de loza, que aunque decora el área no es de utilidad para la labor diaria y representa un tipo de riesgo. Un ejemplo claro podría ser el tener un recipiente con agua para que el trabajador consuma, y que en determinado momento podría derramarse sobre el equipo o papelería y causar daños considerables.

La tarjeta roja deberá llenarse de la siguiente manera: debe colocarse el número de tarjeta de que se trate, los números no pueden repetirse en la misma área o departamento, pero si con otros; colocar fecha, nombre del área en donde se aplica, nombre de la persona que sugiere que el elemento ya no es útil, el nombre del artículo y su código según inventario. Colocar una "X" o cheque seleccionando la categoría a la que pertenece y la acción sugerida, y escribir la razón puntual por la cual sugiera esa acción.

En esta tarjeta es relevante anotar el código del objeto que se está clasificando como no útil pues esto permitirá al área de contabilidad sacar del inventario los elementos que son completamente innecesarios.

Se necesitarán doscientas tarjetas rojas, de 15 x 15 cm. en papel adhesivo los cuales podrán ser reproducidos en la imprenta Diseño Gráfico e Impresiones DGZ con un valor total de Q.200.00.

Al terminar con el uso de la tarjeta roja cada colaborador deberá llenar el listado propuesto que se presenta a continuación a manera de resumir la información contenida en las tarjetas rojas que colocó. En las columnas de acción deberá marcarse con una "X" la acción que se ha propuesto en la tarjeta. En el caso de ser un objeto de uso personal el espacio dispuesto para el código de inventario en la tarjeta roja y en el listado deberá dejarse en blanco.





**Imagen 69**  
**Tarjeta verde**

 **FONDO DE TIERRAS**  
**TARJETA VERDE**

No. \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
Área: \_\_\_\_\_ Propuesta por: \_\_\_\_\_  
Descripción: \_\_\_\_\_  
Código de inventario: \_\_\_\_\_

**Categoría**

Mobiliario  Equipo  
 Papelería  Útiles de librería  
 Otro

**Mover a:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Razón de acción propuesta:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Fuente:** elaboración propia. Marzo de 2018

La tarjeta verde, formato mostrado en la imagen anterior, se coloca sobre objetos que se han clasificado como no útiles para el desarrollo de las labores en el área de trabajo donde se encuentran actualmente, pero de utilidad para otras áreas de la

institución, ejemplo de esto son estanterías, muebles de archivo, escritorios, computadora, etc. que están en buen estado y pueden reubicarse dentro del edificio.

La tarjeta verde deberá llenarse de la siguiente manera: debe colocarse el número de tarjeta de que se trate, los números no pueden repetirse en la misma área o departamento, pero si con otros; colocar fecha, nombre del área en donde se aplica, nombre de la persona que sugiere que el elemento ya no es útil en esa área, el nombre del artículo y su código según inventario. Colocar una "X" o cheque seleccionando la categoría a la que pertenece y escribir a que coordinación o dirección sugiere trasladar dicho artículo y la razón puntual por la cual sugiere esa acción.

En esta tarjeta es relevante anotar el código del objeto del que se trata, pues esto permitirá al área de contabilidad modificar el inventario y actualizar la ubicación del mobiliario y equipo.

Se necesitarán cien tarjetas verdes, de 15 x 15 cm. en papel adhesivo los cuales podrán ser reproducidos en la imprenta Diseño Gráfico e Impresiones DGZ con un valor total de Q.100.00.

Al terminar con el uso de la tarjeta verde se llenará por área el formato que se presenta en el cuadro 17 a manera de resumir la información contenida en las tarjetas verdes que se colocaron en el lugar, donde se anotará el código y nombre del objeto que se ha considerado como transferible y en la última columna deberá colocarse la coordinación o dirección donde se ha propuesto sea trasladado.





Es importante resaltar que la selección de la papelería y documentación debe ser cuidadosa, pues se pretende desechar lo que ya no es útil, pero puede existir documentación que, aunque tiene un uso escaso, es importante, como los expedientes de años anteriores que son necesarios almacenarlos como registro o pueden ser la base para un nuevo expediente. La clasificación debe ser realizada de manera objetiva, dejando solo lo realmente necesario, se debe dejar de lado la premisa “quizá sea útil en el futuro”.

Asimismo, deberá realizarse una revisión y clasificación de los archivos digitales verificando que se encuentren en la computadora solo los realmente útiles para las labores.

Una vez realizada la clasificación y desechados los elementos innecesarios quedan áreas de trabajo que cuentan únicamente con los elementos necesarios, a las cuales deberá aplicarse la segunda ese (Seiton).

#### **3.4.3.2 Orden (Seiton)**

Con esta segunda ese, se pretende encontrar un lugar exacto para cada uno de los elementos clasificados anteriormente como necesarios, de esta manera será más fácil ubicarlos al momento de ser requeridos. Es aquí en donde se modifica completamente la visualización del área y donde se aprecia el cambio que se logra con la metodología.

##### **a. Orden de las oficinas**

El orden de los elementos responde a ciertas premisas de las cuales se requiere que los elementos de mayor frecuencia de uso se ubiquen lo más cerca al trabajador, de esta forma su búsqueda solo tomará unos pocos segundos. Los elementos que se utilizan con una frecuencia media, un poco más alejados del colaborador, pero cerca de este dónde con un movimiento de silla o girando el cuerpo pueda acceder a estos, y los de poca frecuencia en archiveros o estanterías

más alejados. Si existe algún tipo de material que sea de uso poco frecuente y de utilidad para varios colaboradores, por ejemplo, una engrapadora de pared, alguna guía o catálogo, etc., deberá colocarse en un lugar céntrico en la oficina donde sea rápidamente localizable.

Para determinar este orden y hacer una correcta aplicación de esta ese se deberá tomar en cuenta la información anotada en el listado de clasificación de elementos necesarios (ver cuadro 18, página 129).

Los objetos de uso más frecuente deberán colocarse en la primera gaveta del escritorio de trabajo, tales como: lapiceros, lápices, resaltadores, corrector en lápiz, bote o tira, clips, ganchos, tachuelas, grapas, engrapadora, quita grapas, sacabocado, tijeras y demás elementos de la misma naturaleza, para lo cual se adjunta un ejemplo en la siguiente imagen.

### Imagen 70

#### Propuesta de orden para gaveta de escritorio de trabajo



**Fuente:** <https://www.google.com.gt/search?dcr=0&biw=1920&bih=974&tbn=isch&sa=1&ei=q7SmWsfuK4jBzgKbyYiQDw&q=GAVETA+DE+ESCRITORIO+ORDENADA>. Marzo de 2018

Para lograr un orden adecuado se hará uso de organizadores de plástico, color negro, con cinco compartimientos, para bolígrafos, clips, corrector líquido y demás, como se observa en la imagen 71.

**Imagen 71**  
**Organizadores de gaveta**



**Fuente:** <https://www.officedepot.com.gt/officedepotGuatemala/en/Categor%C3%ADa/Todas/Oficina/Art%C3%ADculos-y-accesorios-de-oficina/Organizadores/ORGANIZADOR-DE-GAVETA-%28NEGRO%29/p/27379>  
Marzo de 2018

Se requiere uno para cada colaborador, dando un total de 203. En el cuadro 19 se presenta la cotización.

**Cuadro 19**  
**Presupuesto propuesto organizadores de gavetas**

Cantidad	Unidad de medida	Descripción	Precio unitario	Precio total
203	Unidad	Organizadores de gavetas	Q39.92	Q8,103.76

**Fuente:** elaboración propia, con información obtenida en Office depot. Marzo de 2018



Una vez aplicada la segunda S, el escritorio de trabajo deberá observarse como se presenta a continuación:

### **Imagen 72**

#### **Ejemplo de escritorio de trabajo ordenado**



**Fuente:** elaboración propia. Marzo de 2018

En las gavetas del escritorio deberán ubicarse folders con los documentos de uso frecuente, por ejemplo, expedientes que estén en trámite actual, catálogo o guía de consulta diaria, etc. De la misma manera se hará en los archiveros cercanos, respetando el método de archivo utilizado actualmente en el Fondo de Tierras el cual corresponde a la fecha de creación del expediente, para lo cual se utilizarán folders colgantes negros con pestaña de color para identificar la fecha del documento, tal como se muestra en la imagen 73.

**Imagen 73**  
**Separador de archivos**



Fuente: elaboración propia. Marzo de 2018

Para lo cual se requerirán un total de 30 cajas de 25 folders y 32 paquetes de 24 unidades de etiquetas, en el cuadro 20 se observa la cotización.

**Cuadro 20**  
**Presupuesto propuesto folders y etiquetas**

Cantidad	Unidad de medida	Descripción	Precio unitario	Precio total
30	Caja	Folders colgantes	Q105.00	Q3,150.00
32	Paquete	Etiquetas de colores	Q 48.90	Q1,564.80
<b>Total</b>				<b>Q4,714.80</b>

**Fuente:** elaboración propia, con información obtenida en librería Platino y Office depot. Marzo de 2018

En las estanterías ubicadas en las oficinas se colocarán cartapacios que contengan únicamente archivos de escaso uso, los cuales se identificarán en el lomo de los mismos de la siguiente forma: el color verde corresponde a los documentos del año en curso, el color azul a los del año anterior, el color amarillo para los de tres años

anteriores y los de mayor antigüedad de color rojo. En la imagen 74 se presenta un ejemplo de como deberán rotularse los cartapacios.

**Imagen 74**  
**Ejemplo de rotulación de cartapacios**



**Fuente:** elaboración propia. Marzo 2018

Es importante resaltar que es necesario colocar los cartapacios de manera vertical, uno al lado del otro para aprovechar el espacio, ejemplo de esto la imagen a continuación.

**Imagen 75**  
**Ejemplo de orden en estanterías**



**Fuente:** <https://www.google.com.gt/search?biw=1920&bih=925&tbn=isch&sa=1&ei=E8SmWrCxGluizwK6zLXI>  
DQ&q=orden+de+estanterias+de+oficina+. Marzo 2018

Para el almacenamiento de documentos de escaso uso, se utilizará el área de bodega, colocando estos en cajas de cartón como las que actualmente se observan en las oficinas (ver imagen 22, página 47) en las estanterías ahí ubicadas. Las cajas deberán estar identificadas con la descripción del contenido de cada una. Para hacer más fácil su ubicación los datos deberán presentarse en hojas de colores diferentes según el área a la que pertenezcan para lo cual se tomará en cuenta la asignación de color listada a continuación:

**Cuadro 21**

**Colores asignados para identificación de cajas en bodega.**

Área	Color asignado
Gerencia general	Azul
Subgerencia	Gris
Asuntos jurídicos	Negro
Unidad de acceso a la información	Marrón
Registro de ECAS	Verde oscuro
Coordinación de fideicomisos	Púrpura
Dirección técnica	Azul oscuro
Dirección de regulación y jurídico	Naranja
Dirección de comunidades agrarias sostenibles	Gris claro
Dirección de administración financiera	Oliváceo
Coordinación de comunicación social	Azul claro
Coordinación de cooperación externa	Rosa
Coordinación de recursos humanos	Verde claro
Coordinación de políticas y estrategias	Púrpura claro
Coordinación de planificación y seguimiento	Cian
Tecnología de la información y comunicación	Naranja claro
Coordinación de operaciones	Verde brillante

**Fuente:** elaboración propia. Marzo de 2018

En la entrada de la bodega deberá colocarse una hoja con el cuadro 21 impreso, para tomarlo como guía al momento de identificar la propiedad de cada caja. En la siguiente imagen se muestra un ejemplo de como deberán identificarse las cajas en bodega.

**Imagen 76**  
**Ejemplo de identificación de cajas en bodega**




**Fuente:** elaboración propia. Marzo 2018

**b. Orden de objetos de uso personal**

La movilización de cajas para la bodega permitirá despejar todos los pasillos de los obstáculos. Además, liberará espacio en las oficinas, donde podrán ubicarse torres de lockers para la colocación de los objetos personales. Para el uso adecuado de estos se deberá respetar el reglamento que se presenta a continuación.

## Cuadro 22

### Reglamento para uso de lockers

 FONDO DE TIERRAS <b>Reglamento para uso de lockers</b>	
1.	El locker esta designado únicamente para el resguardo de objetos de uso personal, como ropa, implementos de higiene bucal, loza, herméticos, etc.
2.	Cada locker deberá tener candado con llave para la seguridad de las pertenencias.
3.	Esta permitido guardar alimentos y bebidas siempre y cuando se encuentren en envases herméticos y no exista derrame de líquidos.
4.	No se permite guardar herméticos sucios por más de un día.
5.	No se permite guardar elementos inflamables, o los establecidos como prohibidos como objetos punzocortantes, armas de fuego, etc.
6.	Deberá mantener en orden el locker, pues será sujeto a auditorías constantes sin aviso previo.
7.	No rayar, manchar, aboyar o dañar los lockers o se le cobrará el costo de este al responsable.

Fuente: elaboración propia. Marzo de 2018

La disposición de hacer uso de locker, responde a la necesidad de apartar los objetos personales y de alimentación de las áreas de trabajo como se ha observado en el capítulo anterior de este informe (ver imagen 56, página 81). Los lockers propuestos consisten en torres de metal, de cinco compartimientos, con puerta y pestillo para candado. A continuación, el cuadro de cotización.

## Cuadro 23

### Presupuesto de lockers para almacenamiento de objetos personales

Cantidad	Unidad de medida	Descripción	Precio unitario	Precio total
41	Torre de 5 compartimientos	Lockers	Q 622.00	Q 25,502.00

Fuente: elaboración propia con información de Muebles Aurora. Marzo de 2018

### c. Orden del sistema eléctrico

Otra situación observada es la ubicación del equipo electrónico, la cual debe readecuarse a manera de que los cables no representen riesgo de tropiezo o algún otro accidente. Se hará uso de canaleta de 24mm x 14mm con adhesivo para asegurar los cables a la pared, lo cual será realizado por el personal de mantenimiento del Fondo de Tierras, como se muestra en la imagen 77, ya que el edificio no pertenece al Fondo de tierras por lo que hacer modificaciones en el sistema eléctrico no está permitido, por ello deben utilizar extensiones y regletas para maximizar el uso de los toma corrientes.

**Imagen 77**

#### **Colocación de cables en canaleta**



**Fuente:** imagen obtenida en: [https://www.google.com/search?biw=1920&bih=920&tbm=isch&sa=1&ei=vQirW6bF7LAlAavyqiwCw&q=oficina+con+canaleta&oq=oficina+con+canaleta&gs\\_l=img.3...51851.55323.0.55530.12.12.0.0.0.190.1801.0j10.10.0....0...1c.1.64.img..2.3.533...0i7i30k1j0i8i7i30k1j0i7i5i30k1.0.AWiwOKdW-RQ#mgrc=Mj8nnhdDiTmK2M:](https://www.google.com/search?biw=1920&bih=920&tbm=isch&sa=1&ei=vQirW6bF7LAlAavyqiwCw&q=oficina+con+canaleta&oq=oficina+con+canaleta&gs_l=img.3...51851.55323.0.55530.12.12.0.0.0.190.1801.0j10.10.0....0...1c.1.64.img..2.3.533...0i7i30k1j0i8i7i30k1j0i7i5i30k1.0.AWiwOKdW-RQ#mgrc=Mj8nnhdDiTmK2M:)



Para esta tarea se necesitará al menos 150 metros de canaleta adhesiva, a continuación, se presenta el costo en el que se incurrirá.

**Cuadro 24**  
**Presupuesto propuesto canaleta adhesiva**

Cantidad	Unidad de medida	Descripción	Precio unitario	Precio total
150	Metro	Canaleta 24x12mm	Q12.80	Q 1,920.00

**Fuente:** elaboración propia con información obtenida en Electroma. Marzo de 2018

**d. Orden de las áreas de descanso**

Las áreas de preparación de café que se encuentran en algunas oficinas deberán ser retiradas y ubicadas en el comedor. Se propone que el colaborador pueda tomar un tiempo para la refacción en donde deberá llegar al comedor, degustar de su alimento y posteriormente regresar a su puesto de trabajo. Esto con el fin de asegurar que no ocurra derrame de líquidos en equipo o material de trabajo. Para lo cual se asignará un período de 15 minutos, escalonando la toma de refacción por áreas, para no provocar aglomeraciones en el comedor.

**e. Orden de áreas comunes**

En los dispensadores de agua pura deberá encontrarse únicamente el garrafón que este en uso. De igual manera los materiales de aluminio que están apilados afuera de la bodega (ver imagen 48, página 69) y solo representan peligro para la seguridad de los colaboradores se deben desechar. Además, las escaleras de metal que se encuentran en diversas áreas de la institución deberán permanecer en la bodega siempre que no estén siendo utilizadas.

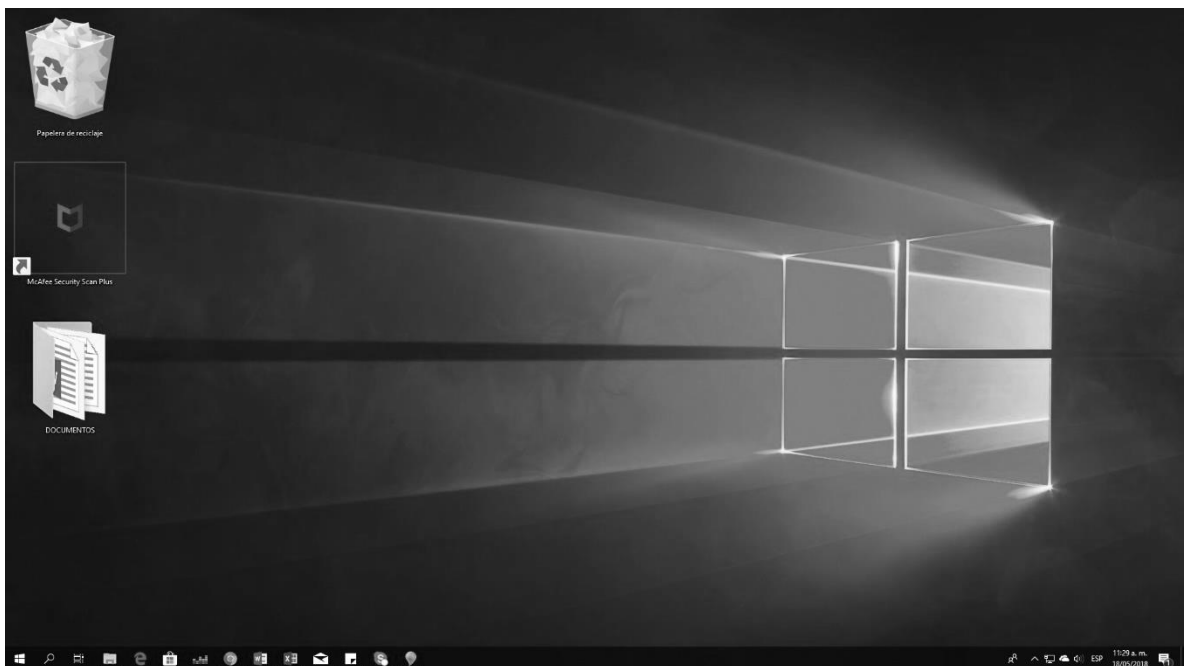
Así mismo al utilizar las diversas salas de juntas las sillas deberán dejarse justo como se encontraron manteniendo el ornato.

#### f. Orden de archivos digitales

Otra área importante que ordenar serán los archivos digitales, para lo cual es necesario crear una carpeta en el escritorio de nombre “DOCUMENTOS” esta será la única carpeta que se debe encontrar en el escritorio de la pantalla como se observa en la imagen 78.

#### Imagen 78

#### Ejemplo de escritorio de pantalla

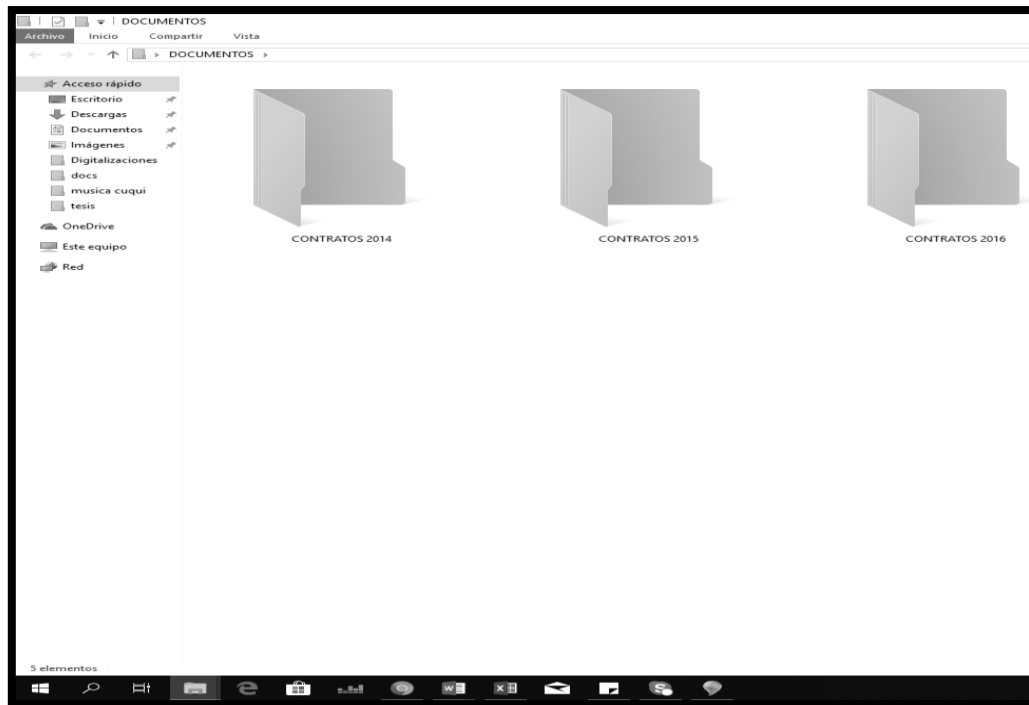


Fuente: elaboración propia. Marzo de 2018

Dentro de la carpeta “Documentos” se utilizará un sistema de archivo igual al utilizado físicamente, deberán crearse la cantidad de sub-carpetas que sean necesarias e identificando de la misma forma que se hace en los cartapacios. Un ejemplo de esto es la imagen que se presenta a continuación.

## Imagen 79

### Ejemplo de organización de carpetas digitales



Fuente: elaboración propia. Marzo de 2018

Posteriormente los auditores de los equipos SOL deberán realizar una evaluación visual, determinando que todos los espacios se encuentren ordenados; visiblemente el ambiente debe ser estético y no debe haber obstáculos. Una vez aprobada la fase del orden se pasa a seiso, la ese de la limpieza.

#### 3.4.3.3 Limpieza (Seiso)

Esta ese, conocida como la etapa de limpieza del área, no solo permitirá remover la suciedad de los puestos de trabajo para que estos sean agradables al colaborador y no representen riesgos a la salud; sino también el proporcionar las herramientas que evitarán ensuciar y que cada vez la acción de limpiar sea más fácil de realizar.

Antes de comenzar con la limpieza es importante identificar dos conceptos relevantes para que esta acción en realidad sea funcional. Principalmente se debe

ubicar los focos de suciedad los cuales serán todas aquellas áreas a limpiar constantemente, por ejemplo, espacios donde se acumula el polvo, cae algún tipo de desecho que ensucia la superficie etc. Estos focos son provocados por el segundo concepto a identificar, la fuente, el origen del foco de suciedad, y solo erradicando esta, la limpieza repetitiva se disminuirá.

Inicialmente se deberá realizar una limpieza a profundidad con el fin de dejar el área impecable y a partir de este punto aplicar la política de “no ensuciar”. Para lo cual se requiere la participación de todos los colaboradores los cuales deberán utilizar un día laboral completo (se sugiere sea viernes por la carga de trabajo) para realizarla. Cada uno estará encargado de la limpieza de su área y en conjunto con los compañeros, de las áreas de uso común. Los baños y el comedor serán asignados al personal de limpieza.

Para hacer partícipe del día de limpieza se hará uso de la siguiente invitación, la cual será enviada a través de correo electrónico, al personal de limpieza se les proporcionará físicamente ya que no cuenta con dirección electrónica.

## Imagen 80

### Invitación al día de limpieza




**Fuente:** elaboración propia. Marzo de 2018

El procedimiento para la limpieza de oficinas se detalla en el programa a continuación, el cual deberá ser entregado a cada área para su conocimiento, además el auditor del equipo SOL lo utilizará posteriormente para evaluar que se hayan ejecutado todos los pasos, colocando un cheque ( ✓ ) en la casilla de verificación si la actividad se llevó a cabo.

## Cuadro 25

### Programa para limpieza del área de oficinas

 FONDO DE TIERRAS <b>Programa para Jornada de Limpieza en área de oficinas</b>		
Área: _____	Fecha: _____	Responsable: _____
No.	Descripción	Verificación
1.	Retirar carteleras	
2.	Retirar carteles o información adherida a la pared	
3.	Sacar clavos, grapas, tachuelas, etc. de la pared	
4.	Quitar telas de araña	
5.	Pasar escoba por la pared para retirar polvo.	
6.	Pintar pared	
7.	Limpiar ventanas	
8.	Sacudir escritorio y demás superficies	
9.	Barrer (mover mobiliario)	
10.	Trapear (mover mobiliario)	
11.	Asegurar cables a pared y piso	
12.	Regresar mobiliario a su lugar	

**Fuente:** elaboración propia. Marzo de 2018

Para llevar a cabo la limpieza en áreas de oficina se necesitará lo siguiente: saca grapas, martillo, escoba, limpia vidrios, paño limpiador, palo y paño de trapeador, cinta de tela multiusos, pintura y brocha (estas últimas en caso de que la pared presente manchas y deba pintarse, trabajo que será realizado por los mismos colaboradores).

Asimismo, se presenta el programa para la limpieza del servicio sanitario (ver cuadro 26) el cual se utiliza de la misma forma que el anterior (ver cuadro 25).

## Cuadro 26

### Programa para limpieza de baños

 FONDO DE TIERRAS <b>Programa para Jornada de Limpieza en Sanitarios</b>		
Área: _____	Fecha: _____	Responsable: _____
No.	Descripción	Verificación
1.	Retirar telas de arañas	
2.	Sacar basura de los recipientes	
3.	Retirar carteles o información adherida a la pared	
4.	Pasar escoba por la pared para retirar polvo	
5.	Pintar paredes	
6.	Limpiar azulejos profundamente*	
7.	Limpiar lava manos	
8.	Limpiar los tanques de los inodoros	
9.	Limpiar inodoros tanto interna como externamente	
10.	Limpiar espejos	
11.	Lavar recipientes para basura	
12.	Barrer	
13.	Trapear	
14.	Colocar papel higiénico y jabón líquido en sus respectivos recipientes.	
*utilizar los productos que se recomiendan en imagen 80, página 142.		

**Fuente:** elaboración propia. Marzo de 2018

Se necesitará contar con los siguientes recursos: escoba, esponja, paño, cloro, desinfectante, detergente, fórmula para limpieza de azulejos, paño y palo de trapeador, pintura y brocha (estas últimas en caso de que la pared presente manchas y deba pintarse).

Por el estado actual de los azulejos se recomienda el uso de LOC limpiador concentrado para baños de Amway el cual es biodegradable y requiere de poco esfuerzo a la hora de la aplicación, pero asegura la limpieza adecuada, posteriormente solo será necesario aplicar la fórmula desinfectante que se utiliza en los pisos, para mantener los azulejos limpios. A continuación, se presenta el costo de dicho producto.

### Cuadro 27

#### Presupuesto propuesto limpiador concentrado para baños

Cantidad	Unidad de medida	Descripción	Precio unitario	Precio total
1	Botella	Limpiador concentrado de Amway 500ml	Q 82.99	Q 82.99


**Fuente:** elaboración propia con información obtenida en Amway. Marzo de 2018

Además, para la limpieza del comedor se hará uso del programa que se presenta en el cuadro 28, el cual también deberá utilizarse de la misma forma que el formato de oficina y el de baños anteriormente mencionados.



## Cuadro 28

### Programa de limpieza en área de comedor


 FONDO DE TIERRAS <b>Programa para Jornada de Limpieza en Comedor</b>		
Área: _____	Fecha: _____	Responsable: _____
No.	Descripción	Verificación
1.	Retirar telas de arañas	
2.	Retirar carteles o información adherida a la pared	
3.	Pasar escoba por la pared para retirar polvo.	
4.	Limpiar electrodomésticos (por fuera y por dentro)	
5.	Limpiar azulejos profundamente*	
6.	Limpiar mesas y sillas plásticas	
7.	Limpiar muebles de madera por fuera y por dentro	
8.	Limpiar ventanas	
9.	Barrer	
10.	Trapear	
*utilizar los productos que se recomiendan en imagen 80, página 140.		

**Fuente:** elaboración propia. Marzo de 2018

Para llevar a cabo correctamente la limpieza del área de comedor se necesitará lo siguiente: escoba, paño, desinfectante, fórmula casera de limpieza de azulejos, paño y palo de trapeador. Al momento de barrer debe moverse el mobiliario para que la limpieza sea completa y no superficialmente. Para trapear se utilizará el procedimiento y fórmula que se proporciona a continuación.

## Cuadro 29

### Procedimiento de trapeado de pisos

 FONDO DE TIERRAS <b>Formato para trapeado de pisos</b>	
No.	Descripción
1.	Quitar residuos adheridos con espátula, tener cuidado de no rayar el piso.
2.	Remojar el trapeador con agua limpia y pasarlo por el área.
3.	Remojar el trapeador con el líquido desinfectante* y pasarlo por el área.
4.	Remojar el trapeador con desinfectante de olor y pasar por el área.
5.	Dejar secar.
*el líquido desinfectante se muestra en cuadro 30.	

Fuente: elaboración propia, marzo de 2018

Este procedimiento será el establecido para la posterior limpieza de pisos que realizará el personal de servicio a manera de estandarizar y garantizar que la limpieza se hace de manera apropiada. Para lo cual se utilizará espátula de metal, desinfectante, paño y palo de trapeador.

En el caso de las oficinas con alfombra deberá aspirarse y posteriormente utilizar líquido limpia alfombras.

## Cuadro 30

### Fórmula para el líquido desinfectante

Superficie	Cloro	Agua
Piso	2 cucharadas	5 litros

Fuente: elaboración propia con información de <https://mexico.clorox.com/tip/desinfeccion-de-superficies/>.

Marzo de 2018

La fórmula que se muestra en el cuadro 30, se propone con el fin de estandarizar y obtener la misma calidad de limpieza en pisos no importando quien la aplique.

El equipo de cómputo será limpiado superficialmente, ya que como se mencionó anteriormente, la limpieza interior se lleva de acuerdo con calendario establecido por el área de TIC´S. Es importante recalcar el cuidado que se debe tener al momento de la limpieza de no derramar líquidos que puedan dañar el equipo.

Por el estado de las paredes de las oficinas centrales del Fondo de Tierras son pocas las que requieren pintura, por lo que esta se llevará a cabo a través de turnos, para que se puedan compartir entre áreas la pintura y brochas necesarias.

Para el día de limpieza se requerirá lo que se presenta en el cuadro 31, a continuación:

**Cuadro 31**  
**Elementos requeridos para limpieza profunda**

Cantidad	Unidad de medida	Descripción	Precio unitario	Precio total
3	Galón	Pintura color blanco hueso	Q 160.00	Q 480.00
8	Unidad	Brocha	Q 29.99	Q 239.92
8	Unidad	Escoba	Q 15.99	Q 127.92
8	Unidad	Palo de trapeador	Q 29.99	Q 239.92
8	Unidad	Toalla de trapeador	Q 19.99	Q 159.92
8	Unidad	Recogedor de basura	Q 29.99	Q 239.92
4	Unidad	Esponja	Q 19.99	Q 79.96
15	Rollo	Toalla de papel	Q 11.87	Q 178.05
8	Galón	Cloro	Q 19.99	Q 159.92
8	Galón	Desinfectante con olor	Q 19.99	Q 159.92
1	Galón	Limpia vidrios	Q 29.99	Q 29.99
2	Kilogramo	Detergente	Q 13.99	Q 27.98
2	Mano	Limón	Q 5.00	Q 10.00
8	Onzas	Bicarbonato de sodio	Q 0.55	Q 4.40
0.25	Litro	Vinagre blanco	Q 10.00	Q 2.50
2	Unidad	Líquido limpia alfombras	Q 69.99	Q 139.98
<b>Total</b>			<b>Q</b>	<b>2,280.30</b>

**Fuente:** elaboración propia con información de Cemaco, Farmacias Galeno y Tiendas Paiz. Marzo de 2018

Al haber terminado el día de limpieza y realizar las evaluaciones con los formatos correspondientes se da por concluida la implementación de las eses operativas.

Cuando los procedimientos de limpieza planteados anteriormente no se cumplan y se presente una situación de suciedad, los integrantes del equipo SOL deberán utilizar la tarjeta amarilla que se presenta en la imagen 82, la cual permitirá tomar acciones inmediatas por parte de los colaboradores, al mismo tiempo será una alerta para que la situación actual no se repita.

**Imagen 81**  
**Tarjeta amarilla**

 **FONDO DE TIERRAS**  
**TARJETA AMARILLA**

No. \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
Área: \_\_\_\_\_ Propuesta por: \_\_\_\_\_

**Situación causada por:**

<input type="checkbox"/> Agua	<input type="checkbox"/> Polvo
<input type="checkbox"/> Mal funcionamiento del equipo	<input type="checkbox"/> Condiciones de infraestructura
<input type="checkbox"/> Acciones del personal	

**Descripción del problema:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Acción propuesta:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Fuente:** elaboración propia. Marzo de 2018

Debe colocarse el número de tarjeta que se está aplicando, la fecha, el área donde se encuentra la situación de suciedad, y el nombre de la persona que hace la observación. Seguidamente se deberá seleccionar colocando un cheque en el cuadro que indica la causa del problema, describir la observación y proponer una solución definitiva para dicha problemática. Esta tarjeta deberá imprimirse en papel bond ochenta gramos.

Se propone también la implementación de un centro de reciclaje, el cual permitirá facilitar la clasificación de desechos del Fondo de Tierras, este será colocado en el área de bodega externa, ya que es ahí donde se realiza la recolección de basura, por lo que facilita la movilización de desechos.

Para lo cual se hará uso de cinco recipientes plásticos de diferentes colores, de esta manera la identificación de cada recipiente será más fácil. Cada uno cuenta con tapadera y rodos, y tiene capacidad para 40 galones. En el cuadro siguiente, se describe el uso que corresponde a cada uno.

**Cuadro 32**

**Recipientes para centro de reciclaje**

Descripción	Color
En este contenedor deberán colocarse todo tipo de papeles y cartones, es decir, cajas o envases de cartón, periódicos, revistas, documentos en desuso, etc.	
Este contendrá todos los productos plásticos.	
Aquí deberá depositarse todos los desechos orgánicos de los que se disponga, es decir todos aquellos residuos de alimentos, plantas o animales.	
En este contenedor se depositarán todos los envases o desechos de vidrio.	
Aquí se depositarán residuos electrónicos, como partes de computadoras, tablets, dispositivos electrónicos, cables, etc.	

**Fuente:** elaboración propia con información obtenida en <https://qualipack.com.gt/reciclado-por-colores/>. Marzo de 2018

Para la implementación del centro de reciclaje deberá invertirse lo que se muestra en el cuadro a continuación.

### Cuadro 33

#### Presupuesto propuesto de recipientes para reciclaje

Cantidad	Unidad de medida	Descripción	Precio unitario	Precio total
5	Unidad	Contenedores de plástico	Q 599.00	Q 2,995.00

Fuente: elaboración propia con información obtenida en Ferretería Muneris. Marzo de 2018

Asimismo, será necesaria la intervención de una empresa de recolección de material de reciclaje como RECICLEMOS GT, la cual se encargará de recoger dos veces por mes el material que se haya reunido en los contenedores azul, amarillo, verde y gris. A este punto se deberán de encontrar las instalaciones con los elementos necesarios los cuales tienen un orden establecido, que tienen procesos de limpieza estandarizados y en donde un objeto fuera de lugar resalta a la vista de forma inmediata y permite la corrección del error instantáneamente, dando paso a la cuarta ese seiketsu, conocida como el estándar.

#### 3.4.3.4 Estandarizar (Seiketsu)

La estandarización trata de lograr que los resultados obtenidos en las tres eses anteriores (clasificar, ordenar y limpiar) se mantengan en el tiempo. Esta ese es parte primordial de la continuidad de la mejora que se ha alcanzado. A través de los estándares, la metodología se va integrando dentro de la cultura del Fondo de Tierras.

La primera medida a tomar será una reunión organizada por el equipo SOL para mostrar los resultados obtenidos y así mismo agradecer por el apoyo brindado en la implementación de las tres primeras eses. Para lo cual se presenta el siguiente plan de estandarización, donde además se explicará cual será el procedimiento a seguir, en adelante.

**Cuadro 34**  
**Plan de estandarización**

<b>Reunión para estandarización de metodología cinco eses (5´s)</b>	
<b>Lugar:</b> salón administrativo 2do. Nivel	<b>Fecha:</b>
<b>Responsable:</b>	<b>Hora:</b>
<b>Bienvenida:</b>	Dar inicio a la reunión con la presentación del encargado y la bienvenida a los presentes.
<b>Objetivos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conocer los objetivos de la reunión.</li> <li>• Dar a conocer los resultados obtenidos con la aplicación de las tres primeras eses.</li> <li>• Incentivar al mantener el cambio.</li> <li>• Motivar a la mejora y trabajo constante para hacer parte de la cultura a la metodología cinco eses (5´s).</li> </ul>
<b>Presentación de resultados:</b>	Mostrar a través de una presentación en Power Point o Prezi los resultados obtenidos, comparando con las fotografías del antes.
<b>Participación:</b>	Realizar una lluvia de ideas donde se determinen los beneficios que cada uno ha percibido.
<b>Explicación de la continuación</b>	<p>Utilizar una presentación en Power Point o Prezi para dar a conocer los pasos posteriores para lograr que la metodología cinco eses (5´s) se estandarice en el Fondo de Tierras.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recordatorios visuales</li> <li>• Motivación y colaboración entre todos</li> <li>• Auditorías futuras</li> <li>• Sistemas de premiación a auditorías exitosas.</li> </ul>
<b>Motivación y compromiso:</b>	Incentivar a la participación para mantener los cambios logrados y en la búsqueda de la mejora continua para beneficio de todos.

**Fuente:** elaboración propia. Marzo de 2018



Para resaltar constantemente la importancia de mantener el ambiente limpio y ordenado se colocarán en las carteleras recordatorios visuales impresos en hojas papel lino, los cuales se muestran a continuación.

## Imagen 82

### Propuesta de recordatorios para estandarización



Fuente: elaboración propia. Marzo de 2018

Asimismo, es imperante el mantener el grado de motivación proyectado desde el equipo sol al resto de colaboradores, con el fin de mantener el ambiente de comodidad y satisfacción del trabajo realizado.

Conforme el tiempo transcurra se hará necesario el uso de instrumentos para realizar auditorías de las tres eses ya trabajadas y corroborar que estas siguen aplicándose como se requirió, lo cual pasará a desarrollar la quinta ese, la disciplina.

#### 3.4.3.5 Disciplina (Shitsuke)

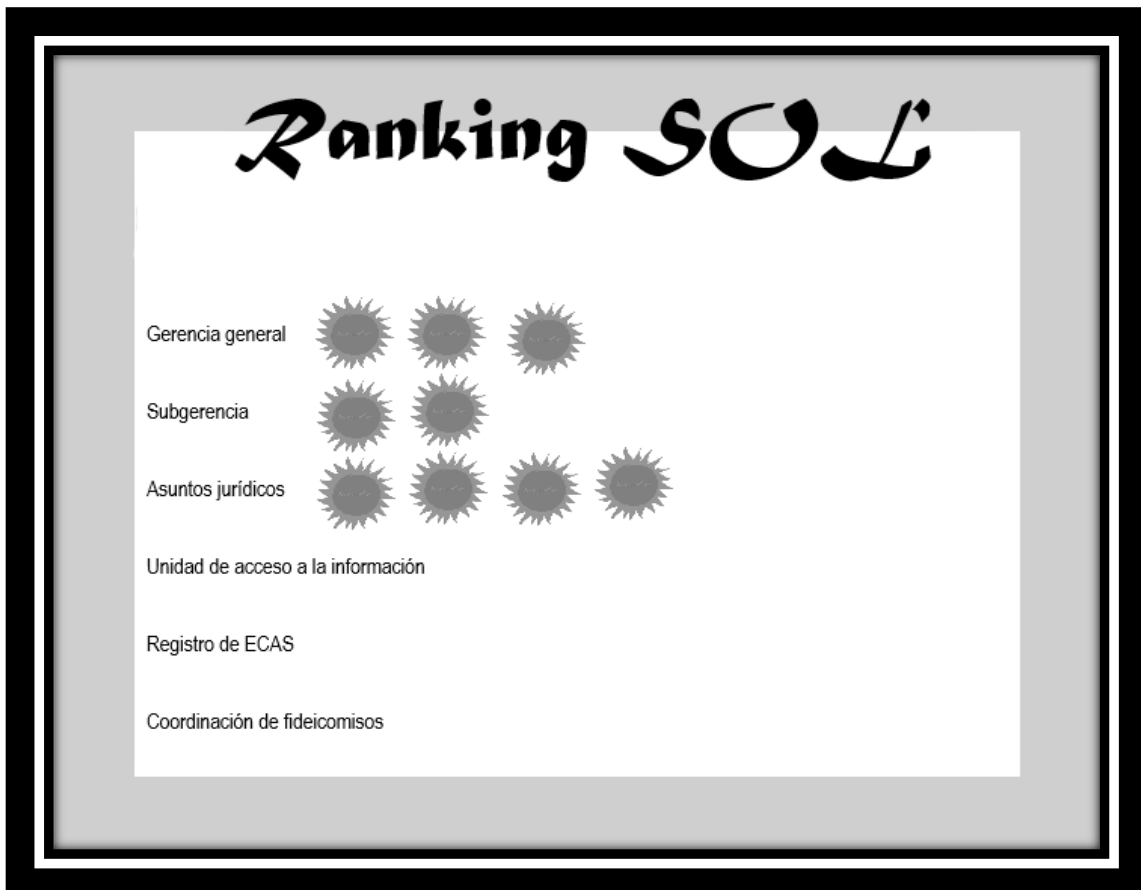
La última ese es la disciplina, significa hacer propia la metodología, trabajar en ella día a día para mantener el cambio logrado. El cumplimiento de lo establecido en la ese anterior podrá establecerse a través de reiteradas auditorías que serán aplicadas por los auditores de los diferentes equipos, donde podrán verificar el cumplimiento de los estándares, de no ser así deberán corregirse inmediatamente.



Es importante recalcar que las auditorías deberán ser sorpresivas para el resto de colaboradores, con el fin de tener información real y no dar oportunidad a modificar el ambiente para cumplir con los parámetros.

Para motivar al colaborador a participar activamente en la implementación de la metodología cinco eses en su departamento, dirección o coordinación, se propone establecer un ranking SOL, donde cada vez que un área obtenga una puntuación mayor al 95% de cumplimiento se le otorgará un reconocimiento SOL. Al final del año el área que más reconocimientos haya recibido será acreedora a un incentivo como un desayuno. En la imagen 83 se observa el ejemplo de la pizarra de ranking.

**Imagen 83**  
**Propuesta de Ranking SOL**



**Fuente:** elaboración propia. Marzo de 2018


Sera momento de espaciar las auditorías cuando se observe que los colaboradores mantienen sus áreas de trabajo limpias y ordenadas y obedecen al estándar dado. Es en este momento donde se puede decir que la quinta ese ha sido cumplida.

Al momento de aplicar las auditorías, las anomalías que se encuentren deben corregirse en el instante, debido a la extensión de las instalaciones el dejar para después la retroalimentación pierde efectividad, por lo que el auditor deberá hacer mención del error observado y presenciar la corrección. En caso no pueda corregirse porque debido a nuevas funciones del colaborador o un cambio derivado de las actividades laborales esta anomalía se haya provocado, se tomará nota y se buscará el modificar el estándar con prontitud. Esta última cuestión es lo que permite mencionar a la metodología cinco eses como una metodología de mejora continua. Para llevar a cabo las auditorías se hará uso de los instrumentos de control propuestos a continuación.

#### **3.4.4. Controles posteriores**

Por la distribución de las instalaciones y actividades se hará uso de cuatro instrumentos diferentes adaptados a las áreas sobresalientes en el Fondo de Tierras, los cuales deberán ser aplicados por el Auditor de seguridad, orden y limpieza de cada equipo SOL. El primero será el instrumento de control para el área de trabajo individual (escritorio, silla, archivo, etc.), este será aplicado a cada colaborador (ver cuadro 36).

**Cuadro 36**  
**Control de área de trabajo individual**

 FONDO DE TIERRAS			
Área:		Fecha: / /	
Colaborador:		Auditor:	
<b>Auditoría cinco eses (5's) área de trabajo individual</b>			
<p><b>Instrucciones:</b> lea cada uno de los enunciados que se le presentan y coloque una <b>X</b> en la columna que corresponda, en la columna <b>Conforme</b> si el área está conforme al enunciado, en la columna <b>No Conforme</b> si el área No está conforme al parámetro. Cada X representa un punto, al final en la casilla del total deberá colocar cuantos puntos acumulo cada columna. Se tomarán como positivos solo los puntos de la columna Conforme.</p>			
No.	Parámetro de referencia	Conforme	No Conforme
<b>SEGURIDAD</b>			
1.	El suelo se encuentra libre de obstáculos.		
2.	No se observan cables sueltos.		
3.	Las repisas tienen objetos correctamente colocados.		
4.	El cielo falso se encuentra correctamente colocado.		
5.	La distribución del mobiliario no representa riesgo.		
<b>ORDEN</b>			
6.	El escritorio de trabajo se encuentra libre de acumulaciones de documentos.		
7.	La superficie del escritorio se encuentra libre de objetos que no estén relacionados a la labor del colaborador.		
8.	No se observan objetos personales en el área.		
9.	No se observan alimentos y/o bebidas en el área.		
10.	La gaveta se encuentra ordenada.		
11.	El archivo se encuentra ordenado según sistema.		
12.	Los cartapacios se observan debidamente colocados en las estanterías.		
13.	La pantalla de la computadora muestra únicamente una carpeta.		
<b>LIMPIEZA</b>			
14.	El escritorio de trabajo se encuentra limpio.		
15.	El piso se encuentra limpio.		
16.	No se perciben malos olores en el ambiente.		
17.	El mobiliario se percibe limpio.		
18.	Las ventanas se encuentran limpias.		
19.	No se observa acumulación de polvo en repisas.		
20.	El recipiente para basura esta correctamente ubicado.		
		<b>TOTAL</b>	

**Fuente:** elaboración propia. Marzo de 2018

En el cuadro 37 se propone el formato de control a utilizar con el hombre colaborador del Fondo de Tierras, el cual evaluará su presentación personal.

**Cuadro 37**  
**Control al colaborador hombre**

 FONDO DE TIERRAS			
Área:		Fecha: / /	
Colaborador:		Auditor:	
Auditoría cinco eses (5's) al colaborador			
<b>Instrucciones:</b> lea cada uno de los enunciados que se le presentan y coloque una <b>X</b> en la columna que corresponda, en la columna <b>Conforme</b> si el área está conforme al enunciado, en la columna <b>No Conforme</b> si el área No está conforme al parámetro. Cada X representa un punto, al final en la casilla del total deberá colocar cuantos puntos acumulo cada columna. Se tomarán como positivos solo los puntos de la columna Conforme.			
No.	Parámetro de referencia	Conforme	No Conforme
1.	Utiliza pantalón de vestir		
2.	Utiliza camisa manga larga		
3.	Utiliza camisa de color sólido o estampado discreto		
4.	Utiliza cinturón con hebilla discreta		
5.	Utiliza cinturón del color del calzado		
6.	Utiliza corbata de color sólido o estampado discreto		
7.	Utiliza calcetines oscuros combinados con el color del calzado		
8.	Utiliza calzado formal		
9.	El calzado se encuentra limpio y lustrado		
10.	La vestimenta no presenta arrugas		
11.	La vestimenta no presenta manchas		
12.	Utiliza suéter o saco de color sólido en combinación con el pantalón		
13.	Tiene un corte de cabello formal		
14.	El cabello se observa limpio		
15.	No se observa exceso de producto para el cabello (gel u otros)		
16.	El cabello se observa peinado		
17.	No tiene barba o la tiene perfectamente arreglada		
18.	Tiene olor agradable		
19.	Tiene uñas recortadas y limpias		
20.	No porta accesorios (pulseras u otros) informales.		
<b>TOTAL</b>			

**Fuente:** elaboración propia. Marzo de 2018

En el cuadro 38 se propone el formato de control a utilizar con la mujer colaboradora del Fondo de Tierras, el cual evaluará su presentación personal.


**Cuadro 38**  
**Control a la colaboradora mujer**

 FONDO DE TIERRAS			
Área:		Fecha: / /	
Colaborador:		Auditor:	
<b>Auditoría cinco eses (5's) al colaborador</b>			
<p><b>Instrucciones:</b> lea cada uno de los enunciados que se le presentan y coloque una <b>X</b> en la columna que corresponda, en la columna <b>Conforme</b> si el área está conforme al enunciado, en la columna <b>No Conforme</b> si el área No está conforme al parámetro. Cada X representa un punto, al final en la casilla del total deberá colocar cuantos puntos acumulo cada columna. Se tomarán como positivos solo los puntos de la columna Conforme.</p>			
No.	Parámetro de referencia	Conforme	No Conforme
1.	Utiliza pantalón o falda de vestir		
2.	Utiliza blusa formal con manga		
3.	Utiliza blusa de color sólido o estampado discreto		
4.	La falda o vestido tiene largo apropiado (a la rodilla)		
5.	Utiliza media en color piel (si no aplica coloque como conforme)		
6.	Utiliza calzado formal		
7.	El calzado se encuentra limpio y lustrado		
8.	Utiliza suéter o abrigo en color sólido o estampado discreto		
9.	La vestimenta no presenta arrugas		
10.	La vestimenta no presenta manchas		
11.	El cabello se observa limpio		
12.	El cabello se observa peinado		
13.	Los accesorios para el cabello son discretos y de color oscuro		
14.	Utiliza maquillaje discreto		
15.	Utiliza accesorios discretos		
16.	Tiene uñas recortadas y limpias		
17.	Tiene uñas naturales, french o colores discretos		
18.	Tiene olor agradable		
19.	Utiliza una fragancia discreta		
20.	No muestra escote pronunciado		
		<b>TOTAL</b>	

**Fuente:** elaboración propia. Marzo de 2018

El siguiente cuadro muestra el control propuesto para áreas comunes. Este se aplica por coordinación o dirección y evalúa el trabajo que se realiza en conjunto.

**Cuadro 39**  
**Control de áreas comunes**

 FONDO DE TIERRAS			
Área:		Fecha: / /	
Auditor:			
<b>Auditoría cinco eses (5's) área común</b>			
<b>Instrucciones:</b> lea cada uno de los enunciados que se le presentan y coloque una <b>X</b> en la columna que corresponda, en la columna <b>Conforme</b> si el área está conforme al enunciado, en la columna <b>No Conforme</b> si el área No está conforme al parámetro. Cada X representa un punto, al final en la casilla del total deberá colocar cuantos puntos acumulo cada columna. Se tomarán como positivos solo los puntos de la columna Conforme.			
No.	Parámetro de referencia	Conforme	No Conforme
<b>SEGURIDAD</b>			
1.	El suelo se encuentra libre de obstáculos.		
2.	No se observan cables sueltos.		
3.	Las repisas tienen objetos correctamente colocados.		
4.	El cielo falso se encuentra correctamente colocado.		
5.	La distribución del mobiliario no representa riesgo.		
6.	El pasillo se encuentra libre de obstáculos.		
7.	El mobiliario se encuentra en buen estado.		
<b>ORDEN</b>			
8.	No se observan objetos personales en el área.		
9.	Los objetos de trabajo se encuentran en el lugar asignado.		
10.	No se observan alimentos y/o bebidas en el área.		
11.	Los cartapacios se observan debidamente colocados en las estanterías.		
12.	No se observan objetos que no pertenezcan al desarrollo normal de labores.		
13.	La cartelera se observa ordenada.		
14.	La cartelera posee información actualizada.		
15.	Se observa un ambiente ordenado.		
<b>LIMPIEZA</b>			
16.	El piso se encuentra limpio.		
17.	Las paredes se encuentran limpias.		
18.	No se perciben malos olores en el ambiente.		
19.	El mobiliario se percibe limpio.		
20.	Las ventanas se encuentran limpias.		
		<b>TOTAL</b>	

**Fuente:** elaboración propia. Marzo de 2018



El cuadro 40 se utilizará para la evaluación del servicio sanitario. Debido a los olores que se derivan del uso, hacer auditorías constantes no solo es necesario, si no que se hace vital para evitar problemas de higiene o daños a la salud.

**Cuadro 40**  
**Control de servicios sanitarios**

 FONDO DE TIERRAS			
Área:		Fecha: / /	
Responsable de Limpieza:		Auditor:	
<b>Auditoría cinco eses (5's) Sanitarios</b>			
<b>Instrucciones:</b> lea cada uno de los enunciados que se le presentan y coloque una <b>X</b> en la columna que corresponda, en la columna <b>Conforme</b> si el área está conforme al enunciado, en la columna <b>No Conforme</b> si el área No está conforme al parámetro. Cada X representa un punto, al final en la casilla del total deberá colocar cuantos puntos acumulo cada columna. Se tomarán como positivos solo los puntos de la columna Conforme.			
No.	Parámetro de referencia	Conforme	No Conforme
<b>SEGURIDAD</b>			
1.	El suelo se encuentra libre de obstáculos.		
2.	El suelo se encuentra sin acumulaciones de agua.		
3.	Los espejos están en buenas condiciones.		
4.	El cielo falso se encuentra correctamente colocado.		
5.	No existen químicos a la vista.		
6.	Todas las puertas cuentan con seguro de cierre.		
7.	No se observan filtraciones de agua.		
<b>ORDEN</b>			
8.	El papel higiénico se encuentra ubicado en su lugar		
9.	Los carteles de aviso se encuentran bien ubicados.		
10.	No se observan implementos de limpieza a la vista.		
11.	Las puertas se encuentran cerradas.		
12.	El jabón líquido se encuentra en el recipiente asignado para este.		
<b>LIMPIEZA</b>			
13.	El piso se encuentra limpio.		
14.	Los sanitarios se encuentran limpios.		
15.	Los lavamanos se perciben limpios.		
16.	Las puertas no tienen manchas.		
17.	Las paredes se encuentran limpias.		
18.	No se perciben malos olores en el ambiente.		
19.	No se observan derrames de papel en los basureros.		
20.	Las ventanas se encuentran limpias.		
		<b>TOTAL</b>	

**Fuente:** elaboración propia. Marzo de 2018

El último formato que se muestra en el cuadro 41, expresa el control que debe aplicarse en el área de comedor. Al igual que el servicio sanitario este debe utilizarse frecuentemente para evitar problemas de salud en los colaboradores.

**Cuadro 41**  
**Control del área de comedor**

 FONDO DE TIERRAS			
Área:		Fecha: / /	
Auditor:			
<b>Auditoría cinco eses (5's) Comedor</b>			
<b>Instrucciones:</b> lea cada uno de los enunciados que se le presentan y coloque una <b>X</b> en la columna que corresponda, en la columna <b>Conforme</b> si el área está conforme al enunciado, en la columna <b>No Conforme</b> si el área No está conforme al parámetro. Cada X representa un punto, al final en la casilla del total deberá colocar cuantos puntos acumulo cada columna. Se tomarán como positivos solo los puntos de la columna Conforme.			
No.	Parámetro de referencia	Conforme	No Conforme
<b>SEGURIDAD</b>			
1.	El suelo se encuentra libre de obstáculos.		
2.	El suelo se encuentra sin acumulaciones de agua.		
3.	No se observan cables sueltos.		
4.	El cielo falso se encuentra correctamente colocado.		
5.	Las sillas están en buenas condiciones.		
6.	El estado de las mesas es el adecuado.		
7.	La distribución del mobiliario no representa riesgo.		
<b>ORDEN</b>			
8.	El contenido del refrigerador está en orden.		
9.	El mueble de madera se encuentra ordenado.		
10.	Las sillas y mesas se encuentran en orden.		
11.	Los carteles de aviso se encuentran bien ubicados.		
12.	No se observan implementos de limpieza a la vista.		
13.	Las puertas del mobiliario y electrodomésticos se encuentran cerradas.		
14.	No se observan recipientes desordenados.		
<b>LIMPIEZA</b>			
15.	El piso se encuentra limpio.		
16.	Los electrodomésticos se encuentran limpios interiormente.		
17.	El mobiliario no tiene manchas de comida.		
18.	Las paredes se encuentran limpias.		
19.	No se perciben malos olores en el ambiente.		
20.	Las ventanas se encuentran limpias.		
		<b>TOTAL</b>	

**Fuente:** elaboración propia. Marzo de 2018

La evaluación se realizará de la siguiente manera: el auditor observará cada aspecto descrito y colocará un X en la casilla correspondiente a la columna **Conforme** si la observación corresponde con el parámetro establecido, o un X en la columna **No Conforme** si el aspecto no corresponde. Cada X en la columna de Conforme tiene el valor de 1 punto, al terminar la evaluación se sumará la totalidad de puntos, a los cuales se aplicará regla de tres para establecer un porcentaje, el que servirá como parámetro, el cual deberá analizar de acuerdo al cuadro de evaluación (ver cuadro 42) y tomar las medidas necesarias, ya sea retroalimentar o reconocer al colaborador.

**Cuadro 42**  
**Evaluación de la auditoría**

<b>Criterio</b>	<b>Rango de porcentaje</b>	<b>Análisis</b>
<b>Necesita Mejorar</b>	De 0 a 30%	No cumple con los parámetros establecidos, puede estar poco motivado o no haber comprendido la metodología en su totalidad. Es necesario aplicar nuevamente las tres primeras eses.
<b>Regular</b>	De 31 a 60%	Mantiene un resultado bajo en el estándar de cumplimiento. Tiene problemas para cumplir con los parámetros establecidos. Se debe evaluar las deficiencias y aplicar correctivos, auditar dos veces por semana para afianzar la metodología.
<b>Bueno</b>	De 61 a 90%	Falla en algunos parámetros. Aplica la metodología en su mayoría. Debe evaluar deficiencias y modificar conductas. Realizar una auditoría semanal para reforzar.
<b>Excelente</b>	De 91 a 100%	Cumple con la metodología, mantiene una cultura de calidad, es participante activo. Deberá retroalimentar los aspectos deficientes hasta lograr el 100%

**Fuente:** elaboración propia. Marzo de 2018


En ejemplo, si el colaborador obtiene una total de 16 puntos en la auditoría de su área de trabajo deberá aplicarse esta operación:

$$16 \times 100 / 20 = 80$$

El ochenta significa que el colaborador obtuvo un 80% como resultado de la auditoría, este se ubica en el criterio “Bueno”, por lo que será necesario aplicar las sugerencias del cuadro de evaluación hasta lograr el 100%. Los resultados obtenidos siempre deben informarse a los colaboradores para que puedan retroalimentarse y modificar las conductas o acciones en las que están fallando.

Para el control de la limpieza del servicio sanitario, la cual se propone debe ser con mayor frecuencia, se plantea el uso del formato presentado en el cuadro 43. Este deberá ser colocado en la parte interna de la puerta del sanitario, para que el encargado firme luego de llevar a cabo la limpieza en cada uno de los horarios, para posteriormente el supervisor realice la misma acción en el espacio siguiente.

**Cuadro 43**  
**Control limpieza de servicio sanitario**

 FONDO DE TIERRAS										
Área:					Encargado:					
Hora	8:00		10:00		12:00		14:00		16:00	
Día	Encargado	Supervisor	Encargado	Supervisor	Encargado	Supervisor	Encargado	Supervisor	Encargado	Supervisor
<b>Lunes</b>										
<b>Martes</b>										
<b>Miércoles</b>										
<b>Jueves</b>										
<b>Viernes</b>										

Fuente: elaboración propia. Marzo de 2018

### **3.5 Beneficios de la metodología**

Entre los beneficios que la aplicación de la metodología de mejora continua cinco eses (5's) le brindará a las oficinas centrales del Fondo de Tierras están los siguientes:

- La clasificación de elementos necesarios e innecesarios permite la obtención de espacio libre al retirar los elementos que no son útiles, facilita la búsqueda de documentos ya que se cuenta únicamente con lo requerido para desarrollar las actividades diarias, despeja espacios de obstáculos que representan riesgo de accidentes para los colaboradores y facilita el control de documentos y objetos al tener mejor visibilidad de los elementos.
- Establecer un lugar para cada cosa permite localizar con facilidad el elemento a utilizar, asimismo disminuye el tiempo de encontrar un lugar apropiado para colocar un objeto pues ya tiene uno asignado; comodidad al desarrollar las labores diarias al no encontrarse el colaborador, rodeado de torres de documentos u objetos que no le permiten correcta movilidad; permite el ahorro al no gastar en comprar elementos que debido al desorden tienden a perderse; se obtiene un mayor rendimiento de las instalaciones así como del mobiliario; provoca un estado de tranquilidad al percibir el orden y motiva a realizar la labor por encontrarse en un ambiente agradable.
- En cuanto a la limpieza, el tiempo para realizarla se reduce; también se reduce el riesgo de accidentes o enfermedades en los colaboradores provocadas por la suciedad; así como se disminuyen las posibilidades de documentos perdidos o falla en equipo por derrame de líquidos.
- Se incentiva el trabajo en equipo, se mejora la productividad del colaborador, se crea o incrementa la cultura de la organización, se proyecta hacia los visitantes una imagen de profesionalismo.

### **3.6 Recursos necesarios para la implementación del programa**

A continuación, se presenta el cuadro resumen de los gastos en los que debe incurrirse para la implementación de la metodología de mejora continua cinco eses (5´s) en las oficinas centrales del Fondo de Tierras.

**Cuadro 44**

**Recursos necesarios para la implementación del programa**

Descripción	Etapa	Aplicación de estrategias			
	Concientización	Seguridad	Seiri	Seiton	Seiso
Curso comité SOL	Q 600.00				
Curso encargados	Q 300.00				
Cielo falso		Q 900.00			
Toma corrientes		Q 65.97			
Repello		Q2,475.00			
Alfombra		Q1,960.00			
Sillas secretariales		Q3,672.00			
Ventilador de pared		Q2,690.00			
Base para extintor		Q 300.00			
Señal de extintor		Q 600.00			
Señal evacuación		Q1,200.00			
Punto de reunión		Q 50.00			
Señal caso de incendio		Q 190.00			
Señal caso de sismo		Q 190.00			
Botiquín		Q 4,931.49			
Pintura de tráfico		Q 390.00			
Instalación alarma		Q12,150.00			
Tarjeta roja			Q200.00		
Tarjeta verde			Q100.00		
Org. de gaveta				Q 8,103.76	
Folders colgantes				Q 3,150.00	
Etiquetas de colores				Q 1,564.00	
Lockers				Q 25,502.00	
Canaleta adhesiva				Q 1,920.00	
Limpieza de azulejo					Q 82.99
Jornada de limpieza					Q2,140.32
Centro de reciclaje					Q2,995.00
<b>Total</b>	<b>Q900.00</b>	<b>Q31,521.46</b>	<b>Q300.00</b>	<b>Q 40,239.76</b>	<b>Q5,218.31</b>
<b>Total</b>					<b>Q78,179.53</b>

Fuente: elaboración propia. Marzo de 2018

A través de la aplicación de las propuestas sugeridas en este capítulo tres, se logrará obtener los beneficios que la implementación de la metodología cinco eses (5´s) plantea para las oficinas centrales del Fondo de Tierras, además iniciar en el camino de una cultura de mejora continua para la organización y volverse así un ejemplo para todas las instituciones descentralizadas del Estado, permitiendo ser más eficiente al servicio de la comunidad guatemalteca.



## CONCLUSIONES

1. La inexistencia de lineamientos o instrucciones que guíen el accionar del personal en conjunto con la falta de colaboración entre estos, es la causa principal por la que se presentan deficiencias en aspectos de seguridad, orden y limpieza en las oficinas centrales del Fondo de Tierras, que a su vez derivan en retrasos en el cumplimiento de sus labores.
2. Los colaboradores no poseen ningún sistema de clasificación que les permita agrupar la documentación y elementos de trabajo en necesarios e innecesarios por lo que la acumulación de estos en las áreas laborales es una situación frecuente en cada una de las oficinas de la institución.
3. No existe un lugar asignado para el resguardo de los objetos personales de los colaboradores, por lo que estos se encuentran utilizando espacios no apropiados para ello dentro del área de trabajo.
4. La acumulación de documentos sueltos o en cajas debido a la incorrecta utilización del espacio, ocasiona la obstrucción de pasillos y obstaculiza la libre locomoción, además ocupa espacios importantes que pueden ser utilizados para otros fines.
5. La colocación inadecuada de cajas y cartapacios ha provocado accidentes para los colaboradores al recibir golpes en la cabeza, caídas por tropiezo, además de enfermedades por acumulación de polvo.
6. No cuenta con una persona o grupo encargado en velar por la seguridad, orden y limpieza dentro de las instalaciones.

## RECOMENDACIONES

1. Implementar el programa de mejora continua, metodología cinco eses (5´S) propuesto, el cual brinda los lineamientos y especificaciones necesarias para desarrollar una cultura dentro de las Oficinas centrales del Fondo de Tierras enfocada a la seguridad, orden y limpieza de todas las áreas, haciendo del colaborador una persona más productiva y eficiente.
2. Desarrollar en el colaborador la capacidad de discernir entre los elementos útiles y no útiles para el desempeño de sus labores, de manera rápida a través de la capacitación y asesoramiento constante, por parte de los encargados de la implementación del programa.
3. Asignar un lugar específico donde el colaborador pueda resguardar sus objetos personales, para que estos no interrumpan con el desempeño de sus actividades obstaculizando el correcto movimiento u ocupando espacios.
4. Cumplir los estándares propuestos, para la correcta utilización del mobiliario asignado para el almacenamiento de documentos de trabajo, que permita hacer uso eficiente del espacio y liberar de obstáculos que limitan la locomoción.
5. Otorgar un lugar y forma específica para colocar documentos, respetando la frecuencia de uso a manera de que el colaborador tenga a la mano la documentación útil y no corra peligro de accidentes o contraer enfermedades provocadas por la acumulación de polvo.
6. Crear en el comité y equipos SOL, el sentimiento de responsabilidad acerca de la concientización y obligación de velar y supervisar los aspectos de seguridad, orden y limpieza dentro de las instalaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Aldavert J., Vidal E., Lorente J., Aldavert X. 2016. 5S para la mejora continua. 1ª. Ed. Cims. 232 p.
2. Gutiérrez H. 2005. Calidad total y productividad. 2ª. Ed. México. Editorial Mc Graw Hill. 421 p.
3. \_\_\_\_\_. 2014. Calidad y productividad. 4ª. Ed. México. Editorial Mc Graw Hill. 382 p.
4. Heizer J., Render B. 2009. Principios de Administración de Operaciones. 7ª. Ed. México. Editorial Pearson. 752 p.
5. Koontz H., Weihrich H., Cannice Mark. 2008. Administración una perspectiva global y empresarial. 13ª. Ed. México. Editorial Mc Graw Hill. 667p.
6. Krajewski L., Ritzman L., Malhotra M. 2008. Administración de operaciones procesos y cadenas de valor. 8ª. Ed. México. Editorial Pearson. 752 p.
7. Manual de Organización y Funciones. 2013. Fondo de Tierras. 114p.
8. Oakland J., Porter L. 2007. Administración por calidad total. 1ª. Ed. México. Editorial Patria. 389 p.
9. Palacios J. 2012. Administración de la calidad. 2ª. Ed. México. Editorial Trillas. 215 p.
10. Slack N., Chambers S., Harland C., Harrison A., Johnston R. 2005. Administración de Operaciones. 1ª. Ed. México. Editorial CECSA. 864 p.

## E-grafía

11. ABM. Ventiladores de pared (en línea). Consultado el 18 de febrero de 2018. Disponible en: [https://laincreibleabm.com.gt/index.php?id\\_category=21&controller=category](https://laincreibleabm.com.gt/index.php?id_category=21&controller=category)
12. Administración (en línea). Consultado el 14 de mayo de 2018. Disponible en: <http://conceptodefinicion.de/administracion/>
13. Botiquín (en línea). Consultado el 27 de junio de 2018. Disponible en: <http://gremialsiyso.com.gt/wp-content/uploads/2016/02/Acuerdo-Gubernativo-Nu%CC%81mero-33-2016-MINITRAB.pdf>
14. Cemaco. Productos de limpieza y ferretería (en línea). Consultado el 18 de febrero de 2018. Disponible en: <https://cemaco.com/catalogsearch/result/?q=ventiladores#3>
15. Comité SOL (en línea). Consultado el 20 de febrero de 2018. Disponible en: <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/gestion-y-control-de-calidad/metodologia-de-las-5s/> y <https://fundamentosdeadmon.wordpress.com/2013/11/08/comites-grupos-y-equipos-empresariales/>
16. Cotización de Botiquín (en línea). Consultado el 12 de julio de 2018. Disponible en: <http://www.cruzverde.com.gt/productos2/?criterio=TODO&cadena=>
17. Crea. Cielo falso (en línea). Consultado el 16 de febrero de 2018. Disponible en: <https://www.facebook.com/solucionescrea/>

18. Decreto 14-2002 del Congreso de la República. Ley de Descentralización (en línea). Consultado el 25 de Noviembre de 2017. Disponible en: [http://conred.gob.gt/www/documentos/base\\_legal/ley\\_descentralizacion\\_14-2002.pdf](http://conred.gob.gt/www/documentos/base_legal/ley_descentralizacion_14-2002.pdf)
19. Diagrama de clasificación seiri (en línea). Consultado el 5 de marzo de 2018. Disponible en: [https://www.google.com.gt/search?q=seiri&dcr=0&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiOk8LaJLZAhXkx1kKHb\\_iDCYQ\\_AUICigB&biw=1366&bih=623#imgsrc=0b0q1m5IO-evxM](https://www.google.com.gt/search?q=seiri&dcr=0&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiOk8LaJLZAhXkx1kKHb_iDCYQ_AUICigB&biw=1366&bih=623#imgsrc=0b0q1m5IO-evxM)
20. Diseño e Impresiones DGZ. Impresión de tarjeta roja (en línea). Consultado el 6 de marzo de 2018. Disponible en: [https://www.facebook.com/DGZ-351896541851541/?ref=br\\_rs](https://www.facebook.com/DGZ-351896541851541/?ref=br_rs)
21. Empresa (en línea). Consultado el 14 de mayo de 2018. Disponible en: <https://definicion.de/empresa/>
22. Flooring Design. Alfombra (en línea). Consultado el 20 de febrero 2018. Disponible en: <https://www.facebook.com/flooringdesigngt/>
23. Fórmula para desinfectar pisos (en línea). Consultado el 7 de marzo de 2018. Disponible en: <https://mexico.clorox.com/tip/desinfeccion-de-superficies/>
24. Fórmula para limpiar azulejos (en línea). Consultado el 7 de marzo de 2018. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=VvfMVBTT7E>
25. Gaveta ordenada (en línea). Consultado el 8 de marzo de 2018. Disponible en: <https://www.google.com.gt/search?dcr=0&biw=1920&bih=974&tbn=isch&sa=1>

&ei=q7SmWsfuK4jBzgKbyYiQDw&q=GAVETA+DE+ESCRITORIO+ORDENAD  
A

26. INTECAP. Curso metodología 9's (en línea). Consultado el 18 de febrero de 2018. Disponible en: <http://www.intecap.edu.gt/index.php/informacion-de-cursos.html>
27. INTECAP. Curso seguridad e higiene ocupacional (en línea). Consultado el 18 de febrero de 2018. Disponible en: <http://www.intecap.edu.gt/index.php/informacion-de-cursos.html>
28. Librería Platino. Organizadores de gaveta y papelería (en línea). Consultado el 8 de marzo de 2018. Disponible en: <https://www.platino.com.gt/>
29. Metodología de las 5's. Mayor Productividad mejor lugar de trabajo (en línea). Consultado el 25 de Noviembre de 2017. Disponible en: <http://www.euskalit.net/pdf/folleto2.pdf>
30. Muebles Aurora. Lockers (en línea). Consultado el 10 de marzo de 2018. Disponible en: <https://www.facebook.com/MueblesAurora/>
31. Office Depot. Sillas y papelería (en línea). Consultado el 20 de febrero de 2018. Disponible en: <https://www.officedepot.com.gt/>
32. Organigrama de Comité (en línea). Consultado el 16 de febrero de 2018. Disponible en: [https://www.google.com.gt/search?q=organigrama+de+un+comite&dcr=0&source=Inms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjT99n6q\\_bZAhUNyIMKHU7YAe0Q\\_AUICigB&biw=1920&bih=974](https://www.google.com.gt/search?q=organigrama+de+un+comite&dcr=0&source=Inms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjT99n6q_bZAhUNyIMKHU7YAe0Q_AUICigB&biw=1920&bih=974)

33. Plan de acción (en línea). Consultado el 16 de febrero de 2018. Disponible en:  
<http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/estructura/estrategia-planificacion/desarrollar-un-plan-de-accion/principal>
34. Procedimientos de limpieza (en línea). Consultado el 12 de marzo de 2018. Disponible en:  
[file:///C:/Users/Usuario/Downloads/manual\\_de\\_normas\\_y\\_procedimientos\\_de\\_limpieza.pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/manual_de_normas_y_procedimientos_de_limpieza.pdf)
35. Reciclaje (en línea). Consultado el 12 de marzo de 2018. Disponible en:  
<https://qualipack.com.gt/reciclado-por-colores/>
36. Reglamento de uso de locker (en línea). Consultado el 15 de marzo de 2018. Disponible en:  
[https://www.google.com.gt/search?dcr=0&biw=1920&bih=974&tbm=isch&sa=1&ei=v5yuWsO4DtLx5gKV-qeQAw&q=reglamento+patra+uso+de+locker&oq=reglamento+patra+uso+de+locker&gs\\_l=psy-ab.3...361675.369009.0.369808.48.32.0.5.5.0.162.2524.29j1.31.0....0...1c.1.64.psy-ab..17.23.1533.0..0j0i67k1j0i24k1j0i13k1j0i13i30k1j0i8i13i30k1.156.w-sFJVT63Vo](https://www.google.com.gt/search?dcr=0&biw=1920&bih=974&tbm=isch&sa=1&ei=v5yuWsO4DtLx5gKV-qeQAw&q=reglamento+patra+uso+de+locker&oq=reglamento+patra+uso+de+locker&gs_l=psy-ab.3...361675.369009.0.369808.48.32.0.5.5.0.162.2524.29j1.31.0....0...1c.1.64.psy-ab..17.23.1533.0..0j0i67k1j0i24k1j0i13k1j0i13i30k1j0i8i13i30k1.156.w-sFJVT63Vo)
37. Repisa ordenada (en línea). Consultado el 12 de marzo de 2018. Disponible en:  
<https://www.google.com.gt/search?biw=1920&bih=925&tbm=isch&sa=1&ei=E8SmWrCxGluizwK6zLXIDQ&q=orden+de+estanterias+de+oficina+>
38. Sigo. Señalización de seguridad industrial (en línea). Consultado el 20 de febrero de 2018. Disponible en: <https://www.sigo.com.gt/producto/ev-9-salida/>

39. Tarjeta amarilla (en línea). Consultado el 28 de junio de 2018. Disponible en:  
[https://www.google.com/search?q=tarjeta+amarilla+cinco+eses&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiy8e31hfjbAhXPu1MKHb8bBysQ\\_AUICigB&biw=1904&bih=898#imgrc=XYA4diVjA7BCJM](https://www.google.com/search?q=tarjeta+amarilla+cinco+eses&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiy8e31hfjbAhXPu1MKHb8bBysQ_AUICigB&biw=1904&bih=898#imgrc=XYA4diVjA7BCJM):
40. Tarjeta roja (en línea). Consultado el 6 de marzo de 2018. Disponible en:  
[https://www.google.com.gt/search?dcr=0&biw=1920&bih=974&tbm=isch&sa=1&ei=t5yuWvOLA-fv5gKJq63AAg&q=tarjeta+roja+seiri&oq=tarjeta+roja+seiri&gs\\_l=psy-ab.3..0.3447.6468.0.6724.10.8.0.1.1.0.555.1166.2-1j1j0j1.3.0....0...1c.1.64.psy-ab..7.3.933...0i13k1.0.8iK7LbxXRR8](https://www.google.com.gt/search?dcr=0&biw=1920&bih=974&tbm=isch&sa=1&ei=t5yuWvOLA-fv5gKJq63AAg&q=tarjeta+roja+seiri&oq=tarjeta+roja+seiri&gs_l=psy-ab.3..0.3447.6468.0.6724.10.8.0.1.1.0.555.1166.2-1j1j0j1.3.0....0...1c.1.64.psy-ab..7.3.933...0i13k1.0.8iK7LbxXRR8)
41. Tarjeta verde (en línea). Consultado el 12 de julio de 2018. Disponible en:  
[https://www.google.com/search?q=tarjeta+verde+cinco+eses&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwios9r506HcAhUj0FkKHQx7ACwQ\\_AUICigB&biw=1904&bih=947](https://www.google.com/search?q=tarjeta+verde+cinco+eses&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwios9r506HcAhUj0FkKHQx7ACwQ_AUICigB&biw=1904&bih=947)



# **ANEXOS**

**ANEXO 1**  
**GUÍA DE OBSERVACIÓN POR ÁREA**



**Universidad de San Carlos de Guatemala**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Escuela de Administración de Empresas**

No. \_\_\_\_\_

**GUÍA DE OBSERVACIÓN POR ÁREA**

**Objetivo:** recopilar información que ayude establecer la situación actual en relación a seguridad, orden y limpieza en las instalaciones del Fondo de Tierras.

**Instrucciones:** visualice y analice el entorno, marque con una X en la columna correspondiente, tomando en cuenta los hallazgos.

Nombre del observador: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Área: \_\_\_\_\_

		Si	No	Observaciones
<b>Orden</b>				
1	En general se observa adecuado orden en el área			
2	Existen archivos o lugares destinados para almacenar documentos			
3	Los documentos se encuentran archivados según orden específico			
4	Los escritorios de trabajo se encuentran ordenados			
5	La distribución del mobiliario propicia un ambiente ordenado			
<b>Seguridad</b>				
6	Existe señalización de seguridad			
7	El mobiliario se encuentra en buenas condiciones			
8	El equipo se encuentra en buenas condiciones			
9	Existe ventilación apropiada			
10	Existe iluminación apropiada			
11	El suelo se encuentra libre de obstáculos			
12	El suelo es antideslizante			
13	Los pasillos se encuentran libres de obstáculos			
14	Las instalaciones se encuentran en buenas condiciones			
<b>Limpieza</b>				
15	En general se observa adecuada limpieza en el área			
16	Los escritorios de trabajo se encuentran limpios			
17	Los pisos se observan limpios			
18	Las superficies se encuentran libres de polvo			
19	Hay basurero en el área			

20	El servicio sanitario se encuentra en óptimas condiciones			
21	El servicio sanitario se encuentra limpio			
22	Existen implementos de limpieza en el área de trabajo			
23	Existen implementos de limpieza en el área de sanitarios			
24	Se observa alguna persona limpiando			

Observaciones:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**ANEXO 2**  
**GUÍA DE ENTREVISTA A GERENTE GENERAL Y JEFES DE ÁREA**



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

No. \_\_\_\_\_

**GUÍA DE ENTREVISTA A GERENTE GENERAL Y JEFES DE ÁREA**

**Objetivo:** recopilar información que ayude establecer la situación actual en relación a seguridad, orden y limpieza en las instalaciones del Fondo de Tierras.

**Datos generales**

		<b>Fecha:</b> _____
<b>Género</b>	<b>Escolaridad</b>	<b>Edad</b>
Masculino <input type="checkbox"/>	Primaria <input type="checkbox"/>	De 18 a 23 años <input type="checkbox"/>
Femenino <input type="checkbox"/>	Básicos <input type="checkbox"/>	De 24 a 30 años <input type="checkbox"/>
	Diversificado <input type="checkbox"/>	De 31 a 45 años <input type="checkbox"/>
	Universidad <input type="checkbox"/>	De 45 años en adelante <input type="checkbox"/>

Puesto actual: \_\_\_\_\_ Tiempo en puesto actual: \_\_\_\_\_

**Seguridad**

1. ¿Cómo califica usted la distribución de las áreas de trabajo?

Muy bueno       Aceptable       Necesita mejorar

¿Por qué?

---

---

---

2. ¿El ambiente general de la institución contribuye a que el personal sea más productivo y eficiente en cada área de trabajo?

Si       No

¿Por qué?

---

---

---

3. ¿Hay algún área de trabajo que considere de alto riesgo para los colaboradores?

Si       No

Si su respuesta es sí, responda ¿Cuál?

---

---

¿Por qué?

---

---

4. ¿Se han dado accidentes en la institución?

Si

No

Si su respuesta es sí, responda ¿De qué tipo?

---

---

---

5. ¿Con qué frecuencia ocurren accidentes?

---

---

---

6. ¿Cuentan las áreas de trabajo con señalizaciones de seguridad ocupacional?

Si

No

Si su respuesta es sí, explique ¿Cuáles?

---

---

7. ¿Considera que el mobiliario y equipo utilizado para el desarrollo de sus labores se encuentra en óptimas condiciones?

Si

No

¿Por qué?

---

8. ¿Existe algún departamento, comité o grupo que supervise la seguridad en las áreas de trabajo?

Si

No

Si su respuesta es sí, explique ¿Cuál es?

---

---

¿Con qué frecuencia se realiza la supervisión de seguridad?

---

9. ¿Existen obstáculos en los pasillos?

Si

No

Si su respuesta es sí, explique ¿Cuáles?

---

---

### Orden

10. ¿Cómo califica usted las instalaciones en cuestión de orden?

Muy bueno

Aceptable

Necesita mejorar

¿Por qué?

---

---

---

11. ¿Ha observado que los colaboradores tengan objetos que no pertenecen al puesto de trabajo?

Si

No

¿Cuáles?

---

12. ¿Su departamento posee un área donde se almacenan los objetos de uso no frecuente?

Si

No

Si su respuesta es sí, ¿Dónde?

---

---

---

13. ¿Hay algún lineamiento para almacenar y desechar documentos, objetos y enseres?

Si

No

14. ¿El personal cuenta con un área para colocar sus objetos personales?

Si

No

Si su respuesta es sí, ¿Dónde?

---

---

---

Si su respuesta es No, ¿Por qué?

---

---

---

15. ¿Los colaboradores mantienen ordenada su área de trabajo?

Si

No

Explique:

---

---

---

### Limpieza

16. ¿Cómo califica la limpieza en las instalaciones?

Muy bueno

Aceptable

Necesita mejorar

¿Por qué?

---

---

---

17. ¿Cuántas veces al día se realiza limpieza en su puesto de trabajo?

1 vez a la semana

1 vez al día

2 – 3 veces al día

18. ¿En su departamento existen recipientes adecuados para depositar la basura?

Si

No

¿Cuántos? \_\_\_\_\_ ¿Son suficientes? \_\_\_\_\_

19. ¿Considera que la ubicación para los botes para basura es la adecuada?

Si

No

¿Por qué?

---

---

---

20. ¿Los colaboradores mantienen limpia su área de trabajo?

Si

No

Explique:

---

---

---

21. ¿Cuál cree usted que es la causa de la falta de orden y limpieza?

Falta de iniciativa por parte de los empleados

No existen lineamientos de orden y limpieza

Falta de un comité de orden y limpieza

Otro

Explique: \_\_\_\_\_

22. ¿Conoce la metodología cinco eses?

Si

No

Explique:

---

---

---

23. ¿Estaría dispuesto a participar en un comité que vele por la seguridad, orden y limpieza?

Si

No

24. ¿Estaría dispuesto a que el personal a su cargo participe en un programa de mejora continua?

Si

No

Observaciones:

---

---

---

---

**¡Gracias por su colaboración!**



**ANEXO 3**  
**BOLETA DE ENCUESTA A COLABORADORES DEL FONDO DE TIERRAS**



**Universidad de San Carlos de Guatemala**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Escuela de Administración de Empresas**

No. \_\_\_\_\_

**BOLETA DE ENCUESTA A COLABORADORES DEL FONDO DE TIERRAS**

**Objetivo:** recopilar información que ayude establecer la situación actual en relación a seguridad, orden y limpieza en las instalaciones del Fondo de Tierras.

**Instrucciones:** A continuación encontrará una serie de preguntas, las cuales deberá responder marcando una X donde corresponda. La información recopilada es únicamente para fines académicos, por lo tanto será manejada de forma confidencial.

**Datos generales**

<b>Género</b>	<b>Escolaridad</b>	<b>Edad</b>
Masculino <input type="checkbox"/>	Primaria <input type="checkbox"/>	De 18 a 23 años <input type="checkbox"/>
Femenino <input type="checkbox"/>	Básicos <input type="checkbox"/>	De 24 a 30 años <input type="checkbox"/>
	Diversificado <input type="checkbox"/>	De 31 a 45 años <input type="checkbox"/>
	Universidad <input type="checkbox"/>	De 45 años en adelante <input type="checkbox"/>

Puesto actual: \_\_\_\_\_ Tiempo en puesto actual: \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en la institución: \_\_\_\_\_

**Seguridad**

1. ¿Cuenta en las áreas de trabajo con señalizaciones de seguridad ocupacional?

Si  No

Si su respuesta es sí, explique ¿Cuáles?

---

---

2. Seleccione el tipo y cantidad de equipo y mobiliario a su cargo:

<input type="checkbox"/> Computadora	<input type="checkbox"/> Impresora	<input type="checkbox"/> Escritorio de oficina
<input type="checkbox"/> Archivo	<input type="checkbox"/> Equipo de oficina	<input type="checkbox"/> Silla oficinista

Otros: \_\_\_\_\_

3. ¿Considera que el mobiliario y equipo utilizado para el desarrollo de sus labores se encuentra en óptimas condiciones?

Si

No

4. ¿Debe utilizar equipo de seguridad ocupacional al hacer trabajo de campo?

Si

No

No aplica

Si su respuesta es sí, describa ¿Cuál?

---

---

---

5. ¿Existe algún departamento, comité o grupo que supervise la seguridad en el área de trabajo?

Si

No

Si su respuesta es sí, explique ¿Cuál es?

---

---

¿Con qué frecuencia se realiza la supervisión de seguridad?

---

6. ¿Existe obstáculos en los pasillos?

Si

No

Si su respuesta es sí, explique ¿Cuáles?

---

---

7. ¿Han ocurrido accidentes en su área de trabajo?

Si

No

Si su respuesta es sí, explique:

¿De qué tipo?

---

---

¿Con qué frecuencia?

---

¿Qué lo provoca?

---

---

8. ¿Identifica algún riesgo en su área de trabajo?

Si

No

Si su respuesta es sí, explique ¿Cuál es?

---

---

---

**Orden**

9. ¿Considera que en general las áreas de trabajo en su departamento están ordenadas?

Si

No

Explique: \_\_\_\_\_

---

---

10. ¿Hay algún lugar específico para almacenar documentos y objetos de trabajo?

Si

No

11. ¿Existe algún orden establecido para almacenar o archivar documentos y objetos de trabajo?

Si

No

12. ¿Cree que la forma de archivar la papelería o documentos es la correcta?

Si

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

---

13. ¿Utiliza algún sistema para archivar los documentos en la computadora?

Si

No

Si su respuesta es sí, explique como:

---

---

14. ¿Tiene material acumulado en su área de trabajo?

Si

No

¿Qué tipo de material?

---

---

15. ¿Encuentra un material de uso frecuente (lapiceros, engrapadora, resaltador, etc.) en menos de 30 segundos, sin necesidad de moverse de su puesto de trabajo?

Si  No

16. ¿Encuentra documentos de uso frecuente en menos de 30 segundos, sin necesidad de moverse de su puesto de trabajo?

Si  No

17. ¿Tiene artículos en el área de trabajo que no utiliza para el desempeño de sus labores?

Si  No

Si su respuesta es sí, explique ¿Por qué se encuentran ahí?

---

---

18. ¿Existe un lugar específico para guardar sus objetos personales?

Si  No

Si su respuesta es sí, explique ¿Cuál es?

---

---

19. ¿Dispone de un lugar específico para guardar documentos o materiales que se emplean con poca frecuencia?

Si  No

Si su respuesta es sí, explique ¿Cuál es?

---

---

20. ¿De qué manera podría afectar la falta de orden al desempeño de sus labores?

---

---

---

## Limpieza

21. ¿Los pisos se encuentran limpios?

Si

No

22. ¿Las superficies (mobiliario en general) se encuentran libres de polvo?

Si

No

23. ¿Existe un departamento específico encargado de la limpieza?

Si

No

Si su respuesta es sí, explique ¿Cuál es?

---

---

24. ¿Existe alguna persona encargada de la limpieza?

Si

No

25. ¿Los sanitarios se encuentran limpios?

Siempre  Casi siempre  Algunas veces  Nunca

26. ¿La cantidad de sanitarios disponible para el uso de los colaboradores, es suficiente?

Si

No

27. ¿Tiene un bote para basura en su área de trabajo?

Si

No

28. ¿Cómo califica la limpieza de su área de trabajo?

Muy bueno  Aceptable  Necesita mejorar

29. ¿Cuántas veces al día se realiza limpieza en su puesto de trabajo?

1 vez a la semana

1 vez al día

2 – 3 veces al día

30. ¿Cuál cree usted que es la causa de la falta de orden y limpieza?

Falta de disciplina de su parte para mantener ordenado su espacio

No existen lineamientos de orden y limpieza

Falta de un comité de orden y limpieza

Otro Explique: \_\_\_\_\_

31. ¿Conoce usted la metodología cinco eses?

Si

No

Explique:

---

---

---

32. ¿Estaría dispuesto a participar en un programa de mejora de seguridad, orden y limpieza de las instalaciones y en su puesto de trabajo?

Si

No

Si su respuesta es No, explique ¿Por qué?

---

---

---

33. ¿De qué manera podría afectar la falta de limpieza al desempeño de sus labores?

---

---

---

34. ¿Sugiere alguna mejora para su área de trabajo en el tema seguridad, orden y limpieza?

---

---

---

Observaciones:

---

---

---

---

---

**¡Gracias por su colaboración!**