

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



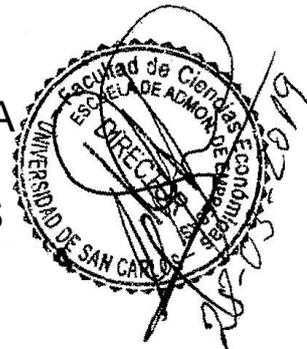
**“PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA: METODOLOGÍA
NUEVE ESES (9’S) EN LA UNIDAD DE SOPORTE
INTERNO DE UNA ENTIDAD FINANCIERA”**

ERICK ALEJANDRO FERNÁNDEZ PAZ

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, ABRIL DE 2019

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



**“PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA: METODOLOGÍA
NUEVE ESES (9’S) EN LA UNIDAD DE SOPORTE
INTERNO DE UNA ENTIDAD FINANCIERA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

ERICK ALEJANDRO FERNÁNDEZ PAZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, ENERO DE 2019

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 PRIMERO	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL SEGUNDO	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
VOCAL TERCERO	Vacante
VOCAL CUARTO	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
VOCAL QUINTO	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXÁMEN DE ÁREAS

PRÁCTICAS BÁSICAS

Área Matemática-Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Área Administración-Finanzas	Licda. Reyna Leticia Aguirre Chacón
Área Mercadotecnia-Operaciones	Lic. Erick Orlando Rodríguez Nájera

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE	Lic. Rodolfo Estuardo Arocha Recinos
SECRETARIO	MSc. Elder Rodolfo Valdez Duarte
EXAMINADOR	Lic. Jerson Ottoniel Mejía López

Guatemala, 16 de agosto del 2018

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

Señor Decano:

De conformidad a la designación que fui objeto, procedí a asesorar al estudiante **Erick Alejandro Fernández Paz**, en la elaboración del trabajo de tesis titulado **“PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA: METODOLOGÍA NUEVE ESES (9’S) EN LA UNIDAD DE SOPORTE INTERNO DE UNA ENTIDAD FINANCIERA”**.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte significativo para la institución objeto de estudio.

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

Atentamente,



Licenciado Oscar Aparicio Segura Monzón

Administrador de Empresas

~~Colegiado No. 10910~~

Oscar Aparicio Segura Monzón
Lic. en Administración de Empresas
Colegiado 10910

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



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

J.D-TG. No. 0065-2019
Guatemala, 04 Febrero de 2019

Estudiante
ERICK ALEJANDRO FERNÁNDEZ PAZ
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Sexto, inciso 6.1, subinciso 6.1.1 del Acta 01-2019, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 24 de enero de 2019, que en su parte conducente dice:

"SEXTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

6.1 Graduaciones

6.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista providencias y oficios de las Direcciones de Escuela de Contaduría Pública y Auditoría, de Administración de Empresas y de Estudios de Postgrado; documentos en los 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

ERICK ALEJANDRO FERNÁNDEZ PAZ	200818025	"PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA: METODOLOGÍA NUEVE ESES (9'S) EN LA UNIDAD DE SOPORTE INTERNO DE UNA ENTIDAD FINANCIERA"
-------------------------------	-----------	---

3o. Manifiestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación".

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



m.ch

AGRADECIMIENTOS

- A DIOS** Por darme salud, por nunca dejarme caer ante los momentos más difíciles de mi carrera y siempre ayudarme a creer en mis capacidades.
- A MI FAMILIA** Mis padres y a mis hermanas por darme el ejemplo de perseverancia y lucha ante las adversidades.
- A LA ENTIDAD FINANCIERA** Porque hace más de 10 años me abrieron las puertas a un trabajo que me han permitido crecer profesionalmente, y por permitirme realizar el presente estudio.
- A LA UNIVERSIDAD** Por brindarme educación gratuita y de alto nivel, además, me ha enseñado algo tan importante como compartir el conocimiento adquirido y apoyar a quien lo necesite.
- A MI ASESOR DE TESIS** Lic. Oscar Segura porque a pesar de su alta carga de trabajo me brindó su apoyo.
- A MI NOVIA** Porque estuvo conmigo en todo momento.
- AGRADECIMIENTO ESPECIAL** A mi primo Juan Manuel Guay Paz, quien siempre me brindó su apoyo durante mi carrera, que en paz descanse.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i
CAPÍTULO 1	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Empresa Mercantil	1
1.1.2 Instituciones y entidades Públicas	3
1.1.3 Sistema Financiero guatemalteco	3
1.1.3.1 Estructura del Sistema Financiero regulado	3
1.2 Administración	11
1.2.1 Administración de Operaciones	13
1.2.1.1 Operaciones en el sector de servicios	15
1.2.1.2 Calidad	16
a) Administración de la calidad total	18
b) Sistemas de gestión de la calidad (SGC)	20
c) Ciclo de Deming	22
d) Mejora Continua	23
e) Programa de mejora continua	23
f) Metodología nueve eses	24
I. Seiri (Separar lo innecesario)	26
II. Seiton (Orden)	26
III. Seiso (Limpieza)	27
IV. Seiketsu (Control)	28
V. Shitsuke (Disciplina)	28
VI. Shikari (Constancia)	29
VII. Shirsukoku (Compromiso)	29
VIII. Seishoo (Coordinación)	30
IX. Seido (Normalización)	30

Contenido	Página
1.2.1.3 Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional	31

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA EN LAS OFICINAS DE SOPORTE INTERNO DE UNA ENTIDAD FINANCIERA

2.1 Metodología de la investigación	32
2.2 Generalidades de la Entidad Financiera	33
2.2.1 Antecedentes	33
2.2.2 Filosofía empresarial de la Entidad Financiera	34
2.2.3 Estructura Organizacional	35
2.2.3.1 Banco	35
2.2.3.2 Unidad de Soporte Interno	38
2.2.4 Servicios Prestados	39
2.2.5 Infraestructura	42
2.2.6 Personal	43
2.3 Situación actual de seguridad, orden y limpieza	46
2.3.1 Seguridad	47
2.3.2 Orden	60
2.3.3 Limpieza	73
2.3.4 Controles utilizados	81
2.3.5 Análisis de resultados	82

CAPÍTULO III
PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA: METODOLOGÍA NUEVE ESES (9'S)
EN LA UNIDAD DE SOPORTE INTERNO DE UNA ENTIDAD FINANCIERA

Contenido	Página
3.1 Justificación	85
3.2 Objetivos	85
3.2.1 General	85
3.2.2 Específicos	85
3.3 Alcance	86
3.4 Programa de mejora continua propuesto	86
3.4.1 Preparación para el cambio	86
3.4.1.1 Inducción para la concientización	87
3.4.1.2 Creación del comité SOL	89
3.4.2 Proceso de elaboración de estrategias	92
3.4.2.1 Separar lo innecesario (Seiri)	92
3.4.2.2 Ordenar (Seiton)	100
3.4.2.3 Limpieza (Seiso)	110
3.4.2.4 Control (Seiketsu)	118
3.4.2.5 Disciplina (Shitsuke)	120
3.4.2.6 Constancia (Shikari)	125
3.4.2.7 Compromiso (Shirsukoku)	126
3.4.2.8 Coordinación (Seishoo)	128
3.4.2.9 Estandarización (Seido)	131
3.4.3 Seguridad	133
3.4.4 Controles	139
3.4.5 Recursos necesarios	145
3.4.5.1 Humanos	145
3.4.5.2 Financieros	146
3.4.6 Proceso de implementación	148

Contenido	Página
CONCLUSIONES	151
RECOMENDACIONES	152
BIBLIOGRAFÍA	153
ANEXOS	156

INDICE DE IMÁGENES

No.	Título	Página
1	Proceso Administrativo	12
2	Participación de las actividades de servicio y bienes	16
3	Fórmula de la creación de valor para el cliente	17
4	Principios de la gestión de calidad	21
5	Distribución actual de la Unidad de Soporte Interno de la Entidad Financiera	43
6	Uniforme para Auxiliares Operativos	44
7	Vestimenta para Jefes y Coordinadores	45
8	Cubículos cerca de las ventanas	49
9	Sillas en mal estado	50
10	Espacio de botiquín sin uso	52
11	Ubicación de la papelería y otros elementos	55
12	Salida de emergencia con rotulación	56
13	Puerta de entrada y salida sin señalización	57
14	Extintor rotulado	59
15	Área de comedores de la Entidad Financiera	61
16	Parte superior de cubículos de trabajo	62
17	Acumulación de equipo obsoleto y de forma desordenada	63
18	Ubicación de objetos personales	66
19	Expedientes acumulados en el piso	70
20	Ubicación de papelería e insumos	72
21	Acumulación de suciedad en pisos	74
22	Suciedad en área de descarga de expedientes	76
23	Invitación a inducción para la concientización	87
24	Clasificación de objetos	93
25	Tarjeta roja	94

No.	Título	Página
26	Ejemplo de ubicación de objetos	101
27	Colocación de etiquetas	104
28	Etiquetas para estantería	107
29	Propuesta de ubicación del mobiliario	110
30	Proceso de la Jornada de Limpieza Profunda	113
31	Corcho para información relevante	116
32	Imagen de recordatorio	120
33	Propuesta de ilustración de beneficios para Separar lo innecesario (Seiri)	121
34	Propuesta de ilustración sobre los beneficios para Ordenar (seiton)	122
35	Propuesta de ilustración sobre los beneficios para limpiar (seiso)	123
36	Propuesta de ilustración para incentivar a los colaboradores	124
37	Ubicación para señal de salida	135
38	Plano donde se detalla la separación de cubículos de las ventanas	137

INDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Organigrama general de la Entidad Financiera	36
2	Organigrama específico la Gerencia División Banca Empresarial	38
3	Organigrama específico de la Unidad de Soporte Interno	39
4	Estado actual de las instalaciones de la Unidad de Soporte Interno con relación a la seguridad	48
5	Distribución actual del área de trabajo	53
6	Estado con relación al orden de las instalaciones	60
7	Estimado de expedientes que debe revisar al día	68
8	Facilidad para ubicar herramientas y materiales de trabajo	71
9	Estado actual de las instalaciones con relación a la limpieza	73
10	Organigrama nominal propuesto del Comité SOL	90

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Página
1	Diez decisiones críticas de la Administración de Operaciones	14
2	Ciclo PHVA	23
3	Las nueve eses (9'S)	25
4	Recientemente ha sufrido algún accidente dentro de su área de trabajo	51
5	Puesto de trabajo se encuentra en condiciones adecuadas	54
6	Las instalaciones actuales permiten evacuar sin ningún problema	55
7	Existen artículos que no son necesarios, o que no pertenezcan a la unidad	62
8	Espacios para colocar artículos que no se usan frecuentemente	64
9	Espacios para colocar los artículos personales	65
10	Existencia de lineamientos que permitan regular el uso y cuidado de las instalaciones con relación a seguridad, orden y limpieza	67
11	Cuentan con la infraestructura necesaria para almacenar los expedientes	69
12	Existe personal para realizar las labores de limpieza en las instalaciones	75
13	Limpieza en el escritorio de trabajo	77
14	Conocimiento sobre la Metodología cinco eses (5'S)	78
15	Conocimiento sobre la Metodología nueve eses (9'S)	79
16	Se deben mejorar aspectos de seguridad, orden y limpieza	80
17	Programa de inducción para la concientización	88
18	Directorio	96
19	Inventario de Mobiliario y Equipo	98
20	Tarjeta Verde	99
21	Propuesta de etiquetas	102
22	Clasificación de papelería	103
23	Propuesta de archivero	105
24	Estantería para insumos de oficina	106

No.	Título	Página
25	Escalera móvil	108
26	Casilleros para resguardo de objetos personales	109
27	Cronograma de tareas de limpieza	111
28	Tarjeta Amarilla	112
29	Propuesta cinchos de seguridad	114
30	Programa de orden y limpieza para colaboradores	115
31	Propuesta de toallas húmedas de limpieza	117
32	Kit de limpieza de pantallas y teclados	118
33	Lista de requisitos mínimos	119
34	Evaluación de constancia de colaboradores	125
35	Actividad de presentación de resultados	127
36	Precios para refacción de reconocimiento	128
37	Registro de reuniones del Comité SOL	130
38	Actividades para la implementación de la Metodología 9'S	131
39	Señalización de salida para emergencias	134
40	Botiquín primeros auxilios	138
41	Auditoría Seguridad, Orden y Limpieza	140
42	Formato análisis causa raíz (5 porqué)	143
43	Formato para plan de acción	144
44	Recursos materiales y financieros	146
45	Proceso de implementación del programa de mejora continua	149

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Página
1	Guía de entrevista	157
2	Cuestionario	163
3	Guía de observación	168

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones que brindan servicios buscan mejorar continuamente, con el objetivo de aumentar la satisfacción de sus clientes aplicando estrategias que ayuden a disminuir sus deficiencias, como errores y desperdicios. Para alcanzar una mayor productividad, es importante aumentar las capacidades de las personas y el compromiso con la organización, mediante la formación de una cultura de calidad. Este estudio está enfocado en investigar y proponer estrategias de mejora en la unidad de Soporte Interno de una Entidad Financiera bajo la metodología nueve eses (9'S).

En esta organización, se logró conocer y localizar la situación real en cuanto a los hábitos de seguridad, orden y limpieza y así, proponer un programa de mejora continua basado en nueve aspectos, que buscan mejorar los servicios que presta la institución y aumentar la productividad de los colaboradores reduciendo tiempos de respuesta y errores en la operación.

El presente documento se encuentra integrado por tres capítulos; el primero contiene el marco teórico, en donde se definen los principales conceptos que fueron utilizados para comprender el tema, entre los que se destacan metodología nueve eses (9'S) y entidades financieras.

En el capítulo dos, se detalla la situación actual de la unidad objeto de estudio; por lo cual por medio de investigación documental y de campo se lograron determinar las causas principales por las cuales existe deficiencia en la seguridad, orden y limpieza en las distintas áreas de trabajo. Con el análisis planteado y los resultados obtenidos, se realiza el capítulo tres, en el cual se desarrolla el programa de mejora continua con la metodología nueve eses (9'S) para brindar soluciones a los problemas detectados.

En las conclusiones se exponen los resultados del análisis realizado a las variables objeto de estudio, las recomendaciones indican los lineamientos a seguir, para la correcta ejecución de la propuesta, en la bibliografía se enumeran las referencias de textos, páginas de internet y libros utilizados como sustento. Por último, se muestran los anexos, los cuales vinculan los instrumentos utilizados para la ejecución de la investigación realizada.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Empresa

Es una organización que realiza actividades con fines lucrativos. “Estas entidades que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados”. (2:3)

1.1.1 Empresa Mercantil

En el artículo 655 del Código de Comercio de Guatemala, se define empresa mercantil como “Conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público, con propósito de lucro o de manera sistemática, bienes o servicios”. (10:sp)

A diferencia de las entidades públicas, las organizaciones privadas tienen libertad de acción en los métodos productivos, aunque siempre estarán sometidos a ciertos lineamientos legales y regulatorios en términos de gestión, condiciones laborales y sistemas de precios.

Las empresas u organizaciones privadas pueden entre otras, constituirse como una sociedad mercantil. El código de Comercio de Guatemala en su artículo 14 define que “la sociedad mercantil es constituida de acuerdo con las disposiciones de dicho Código e inscrita en el Registro Mercantil, tendrá personalidad jurídica propia y distinta de la de los socios individualmente considerados”. (10:sp)

Las sociedades mercantiles se dividen de la siguiente manera:

- Sociedad Colectiva: según el artículo 59 del Código de Comercio de Guatemala, “es la que existe bajo una razón social y en la cual todos los socios responden de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales”. (10:sp)
- Sociedad en Comandita Simple: el artículo 68 del Código de Comercio de Guatemala, indica que “es la compuesta por uno o varios socios comanditados que responden de forma subsidiaria, ilimitada y solidaria de las obligaciones sociales; y por uno o varios socios comanditarios que tienen responsabilidad limitada al monto de su aportación”. (10:sp)
- Sociedad en Comandita por Acciones: el artículo 195 del Código de Comercio de Guatemala, señala que “es aquella en la cual uno o varios socios comanditados responden en forma subsidiaria, ilimitada y solidaria por las obligaciones sociales y uno o varios socios comanditarios tienen la responsabilidad limitada al monto de las acciones que han suscrito, en la misma forma que los accionistas de una sociedad anónima. (10:sp)
- Sociedad de Responsabilidad limitada: en el artículo 78 el Código de Comercio de Guatemala, menciona que “es la compuesta por varios socios que sólo están obligados al pago de sus aportaciones. Por las obligaciones sociales responden únicamente el patrimonio de la sociedad y en su caso, la suma que a más de las aportaciones convenga la escritura social. El capital estará dividido en aportaciones que no podrán incorporarse a títulos de ninguna naturaleza ni denominarse acciones”. (10:sp)
- Sociedad Anónima: según el artículo 86 del Código de Comercio de Guatemala, “es la que tiene el capital dividido y representado por acciones. La

responsabilidad de cada accionista está limitada al pago de las acciones que hubiere suscrito”. (10:sp)

1.1.2 Instituciones y entidades Públicas

En el artículo 13 del Código de Comercio de Guatemala, menciona que, “el estado, sus entidades descentralizadas, autónomas o semiautónomas, las municipalidades y en general, cualesquiera instituciones o entidades públicas, no son comerciantes, pero pueden ejercer actividades comerciales, sujetándose a las disposiciones de este código, salvo lo ordenado en leyes especiales”. (10:sp)

1.1.3 Sistema Financiero guatemalteco

Es el conjunto de instituciones, medio y mercado financiero organizado, está representado por el Banco de Guatemala y el sector privado, conformado por bancos particulares y otros organismos afines. Una de sus varias responsabilidades es canalizar el ahorro que genera una persona individual o jurídica para facilitarle el resguardo del dinero y su movimiento.

1.1.3.1 Estructura del Sistema Financiero regulado

El sistema financiero de Guatemala se encuentra compuesto por un sector regulado, el cual está integrado por “instituciones cuya autorización es de carácter estatal, (...) y que están sujetas a la supervisión de la Superintendencia de Bancos, órgano facultado para tal fin. Este sector abarca un sistema bancario y uno no bancario. El primero incluye a los bancos comerciales y a las sociedades financieras”. (11:sp)

El sistema financiero no bancario está conformado por los Almacenes Generales de Depósito, Compañías de Seguros, Compañías de Fianzas, Casas de Cambio; además, por el Instituto de Fomento Municipal (INFOM) y el Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas (FHA), para lo cual su organización y funcionamiento se

rigen bajo el artículo 12 del Código de Comercio de Guatemala, Decreto 2-70 del Congreso de la República de Guatemala y sus leyes especiales.

Asimismo, “el sistema financiero de Guatemala se encuentra integrado por un segundo sector que está conformado por instituciones que realizan intermediación financiera, de las cuales se pueden mencionar a los off-shore, que financian operaciones de comercio; así también las asociaciones de crédito, compañías emisoras y operadoras de tarjetas de crédito y débito, cooperativas de ahorro y crédito, organizaciones no gubernamentales (ONG´s) y otros tipos de cooperativas que proporcionan diversos servicios financieros en las áreas rurales”. (11:sp)

Es importante mencionar que, las organizaciones no gubernamentales (ONG´s), son reguladas bajo la Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo (decreto número 02-2003), y en el artículo 2 se menciona que dichas entidades “están constituidas con intereses culturales, educativos, deportivos, con servicio social, de asistencia, beneficencia, promoción y desarrollo económico y social sin fines de lucro. Tendrán patrimonio propio proveniente de recursos nacionales o internacionales, y personalidad jurídica propia, distinta de la de sus asociados, al momento de ser inscritas como tales en el Registro Civil Municipal correspondiente”. (18:sp)

Las cooperativas, son reguladas bajo una ley específica, Ley General de Cooperativas (decreto número 82-78). Según el artículo 2 de dicha legislación, “Las cooperativas debidamente constituidas, son asociaciones titulares de una empresa económica al servicio de sus asociados que se rigen en su organización y funcionamiento por las disposiciones de la presente ley. Tendrán personalidad jurídica propia y distinta de la de sus asociados, al estar inscritas en el Registro de Cooperativas”. (18:sp)

A continuación, se detallan los diferentes entes que componen el sector financiero formal:

a) Junta Monetaria

Es un órgano extra poder establecido según el artículo 133 de la Constitución Política de la República de Guatemala y regulado por la Ley Orgánica del Banco de Guatemala (decreto número 16-2002). Es la máxima autoridad del Banco de Guatemala y tiene a su cargo la determinación de la política monetaria, cambiaria y crediticia del país y vela por la liquidez y solvencia del sistema bancario nacional.

En el artículo 132 de la Constitución Política de la República de Guatemala, menciona que la Junta Monetaria está compuesta por los siguientes miembros:

- Presidente del Banco de Guatemala
- Los ministros de Finanzas Públicas, Economía y Agricultura, Ganadería y Alimentación
- Un miembro electo por el Congreso de la República
- Un miembro electo por las asociaciones empresariales de comercio, industria y agricultura
- Un miembro electo por los presidentes de los consejos de administración o juntas directivas de los bancos privados nacionales
- Un miembro electo por el Consejo Superior de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

b) Banco de Guatemala

Institución del estado que tiene como objetivo “contribuir a la creación y mantenimiento de las condiciones más favorables al desarrollo ordenado de la economía nacional, para lo cual, propiciará las condiciones monetarias, cambiarias y crediticias que promuevan la estabilidad en el nivel general de precios”. (9:sp)

“Los orígenes legales e institucionales del actual sistema de banca central en Guatemala se remontan al período de la reforma monetaria y financiera de 1924-1926. Entonces, fue creado el Banco Central de Guatemala como establecimiento de emisión, giro y descuento, de carácter privado y con participación del Estado como accionista. Esta reforma culminó durante el mandato del General José María Orellana (1921-1926), y fue conducida en su etapa final por un equipo bajo el liderazgo del Licenciado Carlos O. Zachrisson (entonces Ministro de Hacienda), que trabajó sobre la base de los estudios técnicos elaborados por el profesor Edwin Walter Kemmerer, de la Universidad de Princeton”. (9:sp)

A continuación, se describe la estructura administrativa del Banco de Guatemala según el Decreto Número 16 – 2002 del Congreso de la República de Guatemala, Ley Orgánica del Banco de Guatemala:

- Junta Monetaria
- Presidencia
- Gerencia General
- Gerencia Económica
- Gerencia Financiera
- Gerencia Administrativa
- Gerencia Jurídica

c) Superintendencia de Bancos

Entidad del estado “organizada conforme a la ley, es quien ejercerá la vigilancia e inspección de bancos, instituciones de crédito, empresas financieras, entidades afianzadoras, de seguros y las demás que la ley disponga”. (21:sp)

“La Superintendencia de Bancos de Guatemala surgió en 1946, se describe su surgimiento en el capítulo X de la primera memoria de labores del Banco de Guatemala, correspondiente al período julio a diciembre de ese mismo año, siendo

entre sus principales objetivos la estandarización de la nomenclatura contable del sistema bancario, como en el mecanismo de operación de los mismos”. (21:sp)

A continuación, se describe la organización actual de la Superintendencia de Bancos:

- Intendencia de Supervisión
- Intendencia de Estudios y Normativa
- Intendencia de Verificación Especial
- Intendencia Administrativa

d) Bancos

Entidades financieras encargadas de captar fondos en forma de depósito, prestar dinero y también proporcionar servicios financieros. Administran el dinero que los clientes dejan para su resguardo y además lo utilizan para prestarlo a otros individuos aplicando un interés.

- Banca Pública: organizaciones orientadas al bienestar público y social de la población en general, teniendo en cuenta un capital del estado destinado a la planificación de la banca administrativa.
- Banca Privada: tiene las mismas funciones que la banca pública, pero el capital fue puesto por personas u organizaciones que no tienen relación alguna con el gobierno (capital privado).

Los bancos a nivel mundial ofrecen sus servicios a las personas con el fin de generar nuevos dispositivos de pago y modalidades de intercambio de divisas, además, el banco posee diversos mecanismos con los que se realizan negocios con los bienes activos y pasivos de las empresas y personas. Todos los bancos ofrecen sus productos con el propósito de que las personas inviertan en ellos su capital, los principales son cuentas de ahorro o cuentas corrientes, estas ofrecen

diferentes herramientas con las que el cliente puede pagar sin necesidad de portar el efectivo consigo, como las tarjetas de débito y crédito.

e) Entidades Financieras

Se denomina así a las empresas que ofrecen al público préstamos o facilidades de financiamiento en dinero. Pueden ser un tipo distinto de intermediarios financieros que, sin ser bancos, ofrecen servicios similares. Bajo esta definición se excluyen las casas de empeño, mueblerías y cualquier persona natural o jurídica que realice operaciones de financiamiento de sus propias ventas.

f) Entidades Aseguradoras

Empresas especializadas en el seguro, brindan sus servicios a personas individuales o jurídicas; una de sus mayores funciones es ofrecer protección ante imprevistos que puedan representar una importante pérdida monetaria para el asegurado. Algunos de los productos que comercializan son, seguros de vida, autos, inmuebles, salud, etc.

Para contar con la protección de este tipo de organizaciones, el contratante debe pagar una cantidad llamada prima, la cual suele pagarse durante el tiempo de vigencia del seguro adquirido. Una empresa de seguros puede diferir de otra en cuanto a los servicios que ofrece y los costos que cobra por estos.

Las entidades aseguradas se rigen bajo la Ley de la Actividad Aseguradora (Decreto número 25-2010) la cual tiene como objeto “regular lo relativo a la constitución, organización, fusión, actividades, operaciones, funcionamiento, suspensión de operaciones, y liquidación de las aseguradoras y reaseguradoras, así como el registro y control de los intermediarios de seguros y reaseguros y de los ajustadores independientes de seguros que operen en el país”. (16:sp)

g) Afianzadoras

Son instituciones que otorgan garantías a otras empresas o personas individuales para celebrar otros contratos. Tienen como objetivo asegurar el cumplimiento de una obligación.

“Una fianza es un contrato por el cual una persona se compromete con el acreedor a pagar por el deudor si éste no lo hace. Es un contrato accesorio en el que intervienen mediante vínculo contractual un acreedor, un deudor principal y un fiador. Es un contrato en virtud del cual una institución de fianzas se compromete a garantizar el cumplimiento de obligaciones con contenido económico, contraídas por una persona física o moral ante otra persona física o moral privada o pública, en caso de que aquella no cumpliera”. (19:sp)

h) Almacenes Generales de Depósito

Según el artículo 1 de la Ley de Almacenes Generales de Depósito (Decreto No. 1746 del Congreso de La República de Guatemala) “Son empresas privadas que tienen el carácter de instituciones auxiliares de crédito, constituidas en forma de sociedad anónima guatemalteca, cuyo objetivo es el depósito, la conservación y custodia, el manejo y la distribución, la compra y venta por cuenta ajena de mercancías o productos de origen nacional o extranjero y la emisión de los títulos-valor o títulos de crédito cuando así lo soliciten los interesados”. (14:sp)

Los Almacenes Generales podrán ser de tres clases:

- 1) Los que se destinen exclusivamente a granero o depósitos especiales para semillas y demás frutos o productos agrícolas, industrializados o no.
- 2) Los que además de estar destinados para recibir en depósito los frutos o productos a que se refiere el número anterior, lo estén también para admitir

mercancías o efectos nacionales de cualquier clase o extranjeros, por los que se hayan pagado ya los derechos correspondientes.

- 3) Los que estén autorizados para recibir exclusivamente artículos por los que no se hayan satisfecho los derechos de importación que los graven.

i) Otras Instituciones

Existen diferentes organizaciones que se encuentran dentro del sector financiero formal y que forman parte del sistema bancario y no bancario. Dentro de ellas se pueden mencionar algunas:

I. Casas de cambio

Son organizaciones o centros que permite a los clientes cambiar una divisa por otra.

II. Instituto de Fomento Municipal (INFOM)

“Institución facilitadora de procesos de asesoría, asistencia técnica, administrativa, crediticia, de formación y capacitación del recurso humano de las municipalidades del país, que, a través de una gestión transparente, eficiente, eficaz y competitiva en el ámbito municipal, impulse acciones que permitan a los gobiernos locales y los demás actores que intervienen en el desarrollo municipal, fortalecer la gobernabilidad para la implementación de políticas locales”. (13:sp)

III. Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas (FHA)

“El Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas -FHA- es una Institución Estatal descentralizada, con Personalidad Jurídica y Patrimonio propio, creada el 7 de junio del año 1961 mediante el Decreto número 1448 del Congreso de la República de Guatemala. Su objetivo primordial es facilitar la adquisición de vivienda a las familias guatemaltecas a través de asegurar la inversión en financiamiento a largo plazo que otorgan las Entidades Financieras”. (12:sp)

1.2 Administración

“Es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de una organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar objetivos organizacionales establecidos”. (8:4)

“La palabra administración proviene del latín (*ad*, dirección hacia, tendencia; *minister*, comparativo de inferioridad, y el sufijo *ter*, que indica subordinación u obediencia, es decir, que cumple una función bajo el mando de otro, quien le presta un servicio a otro) y significa subordinación y servicio. En su origen, el término significaba función que se desempeña bajo el mando de otro, servicio que se presta a otro”. (8:3)

La tarea de la administración consiste en tomar los objetivos de la empresa y alcanzarlos mediante la planificación estratégica, táctica y operativa de la misma, así como la organización y dirección de los recursos necesarios y el control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles.

Para que una organización pueda alcanzar los objetivos trazados, la administración divide las funciones gerenciales en un proceso administrativo, las cuales son: planeación, organización, integración, dirección y control.

Imagen 1 Proceso Administrativo



Fuente: elaboración propia con base en Chiavenato, I. 2001. Administración Proceso Administrativo 3ª. ed. Colombia, Editorial Mc Graw Hill. 415 p.

“El Proceso administrativo es un medio de integrar diferentes actividades para poner en marcha la estrategia empresarial. Después de definir los objetivos empresariales y formular la estrategia que la empresa pretende desarrollar, analizando el ambiente que rodea la empresa, la tarea que debe desempeñarse y la tecnología que se utilizará, así como las personas involucradas, debe administrarse la acción empresarial que pondrá en práctica la estrategia seleccionada”. (1:132)

- Planeación: consiste en determinar las metas y objetivos de la organización, definir las estrategias y métodos, implantar las condiciones de trabajo y la forma de medir el logro de estos.

- Organización: distribuir y asignar las diferentes actividades a los grupos de trabajo que forman la institución, distribuir equitativamente los recursos para crear una relación entre el personal y el trabajo que debe ejecutar.
- Integración: en esta etapa se distribuye el trabajo entre los miembros de la organización, para establecer las relaciones necesarias que permitan desempeñar los objetivos que se han propuesto.
- Dirección: dentro de ella se lleva a cabo la ejecución de los planes, la comunicación, la motivación y la supervisión necesaria para alcanzar las metas y objetivos. En esta etapa es necesaria la presencia de un gerente con la capacidad de tomar decisiones, instruir, ayudar y dirigir a las diferentes áreas de trabajo.
- Control: en la última etapa se debe efectuar una medición de los resultados obtenidos, compararlos con los resultados planeados para buscar la mejora continua. Por ello esta se considera una labor de seguimiento enfocada a corregir las desviaciones que puedan presentarse respecto a los objetivos planteados. Luego contrasta lo planeado y lo conseguido para llevar a cabo las acciones correctivas.

1.2.1 Administración de Operaciones

“Es el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados”.(5:4) Esta área es la responsable de la planificación, organización, dirección, control y mejora de los procesos de producción de bienes y servicios de una organización.

Para las empresas de servicio, es elemental ya que se deben tomar decisiones que ayuden a lograr la satisfacción de sus clientes internos y externos, de modo que puedan contribuir a lograr el éxito sostenido dentro de la organización.

En la administración de operaciones se realizan las funciones básicas del proceso de administración que se puede observar en la imagen 1 de la página anterior, y los administradores de operaciones deben tomar decisiones en función de lo que es mejor para la organización. A continuación, se detalla en la siguiente tabla las diez decisiones críticas de la Administración de Operaciones.

Tabla 1
Diez decisiones críticas de la Administración de Operaciones

Diez áreas de decisión	Tema
Diseño de bienes y servicios	¿Qué bien o servicio debemos ofrecer? ¿Cómo debemos diseñar estos productos?
Administración de la calidad	¿Cómo definimos la calidad? ¿Quién es responsable de la calidad?
Diseño del proceso y de la capacidad	¿Qué procesos y capacidad requerirán estos productos? ¿Qué equipo y tecnología se necesitan para efectuar estos procesos?
Estrategia de localización	¿Dónde debemos ubicar las instalaciones? ¿En qué criterio debemos basar nuestra decisión de localización?
Estrategia de distribución de instalaciones	¿Cómo debemos hacer la distribución de nuestras instalaciones? ¿Qué tan grande debe ser la instalación para cumplir con nuestro plan?
Recursos humanos y diseño del trabajo	¿Cómo proporcionaremos un ambiente de trabajo razonable? ¿Cuánto debemos esperar que produzcan nuestros empleados?
Administración de la cadena de suministro	¿Debemos hacer o comprar este componente? ¿Quiénes son nuestros proveedores y quiénes pueden integrarse a nuestro programa de comercio electrónico?
Inventario, planeación de requerimientos de material, y entregas justo a tiempo	¿Cuánto inventario debemos tener de cada artículo? ¿Cuándo debemos reordenar?
Programación a mediano y corto plazos	¿Estaremos mejor si mantenemos a la gente en la nómina durante periodos bajos? ¿Qué trabajo debemos realizar enseguida?
Mantenimiento	¿Quién es responsable del mantenimiento? ¿Cuándo debemos realizar el mantenimiento?

Fuente: Heizer, J. y Render, B. 2009. Principios de Administración de Operaciones. 7ª. ed. México, Editorial Pearson. 752 p.

Las diez decisiones que se muestran en la tabla anterior son actividades que deben realizar los administradores y los temas que deben abordar para que la toma de decisiones esté encaminada al lograr el éxito de una empresa. Quienes las han definido son personas que tienen experiencia en organizaciones como entidades financieras, líneas aéreas o empresas de manufactura.

1.2.1.1 Operaciones en el sector de servicios

“Un servicio es una actividad o desempeño que ofrece una parte a otra. Aunque el proceso puede estar vinculado a un producto físico, el desempeño es en esencia intangible y, por lo general, no da como resultado, la propiedad de ninguno de los factores de producción”. (7:4)

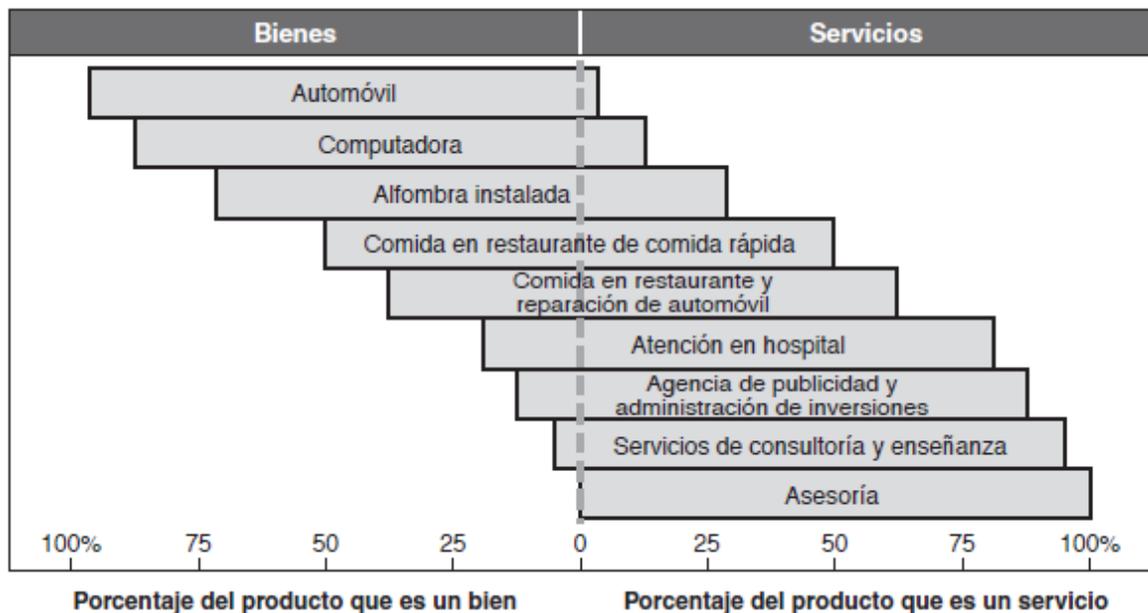
Existen varias características que diferencian a un servicio con un bien tangible como la interacción con el cliente porque con frecuencia el interesado requiere personalización, también los servicios pueden ser inconsistentes debido a su diversidad de formas de entrega y prestación.

Algunas características que diferencian a un servicio de un producto pueden ser que tienen una gran interacción con el cliente y por lo cual resulta difícil estandarizarse ya que una persona es distinta con otra, también se producen y se consumen de manera simultánea y por lo tanto no puede almacenarse.

Muchos servicios se pueden llevar a cabo dentro de la industria de manufactura o de bienes, por ejemplo, la administración de recursos humanos, asesorías, capacitaciones o logística. A continuación, se muestra una imagen de cómo se pueden relacionar ambos aspectos.

Imagen 2

Participación de las actividades de servicio y bienes



Fuente: Heizer, J. y Render, B. 2009. Principios de Administración de Operaciones. 7ª. ed. México, Editorial Pearson. 752 p.

En esta imagen se puede observar que muchos servicios y bienes son una mezcla de un servicio y un producto tangible, esto quiere decir que incluso una empresa dedicada a la producción de automóviles tendrá un pequeño porcentaje de servicio como el financiamiento o la resolución de dudas y consultas.

En caso de los servicios como las consultorías tendrá casi siempre un producto tangible relacionado, por ejemplo, un informe o material de apoyo.

1.2.1.2 Calidad

Existen múltiples perspectivas a la hora de abordar el concepto de calidad. Cuando es de un producto, la calidad apunta a lograr una diferenciación de tipo cualitativo y cuantitativo con relación a algún atributo requerido. En cuanto al usuario, la calidad implica satisfacer sus necesidades y expectativas.

“La calidad de los productos y servicios de una organización está determinada por la capacidad para satisfacer a los clientes, y por el impacto previsto y el no previsto sobre las partes interesadas pertinentes”. (6:3)

Cuando a un cliente se le ofrece todo lo que espera encontrar y más, entonces, se puede decir que se le está entregando un producto o servicio con calidad o bien, se está creando valor para el consumidor y este puede verse como el resultado de la siguiente fórmula.

Imagen 3

Fórmula de la creación de valor para el cliente

$$\text{Valor} = \frac{\text{Atributos del producto} + \text{Imagen} + \text{Relaciones}}{\text{Servicio}}$$

Fuente: elaboración propia con base en Gutiérrez Pulido, H. 2014. Calidad y Productividad. 4ª. ed. México, Editorial McGraw Hill. 382 p.

A continuación, se detalla el significado de cada elemento de la imagen 3:

- Atributos del producto: son las características del producto mismo
- Imagen: el prestigio que puede tener la organización derivado de la percepción y opinión del cliente
- Relaciones: determinado por las relaciones que la empresa puede tener con los clientes y partes interesadas.
- Precio: es lo que el cliente está dispuesto a pagar por el producto o servicio.

a) Administración de la calidad total

También conocido como TQM (Total Quality Management) es una estrategia de gestión, se basa en concientizar a las personas de la importancia de que sus atribuciones deben hacerse con calidad y asegurando la satisfacción de los clientes. “TQM enfatiza el compromiso de la administración para dirigir continuamente a toda la compañía hacia la excelencia en todos los aspectos de productos y servicios que son importantes para el cliente”. (5:198)

El experto en calidad W. Edward Deming usaba 14 puntos para indicar la forma de implementar TQM en las organizaciones y se detallan a continuación:

1. Crear consistencia del propósito: mejorar constantemente los productos y servicios de la organización con el fin de mantener la competitividad en el mercado y satisfaciendo las necesidades y expectativas de los clientes.
2. Dirigir para promover el cambio: Los gerentes deben tomar conciencia de sus responsabilidades y asumir el liderazgo que les corresponde para lograr el cambio.
3. Construir calidad en el producto: eliminar las inspecciones en masa a través de la integración de la calidad en los procesos de producción, esto permite reducir costos y aumentar la calidad.
4. Construir relaciones de largo plazo: creación de relaciones sólidas y duraderas con pocos o un solo proveedor, basándose en la fidelidad y confianza.
5. Mejorar el producto, la calidad y el servicio de manera continua: la búsqueda por mejorar debe ser continua, se deben mejorar los procesos de producción o de servicio, así como las competencias, técnicas y conductuales de las personas que realizan tareas que afectan la satisfacción de los clientes

6. Comenzar la capacitación: hacer del entrenamiento y capacitación de los trabajadores una de las atribuciones de cualquier organización. Con esto se consiguen mejores empleados y mayores resultados en cuanto a calidad y costos.
7. Enfatizar el liderazgo: La labor de un jefe o supervisor, no se debe limitar a dar órdenes, sino a orientar a las personas a mejorar sus competencias, para que puedan realizar su trabajo de una mejor forma. Además, deben identificar aquellos colaboradores que necesiten mayor ayuda para ejecutar sus atribuciones y mantener un acercamiento constante con ellos.
8. Eliminar el temor: generar confianza entre la gente de manera que no sientan temor de opinar o preguntar, esto permite mayor efectividad en el trabajo y permite que las personas se esfuercen porque quieren que la empresa alcance el éxito.
9. Derribar las barras entre departamentos: debe existir alineación entre los departamentos de una organización, de modo que, puedan todos contribuir al logro de los objetos de la empresa, permitiendo así la colaboración y la detección temprana de fallos.
10. Dejar de reprender a los trabajadores: en otras palabras, borrar los slogans o las frases preestablecidas, estos no sirven y lo que causan es relaciones adversas que redundan en pérdidas de competitividad y calidad.
11. Apoyar, ayudar y mejorar: parte del liderazgo en cualquier nivel jerárquico es ayudar a quienes necesitan mayor apoyo, establecer alineaciones con otros departamentos de una empresa ayuda a alcanzar el éxito sostenido.

12. Eliminar las barreras para sentir orgullo en el trabajo: El sentido de pertenencia de una persona con la empresa donde labora, ayuda a que pueda ser más efectivo en sus atribuciones.
13. Instituir un programa vigoroso de educación y autosuperación: Se debe establecer un programa interno de educación y desarrollo de carrera para cada uno, hay que permitir la participación de la gente en los aspectos clave de superación dentro de una organización.
14. Hacer que todos en la compañía trabajen en la transformación: todos los miembros de la organización deben esforzarse por alcanzar la transformación en cuanto a calidad, procesos, productos y servicios. La mayoría de las mejores ideas de optimización de procesos y productos no surgen de los líderes, sino de los trabajadores que están en contacto constante con los clientes y pueden percibir sus necesidades y expectativas.

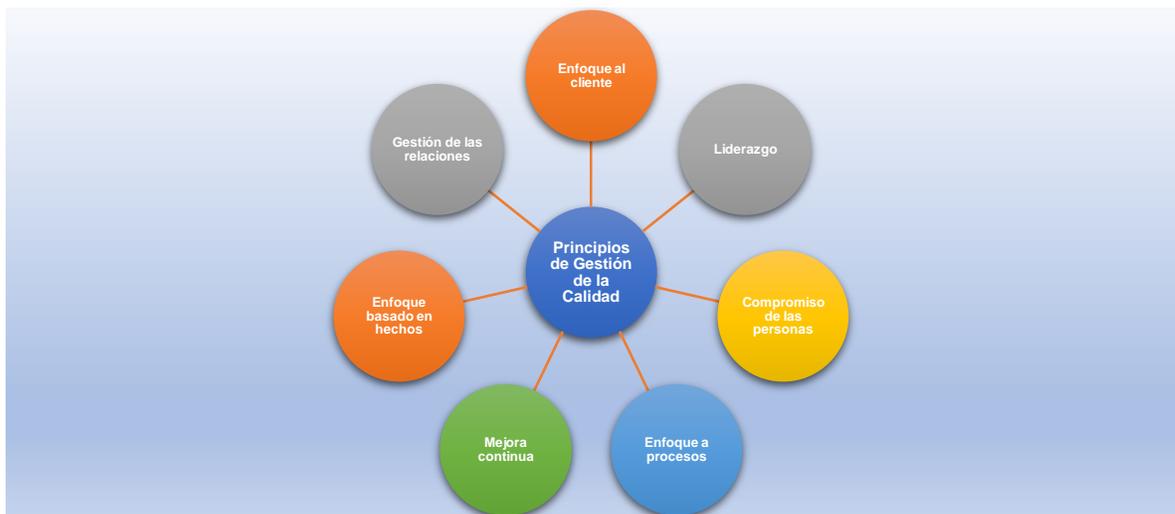
b) Sistemas de gestión de la calidad (SGC)

Es una herramienta que permite a una organización planificar, ejecutar y controlar las actividades necesarias a través de la interacción de procesos que estén alineados entre sí para lograr sus objetivos. La prestación de servicios se ejecuta bajo estándares de calidad que pueden ser certificados con la norma ISO 9001 en su versión más actualizada 2015.

“El adoptar un sistema de gestión de la calidad en una empresa, es una decisión estratégica. Su diseño e implementación está influenciado por el entorno de la organización, las necesidades cambiantes, los objetivos particulares que se desean alcanzar, productos que proporciona, procesos que emplea, el tamaño y estructura de la organización”. (6:6)

Para que una organización opere con éxito, esta debe ser dirigida y controlada de forma sistemática y se puede realizar a través de 7 principios de gestión de calidad que dicta la norma ISO 9001. Estas se observan en la siguiente imagen.

Imagen 4
Principios de la gestión de calidad



Fuente: elaboración propia con base en ISO (International Organization for Standardization, CH). Enero 2018.

A continuación, se describen los principios de la gestión de la calidad que se muestran en la imagen 4.

- **Enfoque al cliente:** las necesidades de los clientes no son estáticas, cambian a lo largo del tiempo y cada vez se vuelven más exigentes. Las organizaciones deben esforzarse por conocer las necesidades y expectativas de sus consumidores.
- **Liderazgo:** los líderes establecen el propósito y orientación de una empresa, es responsabilidad de ellos crear un ambiente en donde los empleados puedan sentirse importantes para conseguir el logro de los objetivos de una organización.

- Compromiso de las personas: el recurso más importante de una institución es su personal y una vez alcanzado el compromiso de ellos, se pueden lograr los objetos y metas trazadas.
- Enfoque a procesos: es un conjunto de varios procesos y actividades que se relacionan entre sí, y una vez identificada y determinada la interacción entre ellos se pueden alcanzar los objetivos trazados.
- Mejora continua: la mejora continua del desempeño de las empresas debe ser un objetivo permanente. Esto se puede conseguir con el ciclo de Deming o PHVA.
- Enfoque basado en hechos: las decisiones se basan en el análisis de datos y la información, esto contribuye al éxito sostenido que busca cualquier institución a través de la medición constante de sus procesos.
- Gestión de las relaciones: una relación mutuamente beneficiosa entre la organización y sus partes interesadas permite alcanzar las metas de forma efectiva.

c) Ciclo de Deming

También conocido como ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), es un procedimiento para ejecutar proyectos de cualquier índole, ayuda a tener una mejor organización y control de los trabajos realizados. A continuación, se detallan los cuatro pasos:

Tabla 2
Ciclo PHVA

Planificar
<ul style="list-style-type: none">• Es la organización lógica de los trabajos a ejecutar para que se realicen de forma correcta. En esta etapa se definen las metas y objetivos a alcanzar, la forma de medirlos, los controles y el seguimiento a implementar, además se ejecutan acciones que surjan de la mejora continua.
Hacer
<ul style="list-style-type: none">• En esta fase se deben ejecutar las actividades previamente planificadas de modo que puedan contribuir al logro de los objetivos y metas trazadas. Se pueden establecer ajustes para corregir desviaciones.
Verificar
<ul style="list-style-type: none">• Una vez ejecutadas las operaciones, se debe medir lo que se ha realizado, esto quiere decir que, hay que observar y analizar los efectos producidos por las actividades y cambios hechos en el camino y así comparar las metas proyectadas con los resultados obtenidos y saber si se están logrando los objetivos previstos.
Actuar
<ul style="list-style-type: none">• Mediante este paso se realizan las acciones de mejora que surjan de la verificación y análisis de los resultados obtenidos. Se ejecutan los cambios, se brinda la formación y capacitación requerida y se define como monitorear dichas modificaciones para asegurar su eficacia.

Fuente: elaboración propia con base en Gutiérrez Pulido H, Calidad y Productividad. 4ª. ed. México, Editorial McGraw Hill, 382 p.

d) Mejora Continua

“Actividad recurrente para aumentar el desempeño de la organización en relación con la calidad, productividad y competitividad”. (5:198)

Las necesidades y expectativas de los clientes cada vez son más cambiantes, sus productos y servicios los desean más rápido, pero para lograr la satisfacción de ellos, las organizaciones deben buscar constantemente mejorar sus procesos y los bienes tangibles o intangibles que ofrecen.

e) Programa de mejora continua

Es una herramienta que tiene como propósito mejorar las condiciones de una organización en términos de calidad laboral, ambiental e infraestructura, para

satisfacer las necesidades de los clientes. Es una guía, la cual los colaboradores deberán seguir para lograr los objetivos planteados. Es indispensable que este programa posea las siguientes características:

- Estar documentado, el programa debe ser un documento controlado por la organización y mantenerse disponible para que cualquier persona pueda consultarlo, además de ser flexible a cambios que surjan con el tiempo.
- Posee un método de seguimiento y control que permite saber el grado en que se cumplen sus requerimientos.
- Participación de las partes interesadas pertinentes, quiere decir que, todas las personas que impactan en ese programa deberán involucrarse para lograr la mejora continua.

f) Metodología nueve eses

Es un procedimiento para mejorar la calidad y productividad en los espacios de trabajo de cualquier tipo de organización. La historia de este método inicia con la metodología cinco eses (5'S) en Japón, en los años sesenta, y se empezó a implantar en la empresa automotriz Toyota tras la segunda guerra mundial. "Con esta herramienta, se pretende atender problemáticas en oficinas, espacios de trabajo e incluso en la vida diaria, donde las mudas (desperdicios) son relativamente frecuentes y se generan por el desorden en el que están los útiles y herramientas de trabajo, equipos, documentos, etc., debido a que se encuentran en los lugares incorrectos y entremezclados con basura y otras cosas innecesarias". (4:110)

Con el fin de desarrollar planes de mejoramiento más integrales del ambiente de trabajo, a la metodología cinco eses (5'S) se les fortalece agregando algunos

conceptos. Así, se integran nueve términos fundamentales en torno a los cuales los empleados y la organización pueden lograr las condiciones adecuadas para producir con calidad bienes y servicios. En la siguiente tabla se detalla cada uno de los estándares.

Tabla 3
Las nueve eses (9'S)

Relación	Término Japonés	Término en español
Con las cosas	Seiri	Seleccionar: Mantener sólo lo necesario
	Seiton	Ordenar: Mantener todo en orden
	Seiso	Limpiar: Mantener todo limpio
Con uno mismo	Seiketsu	Control Visual: Cuidar la salud física y mental a través de normas visuales
	Shitsuke	Disciplina: Mantener un comportamiento confiable buscando la mejora continua
	Shikari	Constancia: Preservar en los buenos hábitos
	Shitsukoku	Compromiso: Ir hasta el final de las tareas y decisiones
Con la organización	Seisho	Coordinación: Actuar en equipo con los compañeros
	Seido	Estandarización: Unificar a través de normas

Fuente: elaboración propia con base en Gutiérrez Pulido H, Calidad y Productividad. 4ª. ed. México, Editorial McGraw Hill, 382 p.

Este nuevo método de nueve eses (9'S) mostrado en la tabla 3, fundamenta sus conceptos en entender, implantar y mantener un sistema de seguridad, orden y limpieza en la organización, a través de normas y procedimientos que ayuden a lograr mayor satisfacción en los clientes internos y externos, disminuir accidentes, reducir tiempos de búsqueda de herramientas y/o documentos y mayor calidad en el servicio prestado.

Algunos de los beneficios que se pueden obtener son:

- Reducción de accidentes laborales
- Menor pérdida de tiempo en la búsqueda de objetos y materiales
- Incremento de la calidad del producto o servicio
- Disminución de desperdicios generados

I. Seiri (Separar lo innecesario)

El objetivo es que los espacios estén libres de herramientas, documentos o muebles que no se requieran para efectuar el trabajo. Implica que las personas deben seleccionar lo que es realmente necesario e identificar lo que no sirve o tiene una dudosa utilidad para eliminarlo de los espacios laborales.

Los beneficios que se pueden obtener luego de una correcta implementación de Seiri son:

- Liberar espacio.
- Eliminar exceso de materiales y herramientas.
- Evitar almacenamiento excesivo.

Al aplicar esta ese (s), las organizaciones deben hacerse las siguientes preguntas.

- ¿Qué se debe eliminar?
- ¿Qué se debe quedar guardado?
- ¿Qué puede ser útil para otra persona u otro departamento?
- ¿Qué se debe reparar?

II. Seiton (Orden)

Todo lo que se ha decidido conservar en la primera ese (s) se ordena de tal modo que cada cosa tenga una ubicación clara, y así, esté disponible y accesible para que cualquier persona pueda usarlo en el momento que lo disponga.

Los beneficios que se pueden obtener luego de una correcta implementación de Seiton:

- Se reducen tiempos de búsqueda.

- Se evitan interrupciones del proceso.
- Se ocupa menos espacio.
- Se eliminan condiciones que provoquen accidentes.

Para aplicar correctamente lo mencionado antes, la organización debe realizarse las siguientes preguntas.

- ¿Es posible reducir el stock del elemento observado?
- ¿Este documento es necesario que esté a mano?
- ¿La ubicación del elemento actualmente es el correcto?

III. Seiso (Limpieza)

Se deben mantener las condiciones adecuadas en el área de trabajo a través de la limpieza del lugar y equipo. Consiste en limpiar e inspeccionar el sitio de trabajo y los equipos, implementando acciones que permita evitar, o al menos disminuir, la suciedad y hacer más seguro los ambientes laborales.

El mantenimiento de la limpieza en los espacios de trabajo es responsabilidad de todos los miembros de una organización, no solo del personal encargado de estas tareas y de la alta gerencia.

Los beneficios que se pueden obtener luego de una correcta implementación de Seiso son:

- Fácil detección de desperfectos de equipo y mobiliario.
- Incrementar el compromiso de los empleados con la organización y con el mantenimiento de condiciones adecuadas para trabajar.
- Mejora la imagen hacia los clientes.

IV. Seiketsu (Control)

A través del seguimiento y control se puede distinguir situaciones anormales de los espacios de trabajo, por medio de normas visuales y mecanismos de control para ajustar las desviaciones a la seguridad, orden y limpieza.

Los beneficios que se pueden obtener luego de una correcta implementación de Seiketsu son:

- Se visualiza con facilidad las situaciones anómalas en los espacios de trabajo.
- Se determinan elementos a controlar que permitan mantener el orden y la limpieza.
- Al tener controles de los aspectos clave de la organización, se reducen costos de operación y de compra de insumos.

V. Shitsuke (Disciplina)

Buscar la mejora continua en la ejecución de normas y procedimientos establecidos con el objetivo de concientizar a todo el personal de los beneficios que se obtienen. “Implica control periódico, visitas sorpresa, autocontrol de los empleados, respeto por sí mismos y por los demás, así como una mejor calidad de vida laboral”. (4:112)

Los beneficios que se pueden obtener luego de una correcta implementación de Shitsuke son:

- Los empleados mantienen un pensamiento basado en la mejora continua de sus espacios de trabajo y sus procesos.
- Se crea la disciplina de mantener en buenas condiciones los espacios de trabajo.

VI. Shikari (Constancia)

Hacer del orden y la limpieza una constancia en la forma de trabajo de la organización. Es volver una rutina la implementación, el seguimiento y control del cumplimiento de las normas y procedimientos previamente establecidos.

Los beneficios que se pueden obtener luego de una correcta implementación de Shikari son:

- La constancia en los buenos hábitos permite ambientes agradables siempre.
- Creación de productos y servicios con mayor calidad.

VII. Shirsukoku (Compromiso)

Cada miembro de la empresa debe sentirse comprometido con la mejora continua de los procesos, procedimientos, operación y con el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

Los beneficios que se pueden obtener luego de una correcta implementación de Shirsukoku son:

- Mayor compromiso de los empleados con sus atribuciones y la organización.
- Cumplimiento de tareas y proyectos con menos demoras.

Es importante que las políticas y procedimiento empresariales se impongan con seriedad para que los empleados se sientan responsables de llevar a cabo su trabajo.

VIII. Seishoo (Coordinación)

Debe existir coordinación entre todo el equipo de colaboradores y estar todos alineados a lograr los mismos objetivos, quiere decir que, se deben realizar las cosas de una forma metódica, ordenada y de común acuerdo entre los miembros.

Los beneficios que se pueden obtener luego de una correcta implementación de Seishoo son:

- Reducción de tiempos en la operación, ya que, la coordinación permite agilizar las tareas.
- Mejora el ambiente laboral, porque todos los miembros de la organización conocen sus roles y responsabilidades.

IX. Seido (Normalización)

Unificar criterios de trabajo y cambios que se consideren beneficiosos para la organización a través de normas y procedimientos que permitan regular las actividades de la empresa.

Los beneficios que se pueden obtener luego de una correcta implementación de Seido son:

- Documentación clara y precisa, lo que permite que se puedan ejecutar las tareas con menores dudas y errores.
- Los cambios en la organización se gestionarán de manera planificada.

1.3 Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional

Documento regulado por el Ministerio De Trabajo y Previsión Social bajo el Acuerdo Gubernativo número 229-2014. Tiene por objeto “regular las condiciones generales de Salud y Seguridad Ocupacional, en que deben ejecutar sus labores los trabajadores de patronos privados, del Estado, de las municipalidades y de las instituciones autónomas, con el fin de proteger la vida, la salud y la integridad, en la prestación de sus servicios”. (20:sp)

Una vez expuesta toda la teoría que se consultó para llevar a cabo la investigación, se presenta a continuación los resultados que determinan la situación actual con relación a la seguridad, orden y limpieza de la unidad objeto de estudio.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA EN OFICINAS DE SOPORTE INTERNO DE UNA ENTIDAD FINANCIERA

A continuación, se presenta la metodología de la investigación utilizada, las generalidades de la empresa donde se encuentra la unidad de análisis y la situación actual con relación a la seguridad, orden y limpieza.

El término “seguridad” utilizado en la presente investigación, hace referencia a la seguridad ocupacional de los colaboradores que operan en la Unidad de Soporte Interno de la Entidad Financiera.

2.1. Metodología de la investigación

Con el objetivo de conocer la situación actual de la unidad de análisis, fue necesario utilizar las tres fases del método científico (indagadora, demostrativa y expositiva), el método deductivo – inductivo y se aplicaron las técnicas de observación directa, investigación bibliográfica, entrevistas y censo, utilizando los siguientes instrumentos: guía de observación, fichas bibliográficas guía de entrevista estructurada y cuestionario.

La entrevista (anexo 1) fue realizada al Jefe de Unidad y el Coordinador Operativo, quienes aportaron información general sobre la Unidad de Soporte Interno de la Entidad Financiera, su percepción con relación a la seguridad, orden y limpieza en las instalaciones y las oportunidades de mejora que han detectado.

Con el fin de conocer la percepción de los colaboradores operativos con relación a las variables objeto de estudio, se llevó a cabo un censo por medio de un cuestionario (anexo 2).

Se realizaron 4 visitas a la unidad de análisis utilizando la guía de observación (anexo 3), la cual permitió conocer el grado de aplicación de lineamientos y estándares de seguridad, orden y limpieza.

2.2. Generalidades de la Entidad Financiera

A continuación, se presentan los aspectos generales de la empresa en donde se ubica la unidad de análisis, se detallan los antecedentes, la filosofía empresarial, la estructura organizacional, los servicios prestados y la infraestructura actual con la que cuenta para las operaciones.

2.2.1. Antecedentes

La Entidad Financiera, es una organización guatemalteca, que inició sus operaciones el 17 de junio 1968 con el propósito de apoyar el sector industrial del país. Fue fundada con un capital de 25 millones de quetzales, que se recaudó por medio del aporte del 10% de las exoneraciones otorgadas a las industrias en Guatemala, esto promovido por la Cámara de Industria de Guatemala (CIG).

Los servicios que presta la empresa abarcan todo el territorio guatemalteco y algunos países de Centro América como El Salvador, Honduras y Panamá, sin embargo, las oficinas centrales se ubican en la 7ª. Ave. 5-10 zona 4 de la Ciudad de Guatemala, departamento de Guatemala.

Durante los 50 años de trayectoria que posee esta corporación, han logrado establecer más de 250 puntos de servicio a nivel nacional, lo que ha permitido posicionarse como la institución financiera más grande de Guatemala y ser la primera opción para muchos de los clientes en términos de productos y servicios bancarios.

Una característica que hace de esta organización líder en el sector financiero del país es la innovación, ya que a través de los años han logrado introducir productos

y servicios que ayudan a facilitar la vida de los clientes como, ampliación de horarios, banca electrónica, seguridad en tarjetas de crédito y débito, etc.

2.2.2. Filosofía empresarial de la Entidad Financiera

La gerencia de la institución a la cual pertenece la Unidad de Soporte Interno considera indispensable contar con filosofía empresarial para el logro de los objetivos y metas organizacionales. A continuación, se presentan la visión, misión, valores y objetivos de calidad de la Entidad Financiera.

Es importante mencionar que todos los departamentos y áreas que componen la Entidad Financiera, incluyendo la unidad de análisis, se rigen bajo la misma filosofía empresarial.

- **Misión**

El desarrollo constante de nuestros colaboradores, clientes, accionistas, corporación y de nuestra comunidad.

- **Visión**

Ser la primera opción para los centroamericanos y la institución financiera más grande de Centroamérica.

- **Valores**

- Entrega
- Trabajo en equipo
- Innovación
- Amor a la Patria
- Integridad

- **Objetivos de Calidad**

- Cumplir con los compromisos de tiempo promesa
- Reducir la incidencia de fallas y errores
- Reducir la incidencia de reclamos de los clientes

2.2.3. Estructura Organizacional

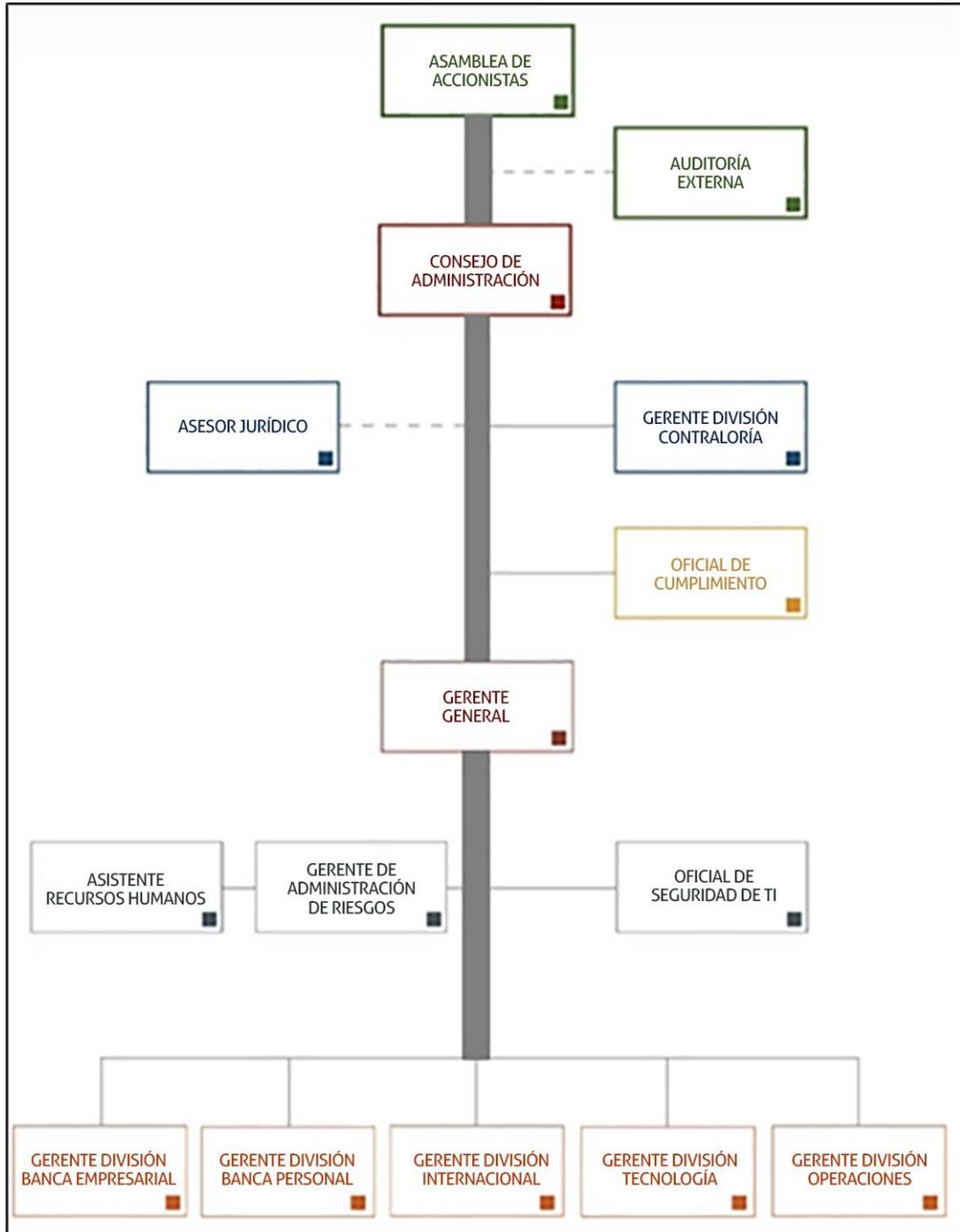
Para alcanzar las metas y objetivos planteados, la Entidad Financiera cuenta con una estructura organizacional de acuerdo con las actividades que desempeña, esto le permite establecer las funciones y departamentos adecuados con la finalidad de brindar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes.

2.2.3.1 Banco

La Entidad Financiera en donde se encuentra la unidad de análisis, está conformada por un consejo de administración en el cual participan siete administradores propietarios y siete administradores suplentes, y un equipo gerencial.

A continuación, se muestra la gráfica del organigrama general de la Entidad Financiera, en donde se puede visualizar tres grandes jerarquías, Asamblea de Accionistas, Consejo de Administración y Gerencia General.

Gráfica 1
Organigrama general de la Entidad Financiera



Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Enero 2018.

A continuación, se detallan los roles y puestos que se muestran en la gráfica 5.

- **Asamblea de Accionistas:** es el conjunto de socios y órgano supremo de la Entidad Financiera. En ella recae la responsabilidad de analizar la situación de la sociedad, elegir a los administradores y demás funcionarios, revisar cuentas y balances y tomar decisiones respecto a la distribución de utilidades entre otras.
- **Consejo de Administración:** está compuesto por siete administradores propietarios y siete administradores suplentes. Uno de sus principales objetivos es asegurar que los recursos financieros y humanos del banco sean los adecuados para lograr los objetivos, metas y fines planteados. Recibe asesoría jurídica para la resolución de asuntos relacionados con la aplicación de leyes, normativas y reglamentos en cualquier materia de derecho, también le apoya el Gerente de la División Contraloría quien se encarga de establecer políticas y procedimientos internos para la correcta ejecución de las operaciones de la Entidad Financiera
- **El Oficial de Cumplimiento:** establece controles internos para evitar el uso indebido de los servicios y productos de la organización en actividades de lavado de dinero, financiamiento del terrorismo y evasión de impuestos entre otras actividades.
- **Gerente General o Director Corporativo:** es la persona facultada para la coordinación o dirección de las actividades y funciones de la Entidad Financiera. Bajo su responsabilidad se encuentran las divisiones que se encargan de las tareas más específicas, como la gestión de recursos humanos, la administración de riesgos operativos, crediticios y de mercado y la operación de los diferentes segmentos de negocio en los que se ubica la organización.

2.2.3.2 Unidad de Soporte Interno

En la estructura organizacional de la Entidad Financiera, la Unidad de Soporte Interno cuenta con 26 empleados y pertenece a la Subgerencia de Atención Al Público, la cual se encuentra bajo responsabilidad del Gerente de División Banca Empresarial.

A continuación, se muestra a que Subgerencia y Gerencia pertenece la Unidad de Soporte Interno dentro de la estructura organizacional de la Entidad Financiera.

Gráfica 2

Organigrama específico la Gerencia División Banca Empresarial

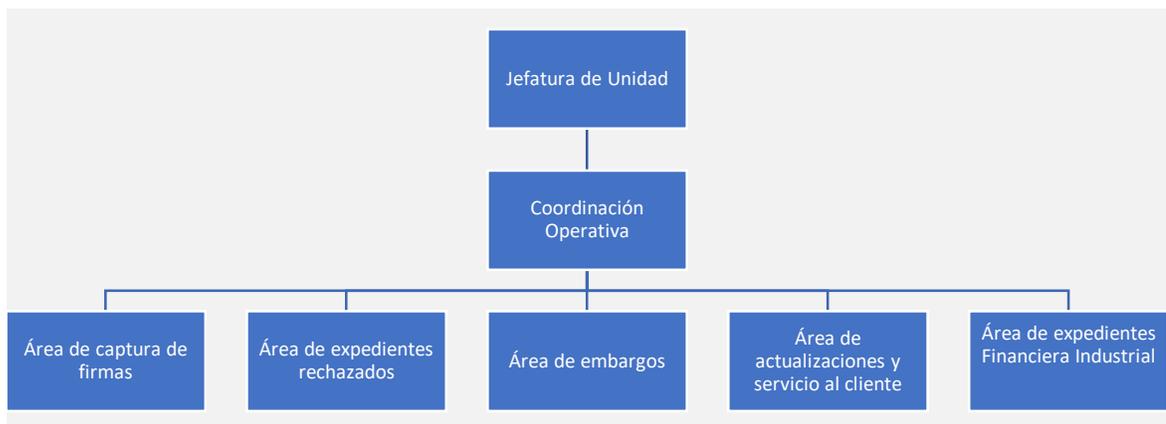


Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Octubre de 2017.

Dentro de la División Banca Empresarial, se encuentra la Subgerencia de Atención Al Público, este se encarga de gestionar el servicio prestado en las agencias bancarias distribuidas dentro de la República de Guatemala y también, las operaciones administrativas realizadas por los departamentos que apoyan a dichas agencias, entre ellas se encuentra la Unidad de Soporte Interno.

La Unidad de Soporte Interno no cuenta con un organigrama formalmente establecido, por lo que, con base a la información obtenida, se realizó el siguiente:

Gráfica 3
Organigrama específico de la Unidad de Soporte Interno



Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Octubre de 2017.

Dentro de la unidad objeto de estudio, se encuentra el Jefe de Unidad quien es el máximo responsable de esta área y le apoya un Coordinador Operativo quien se asegura de que las operaciones se ejecuten correctamente y en los tiempos establecidos. Se formaron cinco unidades específicas con el objetivo de agilizar las tareas según el tipo de producto o servicio.

A continuación, se describen los servicios que presta la Unidad de Soporte Interno de la Entidad Financiera y las atribuciones que realiza.

2.2.4 Servicios Prestados

La unidad de análisis cuenta con un Jefe de Unidad, un Coordinador Operativo y 24 auxiliares operativos, tiene como objetivo garantizar que la información brindada por los clientes sea verídica cuando adquieren productos o servicios financieros.

Es importante recalcar que, durante la investigación, la Unidad de Soporte Interno de la Entidad Financiera, realizó una actualización en su estructura organizacional, agregando el área de Embargos y de Expedientes Financiera Industrial. A continuación, se detallan las divisiones y los servicios que prestan:

- a) Captura de firmas: anteriormente llamada Digitalización de Firmas. Su función principal es grabar en las bases de datos de la organización la firma y datos personales que un cliente registra al momento de acercarse a una agencia bancaria de la Entidad Financiera, para realizar la apertura de una cuenta que puede ser de tipo ahorro o monetaria y en moneda nacional o en dólares, también cuando se solicita otro tipo de productos financieros como plazos fijos, cuentas de ahorro para menores de edad y cuentas empresariales. Además, se registran las firmas de cuentas de tipo planilla, que se utilizan para empleados de empresas.

Luego de realizar dichas actividades, el personal procede a colocar todos los expedientes en cajas que posteriormente son trasladadas a una almacenadora.

- b) Expedientes rechazados: anteriormente llamada Atención de Rechazos. En esta área se gestionan los expedientes que han sido rechazados por incumplimiento de requisitos obligatorios para la apertura de cuentas bancarias.
 - Falta de datos: es cuando en un expediente falta documentación indispensable como copia de recibo de servicios o DPI.

- Falta de incisos: se refiere a la ausencia de información o datos incorrectos en los formularios que un cliente debe llenar al solicitar una cuenta bancaria, por ejemplo, número de DPI, firma registrada, dirección de domicilio.

Una vez identificado el tipo de error, los colaboradores de esta área notifican al encargado de la agencia donde fue recibida la solicitud del cliente, para que complete la información faltante. Cuando se hayan cumplido los requisitos, proceden a ingresar los datos pendientes en el sistema electrónico.

- c) Embargos: esta área creada en el 2017 se encarga de retirar el dinero de las cuentas que han sido embargadas por orden de un Juez competente, y es resguardado en otra cuenta especial para dicha actividad. Además, modifica la situación de la cuenta para que quede registrado en el sistema electrónico.

Para los plazos fijos que deben ser embargados, la Unidad de Análisis no retira el dinero, únicamente realiza el cambio de situación del producto y procede a notificar al departamento llamado Captaciones, quien se encarga de realizar la extracción del capital.

También, deben gestionar la devolución del dinero a la cuenta correspondiente una vez el embargo se levanta.

- d) Actualización y servicio al cliente: en esta área se gestiona la modificación de datos personales de los clientes cuando por alguna razón ellos deben cambiar número de teléfono, dirección registrada, entre otros.

También, se le da una ubicación específica a cada expediente que es resguardado en la almacenadora para que cualquier otra dependencia de la Entidad Financiera que requiera dicha información pueda localizarla.

Se atienden consultas y solicitudes por medio telefónico de cualquier departamento de la Entidad Financiera, especialmente del departamento de Cumplimiento, quienes son los encargados de velar por la transparencia de la información y dinero resguardado.

- e) Expedientes Financiera Industrial: esta área creada en el 2017 se encarga exclusivamente de la verificación de expedientes para la creación y actualización de información de un solo tipo de ahorro a largo plazo. Se aseguran de que la información colocada por el cliente en los formularios es correcta y se valida contra los datos ya colocados en el sistema electrónico por parte de la agencia bancaria en donde el cliente realizó la gestión.

Se envía la información de los expedientes revisados en el día al departamento que administra este tipo de cuentas de ahorro a largo plazo.

2.2.5 Infraestructura

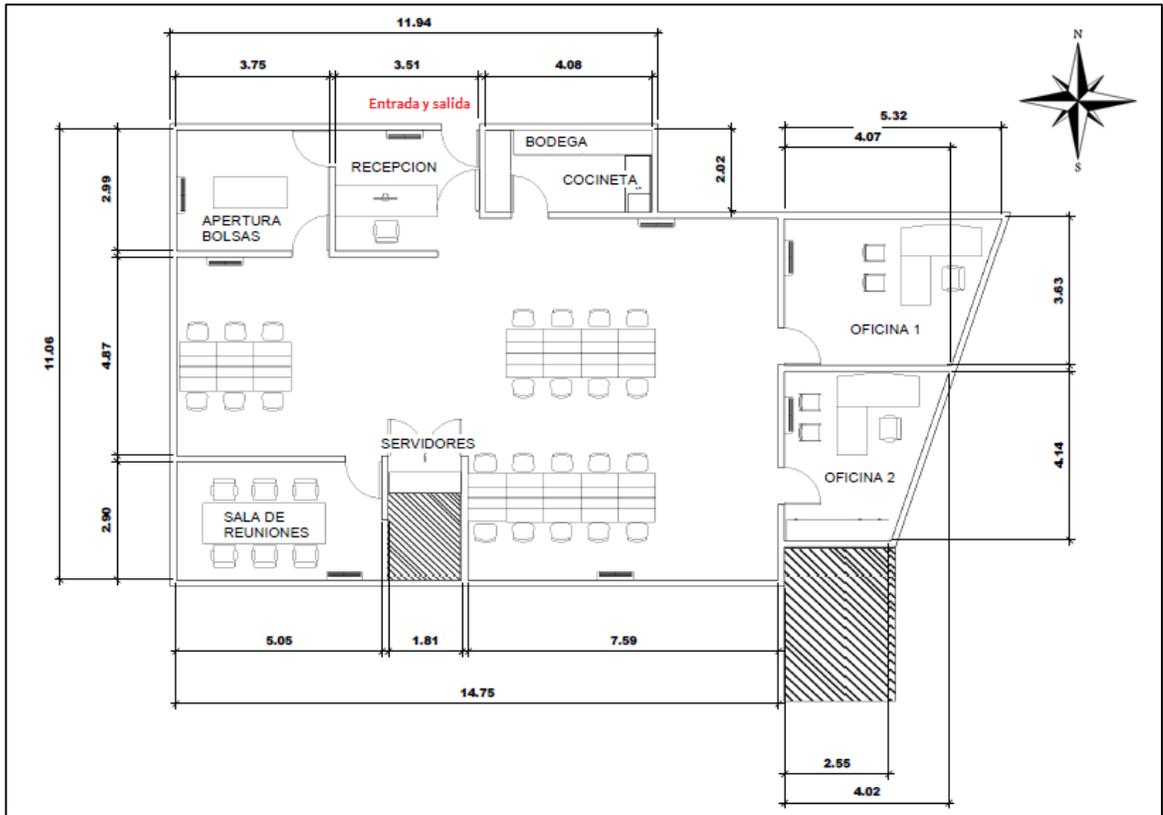
La Unidad de Soporte Interno se encuentra en el nivel 11 de la torre 2 en donde también se ubican otros departamentos y oficinas de la Entidad Financiera.

Las instalaciones están conformadas por 26 cubículos, 2 oficinas, 1 sala-recepción, 1 sala de reuniones, 1 sala para apertura de bolsas con papelería, 1 cuarto técnico y un área de cocineta y bodega. Es importante mencionar que en esta investigación no se tomaron en cuenta los baños, ya que se localizan fuera de las oficinas de la unidad de análisis y son compartidos con el personal que laboran en las demás dependencias ubicadas en el mismo nivel del edificio en mención, además, su mantenimiento es responsabilidad de otro departamento de la Entidad Financiera.

Las instalaciones se encuentran distribuida en un espacio de 222 metros cuadrados, esto se puede observar en la siguiente imagen.

Imagen 5

Distribución actual de la Unidad de Soporte Interno de la Entidad Financiera



Fuente: elaboración propia con base en la investigación y trabajo de campo. Enero 2018

2.2.6 Personal

Los 24 auxiliares operativos de la unidad de análisis se encuentran distribuidos en dos horarios, los cuales se detallan a continuación:

- Jornada matutina de 7:00 horas a 13:00 horas: 13 personas
- Jornada vespertina de 13:00 horas a 18:00 horas: 11 personas

Durante la jornada matutina se tiene más personal laborando debido a que el volumen de operaciones es mayor que en la jornada vespertina.

Adicional a los horarios mencionados, todos los colaboradores de la Entidad Financiera, incluyendo el personal que labora en la Unidad de Soporte Interno, deben regirse bajo un manual de imagen, el cual indica cómo debe ser la vestimenta para las labores diarias. En el caso de los Auxiliares Operativos, deben portar un uniforme ya establecido, el cual se muestra a continuación.

Imagen 6
Uniforme para Auxiliares Operativos



Fuente: elaboración propia con base en el manual de imagen de la Entidad Financiera. Enero 2018

En la imagen anterior, se observa cómo es el uniforme que deben utilizar las mujeres y hombre que ocupan el puesto de Auxiliar Operativo. Esta indumentaria está compuesta de la siguiente forma:

- Mujeres: blusa gris, pantalón azul, suéter azul
- Hombres: camisa gris, pantalón azul, suéter azul

El Jefe de Unidad y Coordinador Operativo, no utilizan uniforme, pero deben usar indumentaria formal, como se muestra a continuación.

Imagen 7
Vestimenta para Jefes y Coordinadores



Fuente: elaboración propia con base en el manual de imagen de la Entidad Financiera. Enero 2018

La vestimenta formal, en caso de los hombres, debe ser en trajes de sastre, con corbata y de colores neutros como azul, negro, gris, etc. En caso de las mujeres, puede ser traje formal de sastre, o bien, cualquier otro tipo de indumentaria, pero

manteniendo la formalidad y elegancia necesaria para dar una buena imagen a los clientes.

2.3. Situación actual de seguridad, orden y limpieza

Utilizando como referencia las variables de seguridad, orden y limpieza las cuales son la base de la metodología nueve eses (9´S) y que, además, fueron estudiadas y analizadas por separado en el marco teórico conceptual contenido en el capítulo 1 de la presente investigación, se presenta un análisis de la situación actual en la Unidad de Soporte Interno de la Entidad Financiera.

Se presentan cuadros, gráficas e imágenes con la finalidad de apoyar y aclarar los aspectos evaluados de las instalaciones.

Las técnicas de investigación que se utilizaron para obtener los presentes resultados incluyeron visitas periódicas a las instalaciones, observaciones directas con el apoyo de una guía, entrevistas realizadas a la Alta Dirección y encuestas cuantitativas y cualitativas realizadas a todo el personal operativo de la unidad objeto de estudio.

Algunas preguntas utilizadas el presente estudio tienen como criterios de respuesta “Excelente”, “Bueno”, “Regular” y “Malo”. A continuación, se detallan cada uno de ellos.

- **Excelente:** el factor es aceptable y valorado como de alta calidad, se acerca a la perfección y no demuestra debilidades.
- **Bueno:** se valora de esta manera cuando el factor es aceptable pero aún le falta mínimas mejoras para ser excelente.

- **Regular:** se refiere a que el factor evaluado es considerado medianamente bueno, tiene aspectos a mejorar que pueden ser relevantes y deben ser considerados para mejorar el nivel de satisfacción de los colaboradores.
- **Malo:** el factor es débil en términos de calidad, existe descontento e insatisfacción por parte de los encuestados sobre lo evaluado, es necesario accionar para mejorar el nivel de satisfacción.

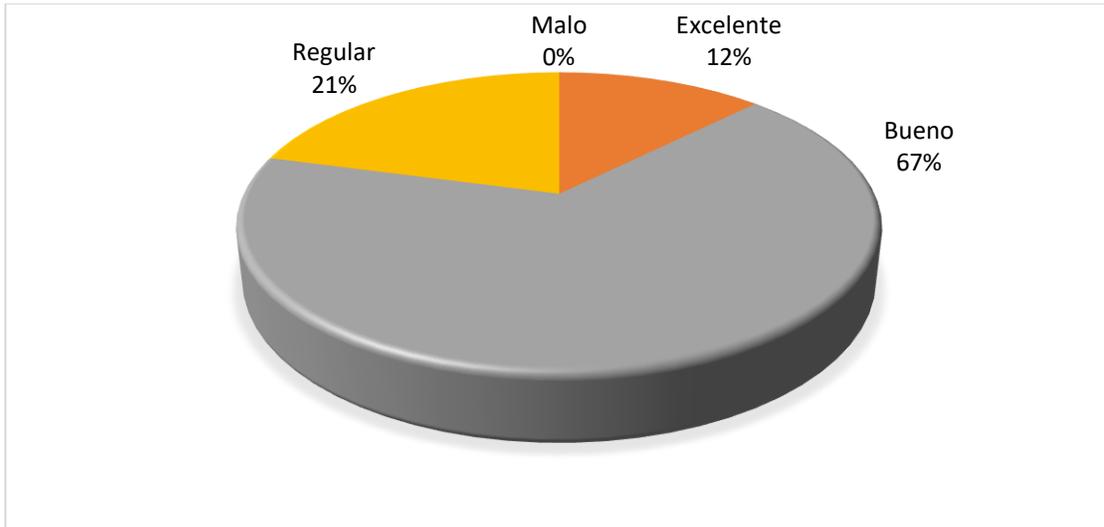
A continuación, se detallan los resultados obtenidos del cuestionario realizado con base a la seguridad, orden y limpieza en las instalaciones de la Unidad de Soporte Interno de la Entidad Financiera.

2.3.1 Seguridad

En este aspecto se evaluaron temas como, el estado actual de las instalaciones, accidentes laborales, distribución del área de trabajo y evacuación en caso de emergencia. Para esto se dedicaron 5 preguntas del cuestionario realizado.

Gráfica 4

Estado actual de las instalaciones de la Unidad de Soporte Interno con relación a la seguridad



Fuente: elaboración propia con información obtenida durante la investigación y trabajo de campo. Octubre 2017/ Base 24 empleados

La mayoría de los colaboradores encuestados (79%) se sienten seguros en las instalaciones actuales, ya que se encuentran en condiciones aceptables para las operaciones del día a día. Sin embargo, el 21% restante que califica como “Regular”, indica que algunos cubículos de trabajo se encuentran muy cerca de las ventanas del edificio y lo consideran como riesgoso en caso de sismos u otro desastre natural, como se puede observar en la gráfica 4, tomando en cuenta que la Unidad de Soporte Interno de la Entidad Financiera se encuentra en el nivel 11 del edificio.

A continuación, se muestra una imagen de lo mencionado anteriormente.

Imagen 8
Cubículos cerca de las ventanas



Fuente: imagen captada durante la investigación de campo. Octubre 2017

Durante la investigación de campo, se pudo revisar lo mencionado en el párrafo anterior y se logró tomar medidas entre las ventanas y los escritorios de trabajo, el resultado obtenido es de 0,64 metros aproximadamente entre ambos elementos.

Además, como parte de la seguridad, al entrevistar a los encargados de la Unidad de Soporte Interno, argumentaron que algunas sillas se encuentran en mal estado por tener más de un año de no darles mantenimiento preventivo o correctivo, lo que puede ocasionar lesiones en los trabajadores. Esto se puede observar en la siguiente imagen.

Imagen 9

Sillas en mal estado



Fuente: imagen captada durante investigación de campo. Octubre 2017

En la imagen anterior, se puede visualizar que una de las sillas de la unidad de análisis, se encuentra en mal estado, esto puede afectar la seguridad de las personas que la utilizan.

Por lo anterior, es importante mencionar que, el artículo 79 del Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional en el Acuerdo Gubernativo 229-2014 menciona que “los asientos utilizados para el desarrollo de las actividades en los centros de trabajo deben presentar excelentes condiciones de estabilidad para que proporcione al trabajador, libertad de movimiento, procurándole una postura confortable y segura”, (20:sp)

En el aspecto de seguridad, es importante saber si los colaboradores han sufrido accidentes laborales causados por el estado actual de las instalaciones u otra razón, los resultados se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 4

Accidentes recurrentes sufridos dentro del área de trabajo

Respuesta	Encuestados	Porcentaje
Si	3	12%
No	21	88%
Total	24	100%

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Octubre 2017/ Base 24 empleados

La mayoría de los encuestados (88%) manifestaron que no han sufrido algún tipo de accidente dentro de la Unidad de Soporte Interno, esto significa que las instalaciones actuales permiten realizar un trabajo seguro, y el 12% restante indicó que, si ha sufrido algún accidente laboral, argumentando que fueron incidentes leves (tropiezos) que fueron considerados como irrelevantes al no presentar evidencia de haber sufrido lesiones que impidieran realizar sus labores con normalidad, por lo cual no se tiene registro alguno de esto. Además, al ser entrevistados los encargados de la unidad objeto de estudio, indicaron que no consideran indispensable llevarlo, ya que es una organización de servicios, en donde el esfuerzo físico realizado para ejecutar las operaciones es mínimo.

Así mismo, abarcando este tema de accidentes laborales, el Jefe de Unidad y Coordinador Operativo, mencionaron que no cuentan con un botiquín formalmente establecido, a continuación, se muestra una imagen de lo mencionado, captada en la investigación de campo.

Imagen 10
Espacio de botiquín sin uso



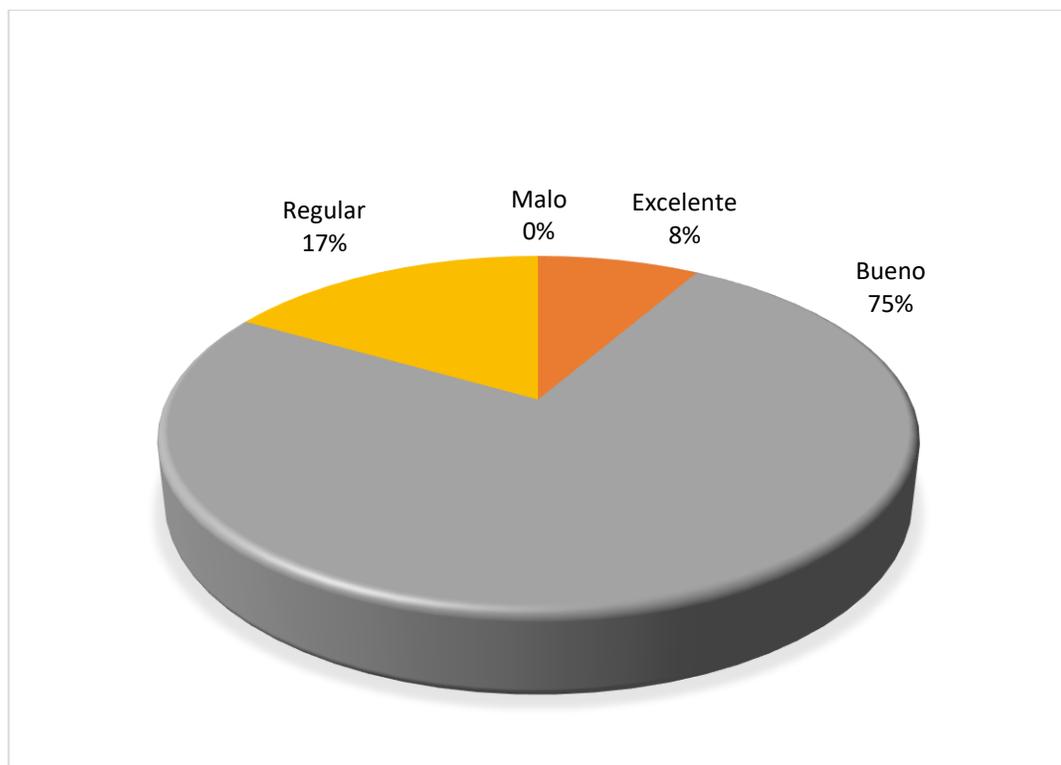
Fuente: imagen captada durante la investigación de campo. Octubre 2017

Como se puede observar en la imagen anterior, la unidad objeto de estudio, cuenta con un espacio designado para el resguardo de elementos de primeros auxilios en caso de emergencia, sin embargo, no se utiliza para tales fines.

Así mismo, parte de la seguridad de los colaboradores dentro de las instalaciones de la unidad de análisis, es la distribución actual de la misma, ya que una buena ubicación de los cubículos, oficinas, etc. permite evacuarlas con facilidad ante cualquier emergencia, además de reducir la probabilidad de accidentes como se menciona en la página anterior.

Por lo anterior, se les preguntó a los empleados su percepción sobre la distribución actual del área de trabajo, y los resultados fueron los siguientes.

Gráfica 5
Distribución actual del área de trabajo



Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Octubre 2017/ Base 24 empleados

Existen algunas oportunidades de mejora en cuanto a la distribución de los espacios de trabajo de la Unidad de Soporte Interno de la Entidad Financiera, al evidenciar que solamente 2 encuestados consideran como “Excelente” dicho factor. Este resultado está ligado a lo que ya se mencionó en el análisis de la gráfica uno, en donde se argumenta que los colaboradores ubicados cerca de la ventana corren el riesgo de sufrir accidentes al momento de ocurrir un desastre natural, además, sufren de calor por las altas temperaturas que genera dicho ventanal, especialmente en épocas de verano.

Debido a esto, se verificó el estado actual del aire acondicionado y los termostatos, y se logró validar que se encuentran funcionando correctamente a una temperatura de 24 grados centígrados, sin embargo, es otro departamento de la Entidad Financiera quien se encarga de controlar este aspecto.

Además, durante las entrevistas con el Jefe Unidad y Coordinador Operativo, mencionaron que una vez al año se realiza mantenimiento a los ductos de aire de las instalaciones por parte del departamento encargado.

Tabla 5
El puesto de trabajo se encuentra en condiciones adecuadas para desempeñar las atribuciones

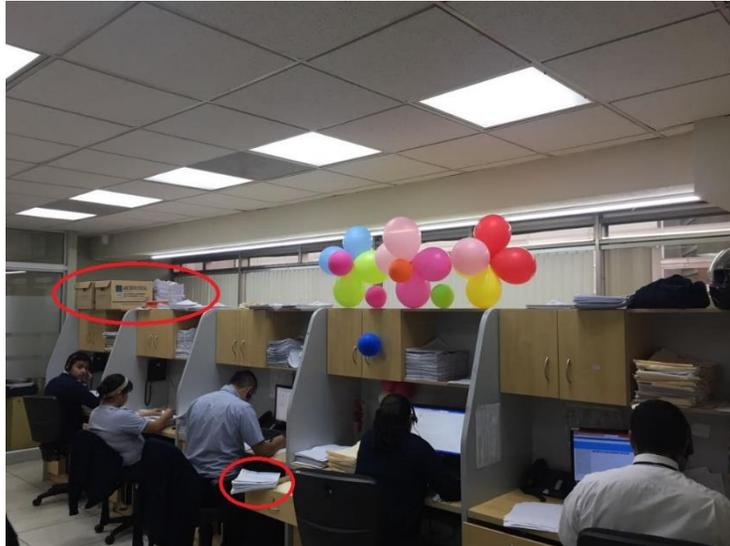
Respuesta	Encuestados	Porcentaje
Si	3	12%
No	21	88%
Total	24	100%

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Octubre 2017/ Base 24 empleados

De acuerdo con la tabla 5, se muestra que 21 encuestados han indicado que no cuentan con las condiciones adecuadas para ejecutar sus operaciones, esto se debe a que los escritorios de trabajo son muy reducidos en tamaño para la cantidad de papelería que deben procesar, lo que hace que ellos deban colocar parte de la documentación y otros objetos personales como loncheras, bolsones, etc. en la parte superior de sus lugares de trabajo aumentando el riesgo de sufrir el impacto de dichos elementos. Esto se puede observar en la siguiente imagen.

Imagen 11

Ubicación de la papelería y otros elementos



Fuente: imagen captada durante la investigación de campo. Octubre 2017

En esta imagen, se puede observar cajas y objetos personales colocados en la parte superior de los cubículos de trabajo por la falta de espacios adecuados para el almacenamiento de estos.

Además, en casos de emergencia, es indispensable que las instalaciones de cualquier organización se puedan evacuar sin ningún problema, y se les preguntó a los colaboradores a cerca de esto, respondiendo lo siguiente.

Tabla 6

Las instalaciones actuales permiten evacuar sin ningún problema

Respuesta	Entrevistados	Porcentaje
Si	19	79%
No	5	21%
Total	24	100%

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Octubre 2017/ Base 24 empleados

La mayoría de las personas encuestadas de la unidad de análisis (19 encuestados) considera que las instalaciones actuales si permiten abandonarlas fácilmente, ya que todos los niveles del edificio donde se encuentra la Entidad Financiera y sus dependencias cuentan con gradas de emergencia en caso de evacuación, esto se puede observar en la siguiente imagen.

Imagen 12
Salida de emergencia con rotulación



Fuente: imagen captada durante la investigación de campo. Octubre 2017

Como se puede observar en la imagen 12, la salida de emergencia para las gradas de evacuación se encuentra señalizada con rótulo iluminado para facilitar la salida de los colaboradores, como lo indica el artículo 122 del reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional del Acuerdo Gubernativo 229-2014.

Adicional a esto, los 5 colaboradores que contestaron negativamente mencionaron que, al momento de realizar el cuestionario, la puerta de entrada y salida presentaba desperfectos mecánicos, además, se observó que no se encuentra señalizada, esto se puede observar a continuación.

Imagen 13

Puerta de entrada y salida sin señalización



Fuente: imagen captada durante la investigación de campo. Octubre 2017

Además, es importante mencionar que en la unidad objeto de estudio existe un comité de brigadistas, conformado voluntariamente por 3 colaboradores de la Unidad de Soporte Interno, el cual se encarga, entre otros, de coordinar actividades que ayuden a mantener las condiciones de salud y seguridad

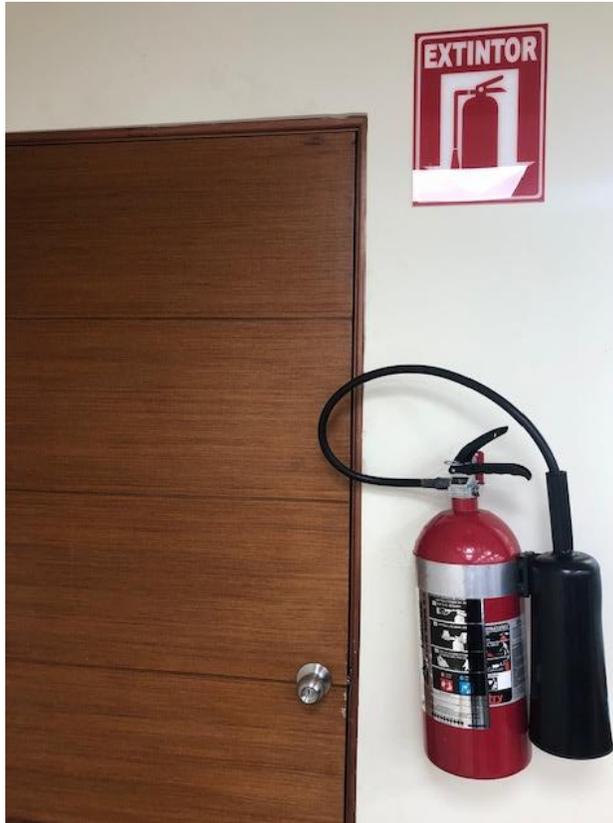
ocupacional y coordinar la evacuación de los colaboradores en caso de emergencia. A continuación, se detallan algunas atribuciones de dicho grupo:

- Mantener un plan y ruta de evacuación hasta el punto de reunión, elaborado juntamente con el departamento de Seguridad Industrial de la Entidad Financiera
- Ejecutar simulacros de evacuación cada tres meses, para poner en práctica el plan de evacuación
- Coordinar y llevar a cabo una capacitación anual sobre el uso de extintores
- Solicitar revisiones periódicas del extintor y la recarga de este una vez al año

Es importante mencionar que, a pesar de que si se cuenta con una ruta de evacuación establecida como se menciona anteriormente, no fue posible colocarla dentro de esta investigación, esto debido a disposiciones gerenciales de la Entidad Financiera y por aspectos de seguridad de la información.

Además, en función de lo establecido en el artículo 132 del Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional en el Acuerdo Gubernativo número 229-2014 y como parte de los planes de emergencia que se tienen establecidos, la Unidad de Soporte Interno, cuenta con un extintor rotulado dentro de las instalaciones en caso de incendio y realizan capacitaciones sobre el uso de dicho elemento como se menciona anteriormente. El extintor se puede observar en la siguiente imagen.

Imagen 14
Extintor rotulado



Fuente: imagen captada durante la investigación de campo. Octubre 2017

El extintor que se encuentra ubicado en las instalaciones de la unidad de análisis y que se puede observar en la imagen anterior, es para incendios de tipo B y C.

Los incendios tipo B son los causados por líquidos inflamables, o materiales como plásticos o cera, y los C, son ocasionados por equipos eléctricos energizados, como, computadoras, servidores y otras herramientas eléctricas.

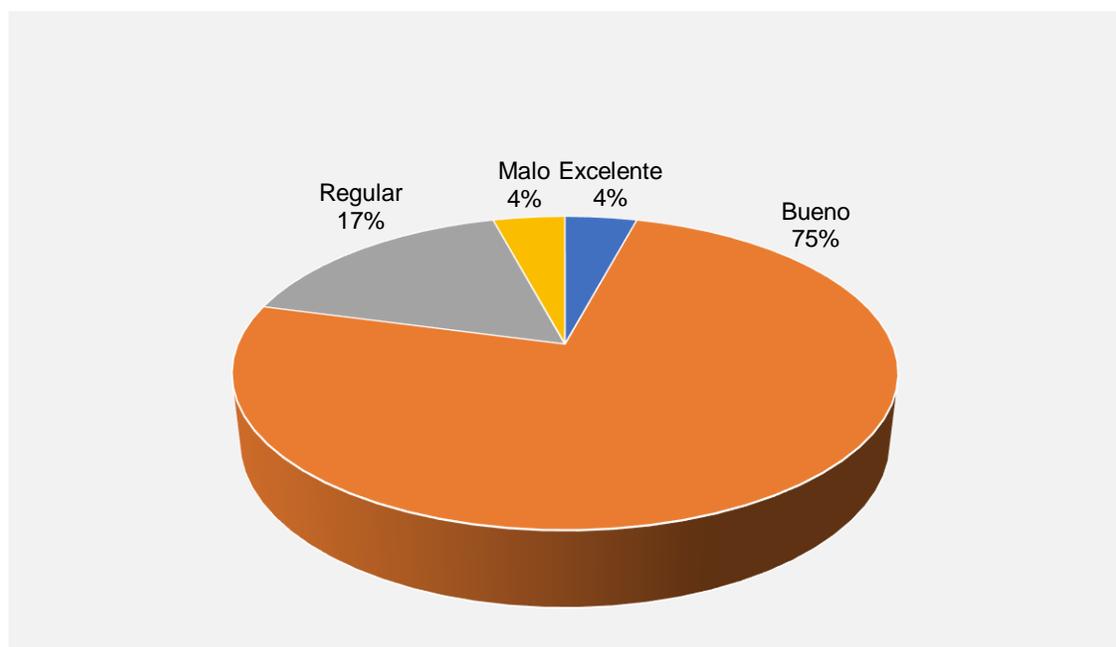
Adicional a estos temas, es importante recalcar que, durante las entrevistas los encargados de la unidad de análisis indicaron que, al momento de llevar a cabo la investigación, se estaba trabajando en el cambio de lámparas de iluminación, por

disposiciones gerenciales de la Entidad Financiera para cumplir con lo establecido en el artículo 167 del Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional en el Acuerdo Gubernativo 229-2014 donde se mencionan los niveles mínimos de iluminación en oficinas (500 lux – 1000 lux).

2.3.2 Orden

Mantener únicamente los objetos necesarios, y que estos tengan un lugar definido e identificado para almacenarlos y posteriormente ubicarlos con facilidad, es parte de la segunda variable que se analizó en las instalaciones de la Unidad de Soporte Interno de la Entidad Financiera y se le dedicaron ocho preguntas, los resultados se detallan a continuación.

Gráfica 6
Estado con relación al orden de las instalaciones



Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Octubre 2017/ Base 24 empleados

Las instalaciones con relación al orden se consideran aceptables al evidenciar que 18 encuestados, que representan un 75% según la gráfica 3, están conformes con

este aspecto, indicando que se sienten bien en sus espacios de trabajo, además, durante las entrevistas, el Jefe de Unidad y Coordinador Operativo indicaron que, los colaboradores de la unidad objeto de estudio, cuentan con un área adecuada de comedores, esta comparte con todos los demás empleados de la Entidad Financiera. Esto se puede observar a continuación.

Imagen 15

Área de comedores de la Entidad Financiera



Fuente: imagen captada durante la investigación de campo. Octubre 2017

En la imagen 15, se puede observar el área de comedores disponible para todos los colaboradores de la Entidad Financiera. Dicho lugar se encuentra disponible desde las 6 de la mañana hasta las 10 de la noche de lunes a domingo.

Sin embargo, existen algunas deficiencias con relación al orden de las instalaciones de la unidad de análisis, ya que, según los colaboradores que calificaron como “Regular” y “Malo”, existe dificultad para mantener un orden en sus lugares de trabajo, debido la acumulación de papelería para procesar

y los objetos personales que cada colaborador mantiene en su cubículo. Esto se puede observar en la siguiente imagen.

Imagen 16
Parte superior de cubículos de trabajo



Fuente: imagen captada durante la investigación de campo. Octubre 2017

Tabla 7
Existen artículos que no son necesarios, o bien que no pertenezcan a la unidad de Soporte Interno

Respuesta	Encuestados	Porcentaje
Si	5	21%
No	19	79%
Total	24	100%

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Octubre 2017/ Base 24 empleados

Los 19 encuestados que representan el 79% según la tabla anterior, indican que no cuentan con artículos innecesarios, esto se pudo observar en la visita de campo ya que la acumulación de dichos elementos es baja.

Sin embargo, los 5 colaboradores que contestaron que, si existen objetos innecesarios, argumentan que, con el tiempo, se ha almacenado mobiliario y equipo sin uso y ha tenido que ser separado de los escritorios y áreas de operación, ubicándolos en una bodega que se tiene actualmente compartida con la cocina de la unidad objeto de estudio.

El Jefe de Unidad y el Coordinador Operativo, indican que la acumulación de artículos innecesarios, como equipo de cómputo obsoleto, cajas, etc. ha reducido el espacio para la colocación de objetos importantes, por ejemplo, insumos de oficina y algunos otros elementos necesarios para las operaciones. Esto se puede observar en la siguiente imagen.

Imagen 17

Acumulación de equipo obsoleto y de forma desordenada



Fuente: imagen captada durante la investigación de campo. Octubre 2017

Los encargados de la unidad de análisis también mencionaron que, ellos no tienen la autoridad para desechar o reciclar todo el equipo de cómputo obsoleto o el mobiliario descompuesto que se acumula en las instalaciones de Soporte Interno, ya que, existe un departamento de tecnología de la Entidad Financiera que se encarga de extraer los elementos tecnológicos y el departamento de Construcción y Mantenimiento, quienes retiran artículos como mesas, sillas, archiveros, etc. que ya no sirven.

Esto afecta de forma negativa debido a que, se desperdicia espacio para la colocación de estanterías, archiveros o casilleros que permitan almacenar de forma ordenada los insumos de oficina, expedientes procesados y artículos personales de los colaboradores.

Parte esencial de la aplicación de la Metodología nueve eses (9'S) es que exista un sitio específico para cada cosa, incluyendo aquellos que no se usan con frecuencia, como se menciona en el marco teórico de esta investigación. Por tal razón, se cuestionó a los empleados a cerca de las áreas disponibles para el almacenamiento de dichos objetos, los resultados fueron los siguientes.

Tabla 8
Espacios para colocar artículos que no se usan frecuentemente para realizar las atribuciones

Respuesta	Encuestados	Porcentaje
Si	14	58%
No	10	42%
Total	24	100%

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Octubre 2017/ Base 24 empleados

Se puede evidenciar que hay una percepción por parte de 10 colaboradores operativos sobre la falta de espacios adecuados para el resguardo de materiales

de poco uso, debido a la poca disponibilidad de espacios para dichos elementos, o la incorrecta utilización de las áreas disponibles.

Los 14 colaboradores restantes que si indican que existen espacios para colocar objetos que no se utilizan frecuentemente, mencionan que el espacio designado para dichos artículos es la bodega que se muestra en la imagen 17, sin embargo, como ya se mencionó, el desorden y acumulación de objetos obsoletos, no permite almacenar adecuadamente los elementos de poco uso, pero necesarios para las operaciones diarias.

Además de los objetos que no se usan con frecuencia para las operaciones diarias, se encuentran los artículos personales, como mochilas, celulares, loncheras, etc. y es importante mantener un espacio adecuado para su almacenamiento. Por tal razón, se les preguntó a los colaboradores a cerca de esto, y los resultados se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 9
Espacios para colocar los artículos personales

Respuesta	Encuestados	Porcentaje
Si	17	71%
No	7	29%
Total	24	100%

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Octubre 2017/ Base 24 empleados

La mayoría de encuestados colocan sus pertenencias en la parte superior de los cubículos, o bien, en las gavetas ubicadas a un costado del escritorio. El Coordinador Operativo de la Unidad de Soporte Interno de la Entidad Financiera, menciona que es una mala práctica, ya que, estos cajones se deben usar para almacenar únicamente objetos y utensilios de trabajo como

lapiceros, engrapadoras, documentos, etc. Sin embargo, los colaboradores al ser consultados sobre esto argumentaban que no cuentan con un lugar adecuado para el resguardo de sus objetos personales y por consiguiente no les permite liberar los espacios de sus cubículos para guardar sus herramientas de trabajo. A continuación, se muestra una imagen de lo mencionado.

Imagen 18

Ubicación de objetos personales



Fuente: imagen captada durante la investigación de campo. Octubre 2017

En la imagen anterior, se puede observar como los colaboradores de la unidad objeto de estudio, deben colocar sus objetos personales como loncheras y bolsones en la parte superior de los cubículos por la falta de espacios adecuados para almacenar dichos artículos.

Como ya se ha mencionado en esta investigación, es importante mantener espacios adecuados de almacenamiento de artículos necesarios para las labores diarias y objetos personales de los colaboradores, pero, además, es indispensable contar con normas y procedimientos que permitan regular las actividades de una organización incluyendo las de uso y cuidado de instalaciones, por tal razón, se realizó una pregunta a cerca de esto, a continuación, se presentan los resultados.

Tabla 10

Existencia de lineamientos que permitan regular el uso y cuidado de las instalaciones con relación a seguridad, orden y limpieza

Respuesta	Encuestados	Porcentaje
Si	6	25%
No	18	75%
Total	24	100%

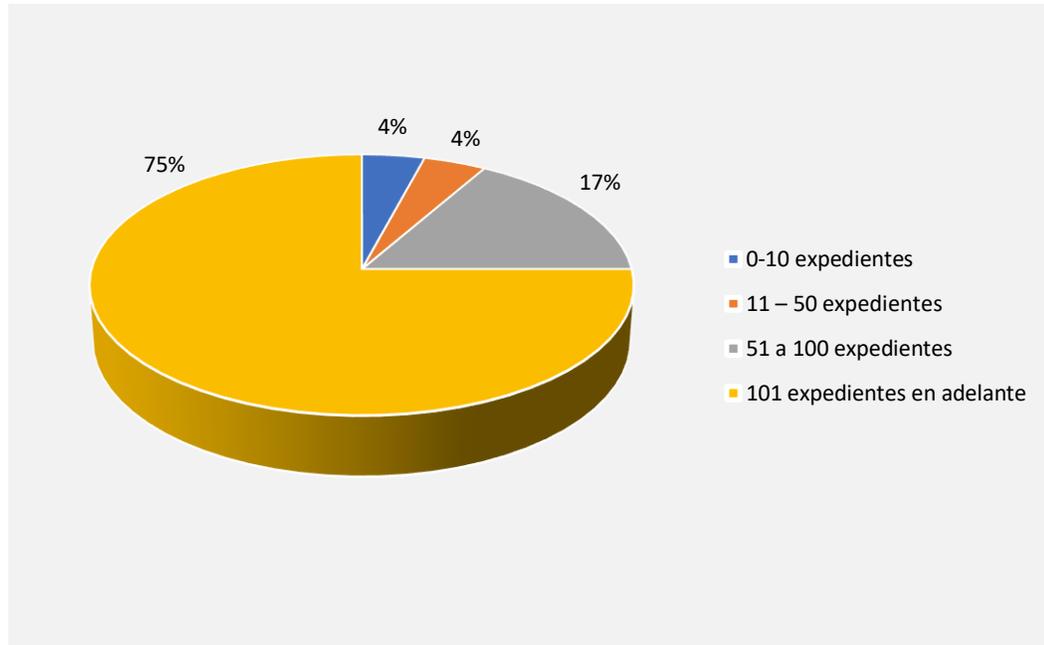
Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Octubre 2017/ Base 24 empleados

Se pudo evidenciar que la mayoría de los encuestados (18 colaboradores) desconoce de la existencia de lineamientos para mantener segura, ordenada y limpia la infraestructura de la Unidad de Soporte Interno de la Entidad Financiera. Al no conocer o no contar con reglas o instrucciones que indiquen lo mencionado anteriormente, se puede tener varios inconvenientes, como desperfectos en el mobiliario y equipo, incremento en costos por reparaciones y desorden por acumulación de artículos innecesarios para las labores diarias.

Los 6 empleados que indican que si cuentan con lineamientos que regulen el uso y cuidado de las instalaciones, hacen mención un manual de la metodología 5'S, sin embargo, El Jefe de Unidad y Coordinador Operativo, argumentan que este documento no es de carácter regulatorio, sino, una referencia básica para que los empleados de la Entidad Financiera conozcan sobre dicho tema.

Gráfica 7

Estimado de expedientes que debe revisar al día



Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Octubre 2017/ Base 24 empleados

La Unidad de Soporte Interno de la Entidad Financiera es la encargada de centralizar la papelería física proveniente de las diferentes agencias bancarias ubicadas en todo el país, con el objetivo de asegurar de que las gestiones se realicen correctamente. Reciben aproximadamente 3,350 expedientes diariamente, lo que hace que el volumen de papel sea alto y pueda ocasionar desorden al tener que ubicar la documentación en lugares no adecuados para su resguardo. Esto se puede observar en la imagen 11 de esta investigación.

Debido al volumen alto de papelería que se procesa en la Unidad de Soporte Interno, es necesario preguntar a los colaboradores si cuentan con mobiliario adecuado para el resguardo y ubicación de la documentación con la que operan. Los resultados fueron los siguientes.

Tabla 11

Las instalaciones cuentan con la infraestructura necesaria para almacenar los expedientes utilizados en su puesto de trabajo

Respuesta	Entrevistados	Porcentaje
Si	9	37%
No	15	63%
Total	24	100%

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Octubre 2017/ Base 24 empleados

Con estos resultados, se puede indicar que no se tiene la infraestructura necesaria para el resguardo de papelería, ya que el 63% de los encuestados (15 colaboradores) mencionan que el lugar donde se coloca dicha documentación son los escritorios de cada empleado y en el piso de los pasillos.

La papelería que fue procesada exitosamente es almacenada en cajas colocadas en el piso para luego ser transportadas a las almacenadoras industriales de la Entidad Financiera, este traslado de información se realiza una vez por semana.

Además, los encargados de la unidad al momento de ser entrevistados comentaron que no cuentan con una clasificación adecuada que permita facilitar la búsqueda de documentos, lo que genera desorden y pérdida de tiempo. Esto se puede observar a continuación.

Imagen 19

Expedientes acumulados en el piso

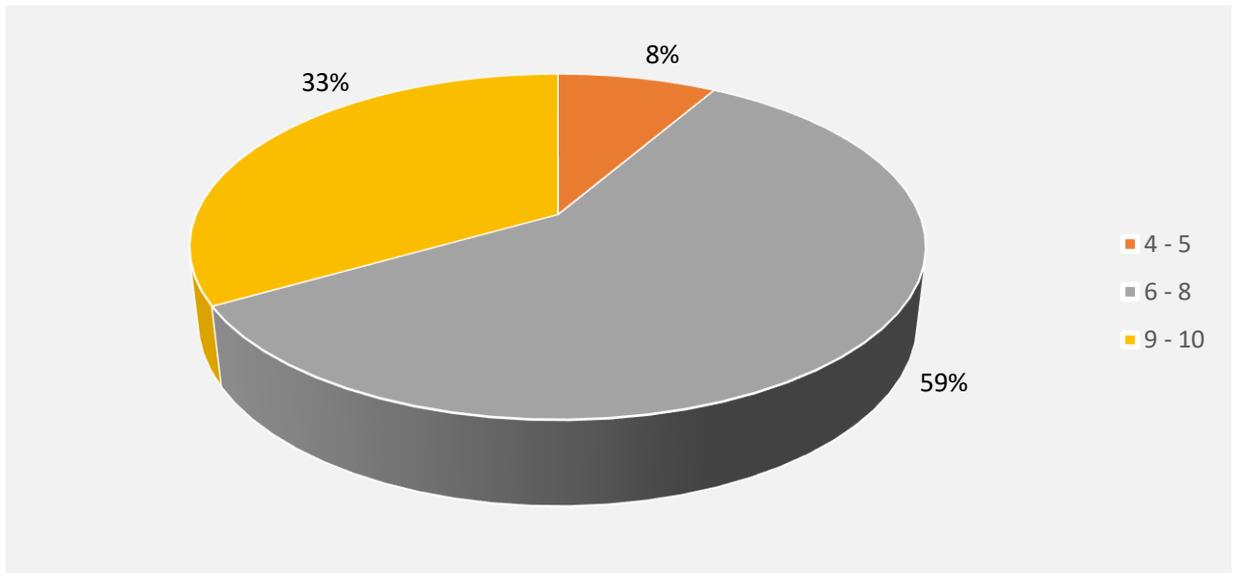


Fuente: imagen captada durante la investigación de campo. Octubre 2017

Como se pudo observar en la imagen anterior, por la falta de mobiliario adecuado para el almacenamiento de expediente y demás información, los colaboradores se ven en la necesidad de acumularlos en los pisos de los pasillos. Además, dicha papelería se encuentra apilada en bloques, afectando la productividad de los Auxiliares Operativos.

En la segunda ese (Ordenar) de la metodología nueve eses (9'S), se menciona que se debe mantener un orden en los objetos necesarios para facilitar su ubicación, y así, perder menos tiempo para las labores diarias. Por tal razón, fue necesario preguntar a los colaboradores si es fácil ubicar herramientas y materiales de trabajo, los resultados fueron los siguientes.

Gráfica 8
Facilidad para ubicar herramientas y materiales de trabajo
(0 muy difícil y 10 muy fácil)



Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Octubre 2017/ Base 24 empleados

La mayoría de los colaboradores (59% por de los encuestados) calificó entre 6 y 8 la facilidad para ubicar sus materiales de trabajo, lo que indica que, es necesario aplicar mejoras en estos aspectos. Estos colaboradores argumentaban que las instalaciones cuentan con poco espacio para almacenar insumos de trabajo como resmas de papel, inventario de lapiceros, tinta para impresoras o cajas para resguardo de documentos, esto causa acumulación de elementos en espacios reducidos y desorden de estos, impidiendo la fácil ubicación de artículos y herramientas necesarias para las labores diarias. Lo mencionado anteriormente se puede observar en la imagen 20 de esta investigación.

Los empleados que calificaron entre 9 y 10, indican que, si es fácil la ubicación de herramientas y materiales de trabajo de trabajo, ya que mencionan que por ser una dependencia pequeña y con pocos colaboradores, conocen la ubicación de todo lo que se encuentra en su área de trabajo.

Sin embargo, el 8% de los encuestados, calificaron entre 4 y 5, lo cual se considera como intermedio. Ellos mencionan que, a pesar de conocer la ubicación de sus herramientas de trabajo e insumos, existe dificultad para alcanzarlos, ya que muchos artículos se encuentran en lugares muy altos, o bien, obstruidos por otros objetos. Lo mencionado, se puede observar en la siguiente imagen.

Imagen 20

Ubicación de papelería e insumos



Fuente: imagen captada durante la investigación de campo. Octubre 2017

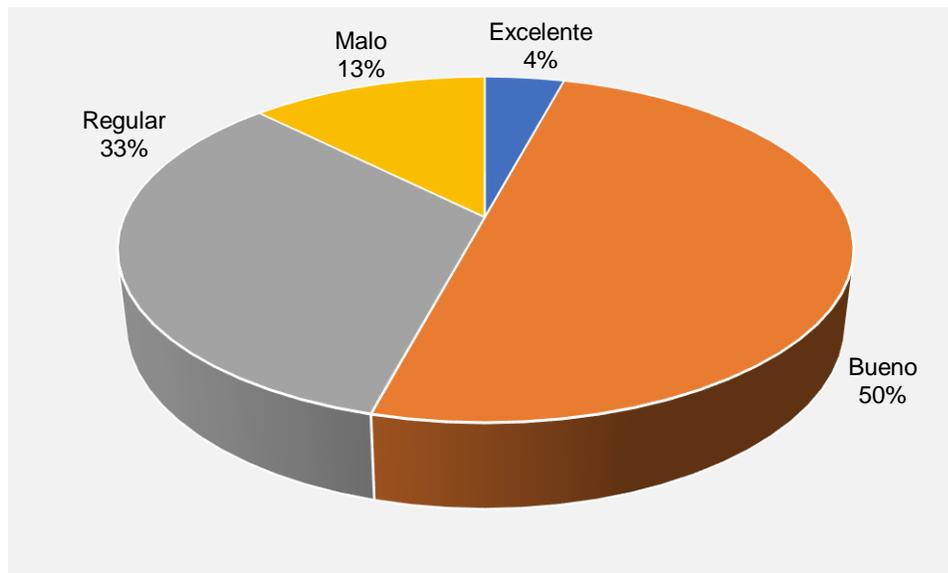
En la imagen anterior, se puede observar que los insumos y papelería se encuentra amontonado en la parte superior de archiveros, lo que hace difícil para los colaboradores poder alcanzarlos, y luego devolverlos a su lugar.

2.3.3 Limpieza

Cuando se aborda esta tercera variable, es necesario recalcar que uno de sus objetivos es mantener la infraestructura limpia para detectar con facilidad anomalías en el funcionamiento del mobiliario y equipo (hardware y software), por esta razón, se le dedicaron siete preguntas para conocer la percepción de los colaboradores con respecto a este aspecto y los resultados se muestran a continuación.

Gráfica 9

Estado actual de las instalaciones con relación a la limpieza



Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Octubre 2017/ Base 24 empleados

Se puede observar en la gráfica anterior que solo 13 personas de las encuestadas están conformes con dicho aspecto, ya que, 12 colaboradores calificaron como “Bueno” y uno como “Excelente”. Esto se debe a que varios empleados se preocupan por mantener sus lugares de trabajo limpios y en buen estado.

El resto de los colaboradores, de los cuales, 8 contestaron “Regular” y 3 como “Malo”, consideran que existen oportunidades de mejora, debido a que, se

acumula suciedad constantemente en los pasillos, escritorios y otras áreas de la Unidad de Soporte Interno, por el volumen alto de papelería que se procesa diariamente.

En la siguiente imagen, se puede observar el área donde se recibe expedientes, el cual, es la ubicación con mayor acumulación de suciedad.

Imagen 21
Acumulación de suciedad en pisos



Fuente: imagen captada durante la investigación de campo. Octubre 2017

Tabla 12

Existencia personal designado para realizar las labores de limpieza en las instalaciones

Respuesta	Encuestados	Porcentaje
Si	19	79%
No	5	21%
Total	24	100%

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Octubre 2017/ Base 24 empleados

Como se puede observar en la tabla anterior, 19 encuestados saben de la existencia de personal designado para realizar limpieza en las instalaciones, y 5 colaboradores no la conocen.

Esto se debe a que, el colaborador que presta el servicio de limpieza tiene un horario de 7:00 horas a 13:00 horas por disposiciones gerenciales, y en la Unidad de Soporte Interno existen dos turnos de trabajo, los cuales se detallan en el diagnóstico de esta investigación, en la página 42.

El Jefe de Unidad y Coordinador Operativo, mencionaban que debido a los dos turnos de trabajo con los que opera la unidad objeto de estudio, algunos de los colaboradores con jornada vespertina desconocen de la existencia de dicha persona, ya que a partir de las 13:00 horas ya no hay nadie realizando actividades de limpieza. A continuación, se muestra una imagen de una de las áreas que con mayor suciedad dentro de las instalaciones.

Imagen 22

Suciedad en área de descarga de expedientes



Fuente: imagen captada durante la investigación de campo. Octubre 2017

En la imagen 22, se puede observar el área donde se reciben todos los expedientes provenientes de las agencias de la Entidad Financiera. Como ya se ha mencionado anteriormente en esta investigación, la unidad de análisis recibe documentación en la mañana y en la tarde, esto genera acumulación de suciedad en dicha ubicación durante todo el día, sin que nadie se preocupe por mantenerla limpia.

Es importante mencionar que El Jefe de Unidad y Coordinador Operativo, consideran que se debe mejorar el control de limpieza, ya que la persona encargada de estas actividades no cuenta con tareas definidas o un cronograma establecido que permita saber si cumple con sus responsabilidades en el tiempo programado.

Debido a las deficiencias encontradas en los horarios de limpieza, es importante conocer el involucramiento de los colaboradores en mantener sus lugares de trabajo limpios, los resultados se muestran a continuación.

Tabla 13
Limpieza en el escritorio de trabajo

Respuesta	Encuestados	Porcentaje
1 vez al día	20	83%
2 o más veces al día	4	17%
Total	24	100%

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Octubre 2017/ Base 24 empleados

Adicional a la limpieza que realiza la persona encargada, se pudo evidenciar de parte de los encuestados, que existe la intención de mantener en buenas condiciones sus escritorios de trabajo, y por esto, todos los colaboradores limpian sus puestos al menos una vez al día.

Sin embargo, durante las entrevistas con el Jefe de Unidad y Coordinador Operativo, mencionaron que dicha actividad no se encuentra estandarizada y sin horarios establecidos, dificultando el control y seguimiento sobre la misma, además, los utensilios de limpieza utilizados por los colaboradores son adquiridos por ellos mismos de forma voluntaria.

Los encargados de la unidad de análisis también indicaron durante las entrevistas, que, cada colaborador cuenta con un basurero en cada escritorio, esto ayuda a mantener limpios los pasillos y escritorios considerando el volumen alto de papelería que se procesa diariamente.

El Jefe de Unidad indicaba que para el como encargado de la Unidad de Soporte Interno y su infraestructura, es indispensable involucrar más a los colaboradores

en el mantenimiento de la seguridad, orden y limpieza, ya que, a pesar de que la mayoría de Los auxiliares Operativos procura contar con su escritorio limpio, aún se depende en gran medida de lo que haga la persona de limpieza en el área.

Debido a los diferentes hallazgos vistos durante la presente investigación, se determinó que era necesario preguntar a los colaboradores si conocían la Metodología cinco eses (5'S), ya que es una herramienta básica que permite que los empleados se involucren de forma activa en el mantenimiento de las condiciones ideales de seguridad, orden y limpieza. Los resultados fueron los siguientes.

Tabla 14
Conocimiento sobre la Metodología cinco eses (5'S)

Respuesta	Encuestados	Porcentaje
Si conoce	17	71%
No conoce	7	29%
Total	24	100%

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Octubre 2017/ Base 24 empleados

Es importante que el personal conozca la metodología cinco eses (5'S), porque constituye la base sobre la cual se crean técnicas para mantener la seguridad, orden y limpieza en una organización. Se logró evidenciar que la mayoría de los encuestados (17 personas) conocen sobre estos estándares, ya que dentro de la Entidad Financiera existe un departamento de Calidad que se encarga de transmitir información básica sobre cómo aplicarlas. Los colaboradores que contestaron negativamente (7 personas) indican que han escuchado a cerca del tema, pero que nunca les han capacitado o explicado las funcionalidades y beneficios de aplicarla.

La Metodología nueve eses (9'S) al ser una herramienta que hasta hace algunos años tomó auge en muchas organizaciones, por tal razón, fue importante saber si los colaboradores de la unidad objeto de estudio, tenían algún conocimiento sobre el tema, y así, saber si era necesario tomar acciones para reforzar la competencia de los empleados respecto a dicho tema. Los resultados fueron los siguientes.

Tabla 15
Conocimiento sobre la Metodología nueve eses (9'S)

Respuesta	Entrevistados	Porcentaje
Si conoce	2	8%
No conoce	22	92%
Total	24	100%

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Octubre 2017/ Base 24 empleados

Se pudo demostrar que, la mayoría desconoce el tema, ya que, 22 empleados contestaron negativamente, mientras que los 2 colaboradores restantes que, si tienen conocimiento sobre la herramienta, mencionaron que lo han leído en libros de texto que utilizan en sus estudios universitarios, pero nunca han profundizado en las virtudes que tiene la metodología.

Los encargados de la Unidad de Soporte Interno mencionaron que, en la Entidad Financiera únicamente se impulsa la aplicación de las cinco eses (5'S). Sin embargo, ellos se mostraron abiertos en aprender lo concerniente a estos estándares y en la ejecución de actividades necesarias como creación de comités, estandarización y regulación de actividades entre otros, para obtener beneficios que les permita aumentar la productividad y la disminución de errores en las operaciones diarias.

Para finalizar el cuestionario, se les preguntó a los colaboradores si consideran que es necesario implementar mejoras en relación con las variables objeto de estudio (seguridad, orden y limpieza), además se les solicitó proponer oportunidades de mejora, mostrando la siguiente información.

Tabla 16

Mejorar aspectos de seguridad, orden y limpieza en las instalaciones

Respuesta	Aspectos de seguridad	Aspectos de orden	Aspectos de limpieza
Si se debe mejorar	23	23	22
No se debe mejorar	1	1	2
Total	24	24	24

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Octubre 2017/ Base 24 empleados

Seguridad: Los 23 encuestados que contestaron que, si se debe mejorar esta característica, mencionan que es necesario separar los lugares de trabajo del ventanal, debido a que se considera riesgosa su ubicación ante sismos o desastres naturales. También sugieren que la puerta de entrada y salida se deba reparar, ya que sufre de desperfectos lo que ocasiona dificultades al ingresar y abandonar las instalaciones.

Orden: Los 23 encuestados que contestaron que, si se debe mejorar el orden de las instalaciones, sugieren contar con estanterías o muebles que permitan resguardar la papelería utilizada en las operaciones diarias, ya que el volumen es muy alto y los escritorios de trabajo no permiten almacenarlos de una forma adecuada causando desorden y extravío de documentos. Además, proponen la adquisición de lockers o casilleros para guardar sus objetos personales, porque actualmente ocupan espacio en sus lugares de trabajo que puede ser utilizado para el almacenamiento de artículos de oficina o papelería importante.

Limpieza: Los 22 encuestados que afirman que, si se debe mejorar la limpieza de las instalaciones, proponen la asignación permanente de una persona de limpieza en las instalaciones, ya que actualmente existe un colaborador que llega a realizar las labores de aseo únicamente de 7:00 horas a 13:00 horas, esto se ve reflejado especialmente en el área de descarga de bolsas y documentación.

2.3.4 Controles utilizados

Luego del estudio realizado en la Unidad de Soporte Interno, se pudo evidenciar normas y procedimientos internos que regulan las operaciones diarias, estos documentos son realizados juntamente con el departamento de Contraloría de la Entidad Financiera. A continuación, se detallan algunos:

- Procedimiento de Cancelación de cuentas de operaciones pasivas
- Operación y levantamiento de embargos
- Apertura de cuentas monetarias
- Apertura de cuentas de ahorro

Sin embargo, se pudo observar la ausencia de procedimientos administrativos que permitan mejorar la calidad de los espacios de trabajo y regulen su mantenimiento en óptimas condiciones.

Durante la realización de las entrevistas y cuestionario al personal, por declaración de algunos empleados se logró evidenciar la existencia de un manual en donde se mencionan algunos aspectos teóricos sobre la metodología cinco eses (5'S), pero no se considera suficiente para la implementación en una organización.

Al ser entrevistados el Jefe de Unidad y Coordinador Operativo respecto a la implementación de lineamientos y controles que permitan mantener la seguridad, orden y limpieza en las instalaciones, mencionaron que tiempo atrás se trató de realizar un esfuerzo para la aplicación de la metodología cinco eses (5'S), pero por

modificaciones en la estructura organizacional de la unidad de análisis no fue posible dar seguimiento al proyecto.

2.3.5 Análisis de resultados

Luego de realizar el diagnóstico en la Unidad de Soporte Interno, se detectaron oportunidades de mejora con base a las variables objeto de estudio y se detallan a continuación:

Seguridad

- Se observó que los empleados ubicados en los cubículos cerca de las ventanas del edificio corren el riesgo de sufrir accidentes en caso de desastres naturales.
- La puerta de entrada y salida de las instalaciones de la Unidad de Soporte Interno de la Entidad Financiera no cuenta con señalización

Orden

- No se cuenta con lineamientos que permitan conocer que objetos son permitidos en los lugares de trabajo.
- No se observó señalización de gavetas o muebles que permita facilitar la ubicación de los elementos necesarios o expedientes procesados.
- La falta de un lugar específico para el almacenamiento de papelería genera saturación y suciedad en los escritorios de los empleados.
- No se cuenta con un lugar adecuado para el almacenamiento de objetos personales de cada colaborador y, por lo tanto, deben guardarlo en las gavetas

de sus escritorios, las cuales están destinadas para el resguardo de herramientas de trabajo.

Limpieza

- No existen rutinas estandarizadas de limpieza en donde se involucre a todos los colaboradores de la unidad de Soporte Interno. Se depende únicamente del personal de limpieza quien realiza dicha actividad una vez al día, la cual no es suficiente para el volumen alto de papelería que se maneja.
- No se evidenciaron procedimientos administrativos que permitan mantener en óptimas condiciones las instalaciones de la unidad objeto de estudio, así como el mobiliario y equipo que se utiliza para las operaciones diarias.

Se comprobaron las hipótesis planteadas, a través del cuestionario y entrevistas realizadas a todo el personal de la unidad de análisis, y se pudo demostrar que:

- La principal causa por la que existen deficiencias en la seguridad, orden y limpieza en las instalaciones, es la falta de lineamientos y herramientas administrativas específicas, que guíen a los colaboradores en sus actividades diarias con control, disciplina, estandarización, constancia, compromiso y normalización para mantener las áreas de trabajo en condiciones óptimas, esto se puede soportar en el análisis de la tabla diez del presente capítulo.
- Al realizar la presente investigación, se pudo conocer la situación actual de la unidad de análisis, y se lograron encontrar oportunidades de mejora, las cuales se utilizarán para construir y aplicar un programa de mejora continua a través de la metodología nueve eses (9'S), con el objetivo de proporcionar a los

colaboradores procedimientos administrativos que les permita controlar y estandarizar el cuidado y mantenimiento de la unidad objeto de estudio.

En el siguiente capítulo, se presenta la propuesta del programa de mejora continua, el cual se basa en los estándares de la metodología nueve eses (9'S) y que tendrá como propósito mejorar las condiciones de seguridad, orden y limpieza de las instalaciones de la Unidad de Soporte Interno de la Entidad Financiera.

CAPÍTULO III

PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA: METODOLOGÍA NUEVE ESES (9'S) EN LA UNIDAD DE SOPORTE INTERNO DE UNA ENTIDAD FINANCIERA

3.1 Justificación

Se considera necesario implantar la metodología nueve eses (9'S), ya que es una herramienta efectiva que ayuda a mejorar continuamente aspectos de seguridad, orden y limpieza de cualquier área de trabajo, a través de herramientas administrativas específicas y del involucramiento del personal, ya que ahí es donde pasan la mayor parte del tiempo, también permite aumentar la productividad de cada uno de ellos al sentirse cómodos en su espacio laboral.

3.2 Objetivos

3.2.1 General

Establecer un programa de mejora continua que, para el primer trimestre del 2019, logre que el 100% de colaboradores de la Unidad de Soporte Interno de la Entidad Financiera, tenga espacios de trabajo seguros, ordenados y limpios, y que, además, les ayude a aumentar su productividad en las labores diarias.

3.2.2 Específicos

- Analizar las oportunidades de mejora para determinar buenas prácticas a implementar.
- Crear un comité SOL (Seguridad, Orden y Limpieza) que guíe a los colaboradores a trabajar en equipo para la aplicación de la metodología nueve eses (9'S).
- Capacitar al personal sobre los beneficios que se obtienen al aplicar la metodología nueve eses (9'S).

- Detectar los objetos innecesarios o que no agregan valor a la operación diaria.
- Identificar los espacios de almacenamiento y resguardo de los elementos necesarios como muebles y gavetas, y así facilitar su ubicación y disminuir el tiempo perdido en la búsqueda de objetos.
- Colocar los utensilios de trabajo y demás artículos necesarios, en los espacios identificados y mantenerlos en orden.
- Reestructurar la rutina de limpieza actual en las instalaciones, de modo que permita cubrir todas las áreas de trabajo y mantener el mobiliario y equipo en óptimas condiciones.
- Aplicar un seguimiento constante al estado de las instalaciones para identificar anomalías en aspectos de seguridad, orden y limpieza.

3.3. Alcance

La implementación de un programa de mejora continua basado en la metodología nueve eses (9'S) aplica para las instalaciones de la Unidad de Soporte Interno de la Entidad Financiera, ubicada en la 7ª. Ave. 5-10 zona 4 torre 1, nivel 11 de la Ciudad de Guatemala, departamento de Guatemala.

3.4 Programa de mejora continua propuesto

3.4.1 Preparación para el cambio

En esta etapa, se realizan actividades previas para dar inicio a la implementación de la metodología nueve eses (9'S), por lo que se realizará una inducción a todo el personal sobre las tareas a realizar y la creación de un comité SOL.

3.4.1.1 Inducción para la concientización

Esta actividad se realiza para informar al personal sobre las actividades que se ejecutarán para la implantación de la metodología, las responsabilidades que tendrán cada una de las personas y los beneficios que conseguirán al crear conciencia sobre la importancia de mantener un lugar de trabajo seguro, ordenado y limpio.

Para informar a los colaboradores, se les enviará una invitación por correo electrónico, como se muestra en la siguiente imagen:

Imagen 23

Invitación a inducción para la concientización



Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Enero de 2018.

A continuación, se presenta el programa de la inducción para la concientización:

Tabla 17
Programa de inducción para la concientización

<i>Programa de inducción para la concientización</i>	<i>Fecha: enero 2019</i>	
	<i>Lugar: Unidad de Soporte Interno</i>	
	<i>Responsable: Departamento Gestión de la Calidad</i>	
Tema	Objetivo	Duración
Bienvenida	Indicar a todos los participantes el motivo por el cual se les convocó a la inducción	1 minuto
Agenda de temas	Mostrar los diferentes temas a tratar en la inducción	1 minuto
Objetivos del programa	Indicar a los colaboradores qué objetivos se pretenden alcanzar con el programa de mejora continua	2 minutos
Presentación del diagnóstico de la situación actual	Mostrar fotografías que reflejen la situación actual de las instalaciones con relación a la seguridad, orden y limpieza	10 minutos
Determinación de las causas	Identificar a través de una lluvia de ideas de todo el personal las causas de la situación actual	25 minutos
Posibles soluciones	Determinar actividades que solucionarían la situación actual de la organización	30 minutos
Explicación de la metodología 9'S, conceptos y beneficios	Presentar la metodología 9'S y explicar los beneficios de aplicarla en los espacios de trabajo	60 minutos
Toma de conciencia	Explicar la importancia del trabajo en equipo y el involucramiento de los colaboradores para mejorar las condiciones actuales de las instalaciones	10 minutos
Duración de la inducción		2 horas y 19 minutos

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Enero de 2018.

En la tabla anterior se detallan los puntos importantes que componen el programa de inducción para la concientización, con esta actividad se pretende que los

colaboradores de la unidad de análisis conozcan cual es la situación actual de las instalaciones en relación con la seguridad, orden y limpieza y las oportunidades de mejora que se pueden ejecutar. También, es importante que los trabajadores conozcan la metodología nueve eses (9'S) que es la base sobre la cual se implementarán las acciones y los beneficios que obtendrán al aplicarse correctamente. Esta actividad no tendrá costo, ya que será impartido por miembros de la Entidad Financiera.

3.4.1.2 Creación del comité SOL (Seguridad, Orden y Limpieza)

Para llevar a cabo el programa de mejora continua, será necesario la formación de un comité de SOL, el cual, estará integrado por un equipo de 5 personas de forma voluntaria. Dentro de este comité se pueden incorporar los tres miembros del ya conformado grupo de brigadistas con el que cuenta la unidad de análisis, como se menciona en el diagnóstico de esta investigación, en la página 56., ya que ellos actualmente poseen algunas funciones similares a las que tendrá el Comité SOL.

A continuación, se detallan las funciones y responsabilidades de este equipo.

a. Funciones del comité SOL

Los integrantes del comité tendrán bajo su responsabilidad que los colaboradores ejecuten correctamente las actividades asignadas y se logre un cambio positivo en las condiciones de la Unidad de Soporte Interno y en la productividad de ellos.

En el siguiente organigrama se presenta el Comité SOL.

Gráfica 10
Organigrama nominal propuesto del Comité SOL



Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Enero de 2018.

Los cinco miembros del equipo tendrán atribuciones diferentes, con el objetivo de que se abarquen todas las actividades del programa de mejora continua de forma integral. A continuación, se detallan las responsabilidades de cada miembro.

Coordinador SOL

- Organizar y liderar las reuniones periódicas que tendrán con el resto de los miembros del comité.
- Desarrollar el programa de mejora continua en las instalaciones de la unidad de Soporte Interno de la entidad financiera, con el apoyo de los miembros del comité SOL.
- Elaborar en conjunto con los demás miembros del comité SOL, lineamientos para mantener la seguridad, orden y limpieza en las instalaciones, con el objetivo de crear disciplina y compromiso en las personas.
- Realizar modificaciones al programa de mejora continua cuando se necesario.

Administrador Visual

- Velar que la Unidad de Soporte Interno cumpla con lo establecido en el programa de mejora continua y los lineamientos establecidos por el Comité SOL.
- Coordinar con todos los colaboradores la clasificación de objetos innecesarios para luego desecharlos del área o donarlos.
- Realizar junto con los colaboradores, la identificación de muebles y gavetas a través de etiquetas, para una fácil ubicación de los elementos que se encuentren en ellas.
- Dar seguimiento a las oportunidades de mejora para asegurar su adecuada ejecución.
- Evaluar el impacto de cada mejora realizada.

Capacitador

- Capacitar periódicamente a los miembros del área sobre temas relacionados a la seguridad, orden y limpieza.
- Reforzar aspectos técnicos del programa de mejora continua y de la metodología nueve eses (9'S) cuando los colaboradores lo requieran.
- Coordinar con los departamentos encargados, capacitaciones anuales sobre uso de extintores y simulacros de evacuación.

Auditor

- Asegurar el cumplimiento de cada "S" a través de auditorías y revisiones periódicas.
- Retroalimentar a los miembros del comité luego de cada auditoría, para identificar oportunidades de mejora.

Secretario

- Apoyar al Coordinador SOL, en el desarrollo de actividades administrativas.
- Coordinar el retiro de artículos innecesarios de las instalaciones, y se realizará con base a un procedimiento ya establecido por la Entidad Financiera.
- Realizar pedido de insumos, herramientas de trabajo o mobiliario y equipo para los colaboradores cuando sea necesario. Esto se hará con base a un procedimiento de compras ya establecido por la Entidad Financiera.

Es importante recalcar que, todos los colaboradores que forman parte de la Unidad de Soporte Interno de la Entidad Financiera se deben involucrar activamente en el proceso de implementación del programa de mejora continua.

3.4.2 Proceso de elaboración de estrategias

Es necesario planificar las actividades que se deben realizar para que la implementación del programa de mejora continua basado en la metodología nueve eses (9'S) genere beneficios para la Unidad de Soporte Interno y sus colaboradores. A continuación, se detallan las acciones que se deben llevar a cabo.

3.4.2.1 Separar lo innecesario (Seiri)

En la primera "s" se deben separar los objetos innecesarios de los necesarios en los espacios de trabajo y luego decidir sobre su disposición. Para ejecutar esta actividad de una forma adecuada se debe dar a conocer el siguiente procedimiento que permitirá clasificar los objetos que actualmente existen dentro de la Unidad de Soporte Interno.

Imagen 24 Clasificación de objetos



Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Enero de 2018.

Una vez comunicada la forma de clasificar los objetos, se puede iniciar con la identificación de artículos innecesarios y necesarios, para esta actividad se deberá utilizar la tarjeta roja, la cual servirá para describir el elemento identificado y las acciones a tomar, que pueden ser, desecharlo a través del departamento responsable, reubicarlo dentro de la Unidad de Soporte Interno o bien, donarlo a un compañero que le sirva. A continuación, se muestra la imagen de la tarjeta roja.

Imagen 25
Tarjeta roja

TARJETA ROJA	
1	Nombre del ítem
2	Clasificación de ítems <input type="checkbox"/> Máquina/Equipo <input type="checkbox"/> Herramientas de trabajo <input type="checkbox"/> Parte de equipo <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/> Suministros <input type="checkbox"/> Papelería en proceso
3	<input style="width: 150px; height: 20px;" type="text"/> Fecha en que se etiquetó
4	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <input style="width: 150px; height: 25px;" type="text"/> No lo he utilizado en la última semana </div> <div style="text-align: center;">*y/o*</div> <div style="text-align: center;"> <input style="width: 150px; height: 25px;" type="text"/> Lo utilizaremos en la próxima semana </div> </div>
5	Cantidad / Valor <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center; gap: 10px;"> <input style="width: 50px; height: 25px;" type="text"/> X <input style="width: 50px; height: 25px;" type="text"/> = <input style="width: 100px; height: 25px;" type="text"/> <div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%; font-size: small;"> Número de ítems Valor por ítem Valor Total </div> </div>
6	Razones de etiquetado <input type="checkbox"/> Innecesario <input type="checkbox"/> No urgente <input type="checkbox"/> Defectuoso <input type="checkbox"/> Otro _____
7	Acción a tomar <input type="checkbox"/> Desechar <input type="checkbox"/> Retornar a: _____ <input type="checkbox"/> Poner en orden <input type="checkbox"/> Otro _____

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Enero de 2018.

Esta herramienta tiene como objetivo, que el Administrador Visual con el apoyo de todos los colaboradores, puedan detectar los objetos necesarios e innecesarios y prepararlos para ubicarlos en un lugar adecuado, esto último se realiza en la segunda ese (s).

- Sección 1: se coloca el nombre del elemento identificado
- Sección 2: se indica que tipo de artículo es, según el uso que se le haya dado.
- Sección 3: en esta sección, se debe indicar la fecha exacta en que se identificó el elemento.
- Sección 4: se colocará si el artículo identificado no se ha utilizado recientemente y/o se utilizará en los próximos días.
- Sección 5: en esta parte, se debe indicar la cantidad de artículos del mismo elemento que se hayan encontrado y el precio unitario, luego se multiplican para conocer el costo total en libros que se tiene sobre los objetos.
- Sección 6: indicar la razón por la cual se etiquetó el artículo encontrado.
- Sección 7: se debe decidir sobre la disposición del artículo, ya sea desecharlo, ponerlo en el orden que corresponde, devolver al área o espacio designado.

La tarjeta roja se podrá imprimir desde la computadora del Coordinador SOL, por lo cual, únicamente será necesario incurrir en gastos de impresión, los cuales se muestran más adelante en la tabla 44.

Es importante mencionar que, todos los artículos innecesarios que se deban retirar o desechar según lo indicado en la tarjeta roja, se hará a través de un procedimiento ya establecido por la Entidad Financiera, en donde indica los pasos a seguir, incluyendo las áreas o departamentos responsable de la extracción de los objetos, sin embargo, dicho documento no cuenta con la ubicación exacta ni número de teléfono que permita ubicarlos en caso se requiera el apoyo de ellos.

Por tal razón, se propone la creación de un directorio, en donde se indicará quienes son los encargados de retirar el mobiliario y equipo con el que cuenta la unidad de análisis. El responsable de alimentar este documento será el Secretario del Comité SOL y se manejará de forma digital. A continuación, se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 18
Directorio

Unidad de Soporte Interno Responsable: <i>Secretario</i> No. De documento: 1			Directorio de encargados del Mobiliario y Equipo		
No.	Artículo	Departamento Responsable	Persona encargada	Teléfono o extensión	Ubicación
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Enero de 2018.

Dentro del directorio de la tabla 6, se debe colocar lo siguiente:

- El nombre de cada artículo que se utiliza en la unidad de análisis.
- Departamento responsable de los objetos,
- Persona encargada del departamento, a quien se podrá contactar en caso de ser necesario junto con el número de teléfono o extensión y ubicación exacta dentro de las instalaciones de la Entidad Financiera.

Con esta herramienta, se logrará reducir el tiempo en localizar a las personas encargadas del retiro del mobiliario y equipo

Además, es necesario tener una visión clara de aquellos elementos indispensables con los que cuenta la organización para la operación diaria, por ejemplo, sillas, cubículos, computadoras, impresoras, archiveros, etc. y así, tener un mejor control sobre los mismos. Para esto, se propone utilizar un inventario de artículos con los que cuenta la organización. El responsable de dicho documento será el Secretario del Comité SOL y se manejará de forma digital. A continuación, se presenta la propuesta.

Tabla 19
Inventario de Mobiliario y Equipo

Unidad de Soporte Interno Responsable: <i>Secretario</i> No. De documento: 1		Inventario de Mobiliario y Equipo		
No.	Artículo	Colaborador responsable	Puesto	Código
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Enero de 2018.

En cada fila del inventario que se propone, se debe colocar el nombre del artículo, por ejemplo, silla de escritorio. Luego se indica el nombre del colaborador que lo utiliza, el puesto que ocupa y además se le asignará un código correlativo que servirá para identificar con facilidad todos los elementos necesarios de la unidad de análisis.

Además, los artículos que no sean necesarios para algún colaborador o para la Unidad de Soporte Interno, pero si le pueden servir a otros colaboradores de la misma unidad o de otro departamento de la Entidad Financiera, se podrán donar a través de la etiqueta verde. A continuación, se muestra la propuesta.

Tabla 20
Tarjeta Verde

TARJETA VERDE						
FECHA:	NÚMERO DE TARJETA:					
ÁREA						
ELEMENTO						
CANTIDAD						
CATEGORÍA	<div style="display: flex; align-items: flex-start;"> <div style="margin-right: 20px;"> Mobiliario Equipo Papelería Herramientas Otro </div> <table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 50px; height: 20px;"></td></tr> </table> </div>					
SE TRASLADA A:						
Nombre del Colaborador:	_____					
Código de empleado:	_____					
ELABORADO POR:						

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Enero de 2018.

En esta tarjeta verde propuesta en la tabla anterior, se deberá colocar la fecha en que se donará el elemento, el número de tarjeta que será un correlativo para efectos de control, el área a donde se trasladará, qué tipo de objeto es, por ejemplo, impresora, silla, etc. También se detallará la cantidad que se está donando. También se coloca la categoría a la que pertenece el elemento y por

último el nombre del colaborador que lo utilizará en caso sea de la misma unidad de análisis.

Cuando los objetos sean donados a otro colaborador de la unidad de análisis o a otra dependencia de la Entidad Financiera, deberá actualizarse el inventario de mobiliario y equipo que se muestra en la tabla 19.

La tarjeta verde se podrá imprimir desde la computadora del Coordinador SOL por lo cual, únicamente será necesario incurrir en gastos de impresión, los cuales se muestran más adelante en la tabla 44.

3.4.2.2 Ordenar (Seiton)

La segunda “s” pretender ubicar las herramientas de trabajo, papelería que se procesa, insumos, etc. en lugares estratégicos, para que al momento de necesitarlos no se pierda tiempo en buscarlos y, además, se puedan regresar a su lugar establecido sin ningún problema.

Para esta actividad es indispensable contar con una forma lógica de ubicación que permita a los empleados situar la papelería y herramientas de trabajo en lugares específicos según su frecuencia de uso. Por tal razón, se propone concientizar a los colaboradores utilizando la siguiente imagen que muestra cómo se pueden ordenar los objetos.

Imagen 26

Ejemplo de ubicación de objetos



Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Enero de 2018.

El objetivo es colocar cerca de la persona elementos de uso frecuente, como utensilios de trabajo, expedientes por procesar, etc., y los elementos que no se usen con tanta periodicidad como papelería ya procesada, inventario de insumos y objetos personales, se coloquen lo más alejado posible, de modo que no interrumpen con la continuidad de las operaciones.

La imagen 30 muestra cómo se puede comunicar a todo el personal de la Unidad de Soporte Interno por medio de correo electrónico y el responsable de hacerlo deberá ser el Administrador Visual.

Para evitar que se pierda el buen hábito de mantener todo en su lugar como lo indica la segunda “s”, se deben identificar los espacios en donde se ubicarán los

elementos necesarios para la organización. Se propone el uso de etiquetas para ubicarlos fácilmente.

Tabla 21
Propuesta de etiquetas

	<table border="1"> <tr> <td>MARCA</td> <td>AVERY</td> </tr> <tr> <td>FORMA DE LA ETIQUETA</td> <td>RECTANGULAR</td> </tr> <tr> <td>TAMAÑO DE LA ETIQUETA</td> <td>1*3 PULGADAS</td> </tr> <tr> <td>COLOR</td> <td>SURTIDOS NEON</td> </tr> <tr> <td>TIPO DE ADHESIVO</td> <td>REMOVIBLE</td> </tr> <tr> <td>CANTIDAD POR PAQUETE</td> <td>200 UNIDADES</td> </tr> <tr> <td>PAQUETES REQUERIDOS</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>PRECIO UNITARIO</td> <td>Q 32.90</td> </tr> <tr> <td>TOTAL DE INVERSIÓN</td> <td>Q 32.90</td> </tr> </table>	MARCA	AVERY	FORMA DE LA ETIQUETA	RECTANGULAR	TAMAÑO DE LA ETIQUETA	1*3 PULGADAS	COLOR	SURTIDOS NEON	TIPO DE ADHESIVO	REMOVIBLE	CANTIDAD POR PAQUETE	200 UNIDADES	PAQUETES REQUERIDOS	1	PRECIO UNITARIO	Q 32.90	TOTAL DE INVERSIÓN	Q 32.90
MARCA	AVERY																		
FORMA DE LA ETIQUETA	RECTANGULAR																		
TAMAÑO DE LA ETIQUETA	1*3 PULGADAS																		
COLOR	SURTIDOS NEON																		
TIPO DE ADHESIVO	REMOVIBLE																		
CANTIDAD POR PAQUETE	200 UNIDADES																		
PAQUETES REQUERIDOS	1																		
PRECIO UNITARIO	Q 32.90																		
TOTAL DE INVERSIÓN	Q 32.90																		

Fuente: <https://www.officedepot.com.gt/officedepotGuatemala/en/Categor%/Oficina/Etiquetas>. Enero 2018.

El objetivo de estas etiquetas es clasificar la papelería en colores según su estatus, y poder identificar muebles, cubículos, gavetas y estanterías de modo que sea fácil ubicar los objetos. Los colores para utilizar serán los siguientes:

- Rojo: papelería rechazada
- Amarillo: papelería en proceso
- Verde: papelería operada con éxito
- Blanco: identificación de escritorios, gavetas y estanterías

Las etiquetas de color blanco se colocarán en las gavetas de los cubículos para identificar lo que los colaboradores guardarán allí, por ejemplo, en la primera, se almacenan los lápices, lapiceros, sellos, etc. y en la segunda se ubicarán folders y documentos de apoyo. Esta actividad será supervisada por el Administrador Visual del Comité SOL.

Como ya se ha mencionado anteriormente, la Unidad de Soporte Interno de la Entidad Financiera, opera alrededor de 3,500 documentos al día, lo cual, hace indispensable contar con una clasificación ordenada, de modo que no se extravíe la papelería y, además, se reduzca el tiempo en buscarla.

A continuación, se muestra una propuesta de clasificación de la papelería utilizando los colores mencionados en la página anterior.

Tabla 22
Clasificación de papelería

Etiqueta	Descripción
Papelería rechazada	Rojo: en esta sección se colocarán los expedientes que por alguna razón no cumplen con los requisitos establecidos y deben devolverse a la agencia bancaria de donde proviene al día siguiente como máximo.
Papelería en proceso	Amarillo: en esta sección, se colocan los expedientes que ya se están procesando, pero por cuestiones de tiempo no se ha concluido, o bien, tengan pendiente alguna aprobación de jefatura o gerencia. El tiempo máximo de resguardo es de tres meses antes de reciclarse.
Papelería exitosa	Verde: en esta sección se colocarán los expedientes que cumplen con los requisitos establecidos y fueron procesados exitosamente. Estos luego serán trasladados a la almacenadora una vez a la semana. El tiempo máximo de resguardo es de una semana

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Enero 2018

Las etiquetas de los colores mostrados en la tabla anterior serán colocadas en las estanterías ubicadas en la parte superior de cada cubículo. Actualmente ahí se ubica la documentación que se está procesando, sin embargo, no tiene un orden específico.

A continuación, se muestra una imagen donde se pondrán las etiquetas.

Imagen 27
Colocación de etiquetas



Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Enero 2018

Como se pudo observar en la investigación de campo, cuando la papelería es procesada exitosamente, es apilada en el piso, por esta razón, se propone la adquisición de 2 archiveros, en donde se podrá colocar los documentos y clasificarse según los colores establecidos anteriormente. Esto se muestra a continuación.

Tabla 23
Propuesta de archivero

	MARCA	MAX GLOBAL
	COLOR	NEGRO
	ALTO	72 CM
	ANCHO	90 CM
	PROFUNDO	45 CM
	MATERIAL DE CONSTRUCCION	METAL
	PRECIO UNITARIO	Q 2,900.00
	TOTAL DE INVERSIÓN 2 UNIDADES	Q 5,800.00

Fuente: [https://www.officedepot.com.gt/officedepotGuatemala/en/Categoría/ Archiveros-2-gavetas](https://www.officedepot.com.gt/officedepotGuatemala/en/Categoría/Archiveros-2-gavetas). Enero 2018

En estos archiveros de la tabla anterior, al final de la jornada laboral, los colaboradores deberán colocar toda la documentación que fue procesada exitosamente (etiqueta verde) y la que fue rechazada (etiqueta roja), para que al día siguiente el departamento de mensajería y correspondencia de la Entidad Financiera pueda llevarla a donde corresponda según los criterios mencionados en la tabla 22.

También es importante almacenar de una forma adecuada los insumos de oficina y demás material que se utiliza para las operaciones diarias. Actualmente la bodega donde se colocan dichos elementos se comparte con la cocineta y reduce el espacio para un adecuado manejo de lo resguardado.

Por esta razón, es recomendable la adquisición de estanterías que permitan apilar de una forma ordenada y segura los insumos y materiales. A continuación, se presenta una propuesta.

Tabla 24
Estantería para insumos de oficina

	MARCA	TAMMEX
	COLOR	NEGRO
	ALTO	180 CM
	ANCHO	94 CM
	PROFUNDO	44 CM
	MATERIAL DE CONSTRUCCION	METAL
	PRECIO UNITARIO	Q 799.00
	TOTAL DE INVERSIÓN 1 UNIDAD	Q 799.00

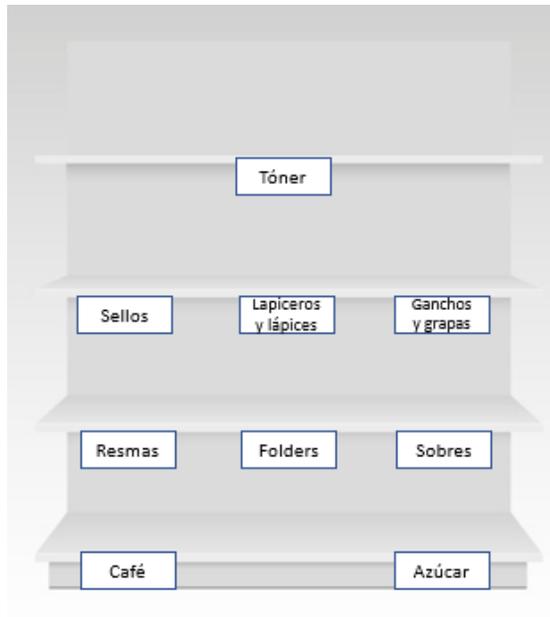
Fuente: <https://www.officedepot.com.gt/officedepotGuatemala/en/Categoría/Archiveros>. Enero 2018

La estantería propuesta en la tabla anterior deberá estar etiquetada de color blanco según los criterios mencionados en la tabla nueve, y sobre ella se escribirá el tipo de insumo a colocar en el espacio asignado.

A continuación, se muestra un ejemplo de cómo puede etiquetarse la estantería.

Imagen 28

Etiquetas para estantería



Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Enero 2018

Las etiquetas colocadas en la imagen anterior como ejemplo son con base a los insumos que actualmente la unidad de análisis utiliza en sus operaciones diarias.

El artículo 96 del Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional establecido en el Acuerdo Gubernativo 229-2014 establece que “la altura máxima para almacenamiento en forma manual no debe superar los uno punto setenta y cinco (1.75) metros o la medida de la estatura de los trabajadores que realicen las operaciones. Si la altura para el almacenamiento manual es superior a este nivel, debe proporcionarse algún medio fijo o móvil que le permita llegar hasta la altura deseada.” (20:sp) Por esta razón, se recomienda la adquisición de una escalera que permita alcanzar el material que se encuentra arriba de la medida mencionada, de esta forma se evitarán accidentes. A continuación, se presenta la propuesta.

Tabla 25
Escalera móvil

	MARCA	ROTTER
	COLOR	BLANCO
	ESPECIFICACIONES	ESCALERA TABURETE DE 2 ESCALONES
	MATERIAL DE CONSTRUCCION	METAL
	PRECIO UNITARIO	Q 299.99
	TOTAL DE INVERSIÓN 1 UNIDADES	Q 299.99

Fuente: <https://www.officedepot.com.gt/officedepotGuatemala//Categoría/Oficina/Seguridad-yMantenimiento>. Enero 2018

Este tipo de escalera, por su tamaño permite trasladarla de un lugar a otro cuando se requiera, además, no necesita de espacios grandes para su almacenamiento.

Durante la investigación de campo realizada en la unidad de análisis, se pudo evidenciar que los colaboradores almacenan sus objetos personales en los escritorios de trabajo, imposibilitando el resguardo de utensilios para sus labores.

Debido a esto, es necesario que los empleados cuenten con un espacio para guardar sus pertenencias de forma segura, así se podrá liberar otras áreas indispensables para las operaciones. A continuación, se muestra una propuesta para la adquisición de casilleros.

Tabla 26

Casilleros para resguardo de objetos personales

	MARCA	TAMMEX
	COLOR	GRIS
	ESPECIFICACIONES	1 PIEZA CON 4 CAJONES
	MATERIAL DE CONSTRUCCION	METAL
	ALTO	1.67 CM
	ANCHO	0.46 CM
	PROFUNDO	0.38 CM
	PRECIO UNITARIO	Q 1,999.99
	TOTAL DE INVERSIÓN 6 UNIDADES	Q 11, 999.94

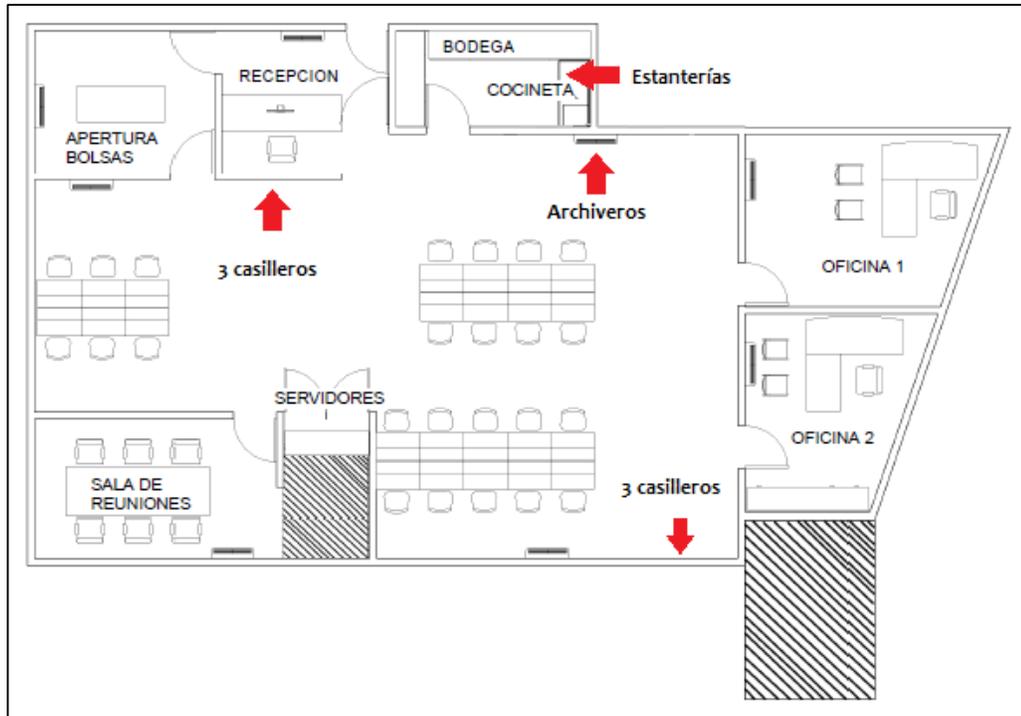
Fuente: <https://www.officedepot.com.gt/officedepot/Categoría//MueblesDecoración/Gabientes>. Enero 2018

Como se menciona en el capítulo dos, la Unidad de Soporte Interno, cuenta con 24 auxiliares operativos, por tal razón se sugiere la adquisición de 6 piezas verticales con 4 cajones cada uno, para que cada colaborador cuente con su propio espacio para almacenar sus pertenencias durante la jornada laboral.

El mobiliario que se propone adquirir para el resguardo de expedientes, insumos y objetos personales, se deben ubicar en áreas según sus dimensiones. A continuación, se muestra un plano de las instalaciones de la Unidad de Soporte Interno en donde se indica la ubicación ideal del mobiliario propuesto.

Imagen 29

Propuesta de ubicación del mobiliario



Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Enero 2018

Tanto los archiveros, como los casilleros, se recomienda ubicarlos en lugares que no obstruyan la movilidad de las personas. Las estanterías se pueden colocar dentro de la bodega que se comparte con la cocina, ya que ahí se colocan los insumos como, papelería, tóner, lapiceros, café, azúcar, etc.

3.4.2.3 Limpieza (Seiso)

La tercera “s” tiene como objetivo evitar la acumulación de suciedad, que origine desperfectos en los utensilios y equipos de trabajo a través de la limpieza de las instalaciones.

Es necesario estandarizar la rutina de limpieza que realiza actualmente la persona encargada de estas atribuciones, así como solicitar la ampliación de horario de dicho colaborador.

A continuación, se detalla un cronograma de tareas de limpieza que permitirá cubrir las instalaciones de la unidad objeto de estudio.

Tabla 27
Cronograma de tareas de limpieza

ACTIVIDAD	7:00 - 8:00	8:00 - 9:00	9:00 - 10:00	10:00 - 10:45	10:45 - 11:00	11:00 - 12:00	12:00 - 13:00	13:00 - 14:00	14:00 - 15:00	15:00 - 16:00
Extraer basura de los recipientes ubicados en los cubículos	■									
Limpieza de escritorios del área operativa	■									
Limpieza de oficina (escritorios, computadoras, muebles y extracción de basura)		■								
Limpieza de recepción (escritorios, computadoras, muebles y sillas de espera)		■								
Limpieza de sala de reuniones (mesa, sillas y piso)		■								
Limpieza de mesa (COCINETA Y BODEGA)			■							
Limpieza de dispensador de agua (COCINETA Y BODEGA)			■							
Limpieza de mueble y sus gavetas (COCINETA Y BODEGA)			■							
Lavar tazas y vasos				■						
DESCANSO					■					
Barrer y trapear pisos de toda el área						■				
ALMUERZO							■			
Extraer basura de los recipientes ubicados en los cubículos								■		
Barrer pisos de toda el área									■	
Lavar toallas utilizadas en el día										■

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Enero 2018

Es importante mencionar que la empresa que provee al personal para las actividades de limpieza también proporciona utensilios de trabajo, como toallas, desinfectantes, líquidos especiales, escobas, etc.

Así mismo, será necesario solicitar al departamento encargado de gestionar la contratación del personal de limpieza, la ampliación de horario de quien realiza estas actividades, ya que, como se menciona en el capítulo II del presente documento, actualmente se encuentra de 7:00 horas a 13:00 horas.

Además, será necesario contar con identificadores visuales que permitan detectar y controlar situaciones de suciedad dentro de la unidad de análisis. A continuación, se presenta una propuesta de tarjeta amarilla.

Tabla 28
Tarjeta Amarilla

TARJETA AMARILLA	
FECHA:	NÚMERO DE TARJETA:
ÁREA	
ELEMENTO	
CANTIDAD	
SITUACIÓN OCASIONADA POR:	
Líquidos <input type="checkbox"/> Polvo <input type="checkbox"/> Mal Funcionamiento <input type="checkbox"/>	
Observaciones:	
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	
COMENTARIO	
ELABORADO POR:	

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Enero 2018

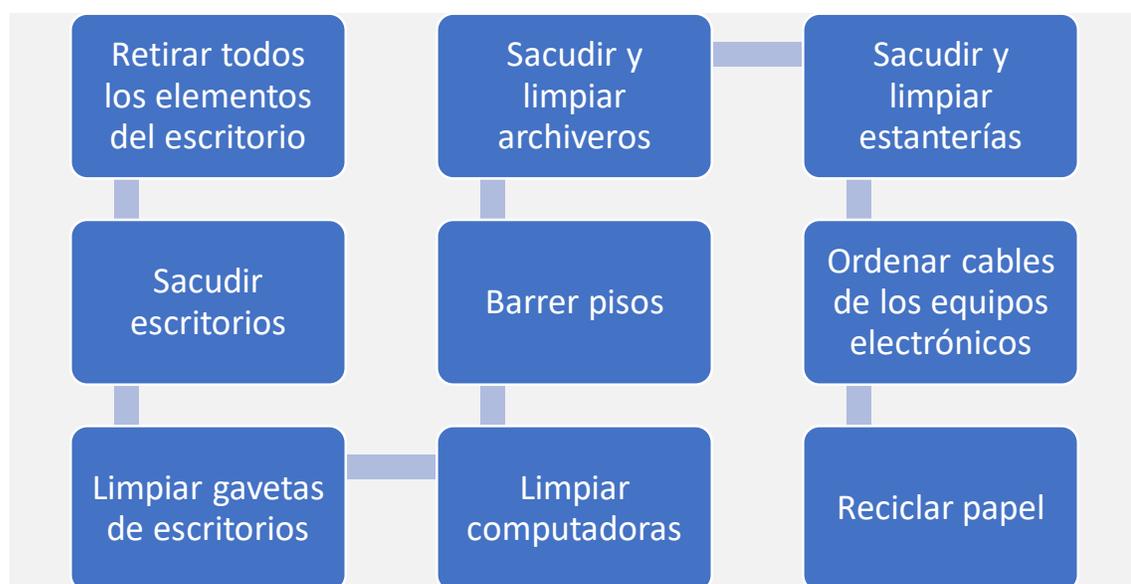
En la tarjeta amarilla se indica lo sucedido, las causas y las posibles soluciones para eliminar las fuentes de suciedad y así, mantener control sobre el aspecto. Esta herramienta se podrá imprimir desde la computadora del Coordinador SOL

se podrá imprimir desde la computadora del Coordinador SOL por lo cual, únicamente será necesario incurrir en gastos de impresión, los cuales se muestran más adelante en la tabla 44.

Una jornada de limpieza profunda que se realice cada tres meses, ayudará a alcanzar un estándar de cómo debe mantenerse las instalaciones de la Unidad de Soporte Interno, además, permite involucrar activamente a los colaboradores en el programa de mejora continua.

A continuación, se muestra el proceso de la jornada de limpieza profunda, la cual enlista las actividades a ejecutar.

Imagen 30
Proceso de la Jornada de Limpieza Profunda



Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Enero 2018

La jornada de limpieza profunda, comienza con retirar todos los elementos que tengan los escritorios incluyendo sus gavetas, para luego sacudirlos y eliminar todo el polvo y suciedad que pueda tener acumulado.

Después, se deberán limpiar las computadoras, con un kit espacial para equipos electrónicos que más adelante se detalla. Luego, será necesario barrer todo el piso de las instalaciones, incluyendo oficinas, salas de reuniones, y los demás espacios cerrados.

También se sacudirán y limpiarán los archiveros en donde se almacenan los documentos que se procesan y las estanterías donde se resguardan los insumos y materiales necesarios para las operaciones diarias. Se ordenarán los cables de los equipos electrónicos, como computadoras, teléfonos fijos, impresoras, etc. Además, se les hará un amarre con cinchos de plástico para evitar que se desordenen más adelante.

A continuación, se presenta la propuesta de cinchos para cables.

Tabla 29
Propuesta cinchos de seguridad

	MARCA	FULGORE
	COLOR	NEGRO
	ESPECIFICACIONES	1 PIEZA CON 50 UNIDADES
	MATERIAL	PLÁSTICO
	MEDIDA	50 PULGADAS
	PRECIO UNITARIO	Q 19.90
	TOTAL DE INVERSIÓN 1 UNIDAD	Q 19.90

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Enero 2018

Por último, dentro de la jornada de limpieza profunda se deberá reciclar toda la papelería que ya no se use. Para esto existe un departamento de la Entidad Financiera que se encarga de impulsar el reciclaje de papel, y proporcionan los recipientes necesarios. Por tal razón, será responsabilidad del secretario, solicitarlos para mantenerlos en las instalaciones de la unidad de análisis.

Además, para que no se pierden los beneficios obtenidos en la jornada de limpieza profunda, se considera necesario que el Comité SOL, establezca un programa de actividades periódicas de orden y limpieza que deberán cumplir los colaboradores.

A continuación, se presentan las actividades a ejecutar.

Tabla 30
Programa de orden y limpieza para colaboradores

Unidad de Soporte Interno		Programa de orden y limpieza para colaboradores													
Responsable: Administrador Visual															
No.	Tarea	Tiempo (mins)	ENFOQUE			ROUTINA									
			Separar lo innecesario (Seiri)	Ordenar (Seiton)	Limpieza (Seiso)	DIARIO	SEMANAL	QUINCENAL	TRIMESTRAL	SEMESTRAL	ANUAL	Una vez			
1	Separar los elementos innecesarios (materiales de oficina)	5	x												x
2	Ordenar los artículos indispensables en el escritorio y gavetas según etiquetas	5		x			x								
3	Revisión y mantenimiento a etiquetado de muebles y gavetas	10		x						x					
4	Limpiar escritorio de trabajo y silla	5			x		x								
5	Limpieza gavetas de escritorio	10			x				x						

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Enero 2018

Las actividades están diseñadas para tener un tiempo de ejecución de diez minutos como máximo, con el objetivo de no utilizar mucho tiempo de las operaciones diarias, además, es recomendable que se realicen al final de la jornada laboral.

Por la naturaleza de las tareas, algunas se deben implementar semanalmente, para mantener el orden y la limpieza de las instalaciones, sin embargo, existen otras actividades donde la periodicidad de ejecución será más larga, porque no requiere constante aplicación. Estas actividades serán supervisadas por el Administrador Visual.

Adicional, este documento se deberá compartir a través de correo electrónico a todos los colaboradores, o bien, imprimirse en la computadora del Coordinador SOL y colocarse en el corcho que actualmente posee la Unidad de Soporte Interno, y que se usa para colocar información relevante a comunicar. A continuación, se muestra una imagen de lo mencionado.

Imagen 31

Corcho para información relevante



Fuente: imagen captada durante la investigación de campo. Octubre 2017

Se considera importante proporcionar utensilios a los empleados para mantener en óptimas condiciones sus espacios de trabajo. A continuación, se presentan algunas propuestas para su adquisición.

Tabla 31
Propuesta de toallas húmedas de limpieza

	<table border="1"> <tr> <td>MARCA</td> <td>SABO</td> </tr> <tr> <td>ITEM</td> <td>24838</td> </tr> <tr> <td>MODELO</td> <td>53-500</td> </tr> <tr> <td>CONTENIDO</td> <td>40 TOALLAS</td> </tr> <tr> <td>PRECIO UNITARIO</td> <td>Q 64.90</td> </tr> <tr> <td>TOTAL INVERSIÓN 10 unidades</td> <td>Q 649.00</td> </tr> </table>	MARCA	SABO	ITEM	24838	MODELO	53-500	CONTENIDO	40 TOALLAS	PRECIO UNITARIO	Q 64.90	TOTAL INVERSIÓN 10 unidades	Q 649.00
	MARCA	SABO											
	ITEM	24838											
	MODELO	53-500											
	CONTENIDO	40 TOALLAS											
	PRECIO UNITARIO	Q 64.90											
	TOTAL INVERSIÓN 10 unidades	Q 649.00											

Fuente: <https://www.officedepot.com.gt/officedepotGuatemala/en/Categor%C3%ADa/Oficina>. Enero 2018

Se proponen toallas húmedas por la facilidad que se tiene con este artículo para limpiar cualquier superficie.

De manera conjunta, también se sugiere adquirir dos kits de limpieza especial para monitores, teclados y cualquier equipo de cómputo. La limpieza constante de estos elementos es importante para reducir los desperfectos y reparaciones. A continuación, se presenta una propuesta para la adquisición de dicho utensilio.

Tabla 32

Kit de limpieza de pantallas y teclados

	MARCA	3M
	ITEM	9173
	MODELO	CL681
	CONTENIDO	1 espray, 1 esponja, 1 cepillo
	PRECIO UNITARIO	Q 109.00
	TOTAL INVERSIÓN 2 unidades	Q218.00

Fuente: <https://www.officedepot.com.gt/officedepotGuatemala/en/Todas/Oficina/Cafeter%/Limpieza-para-oficina/LIMPIADOR-DE-PANTALLA-Y-TECLADO-3M>. Enero 2018

Estos utensilios propuestos, cuentan con un líquido especial para la limpieza de pantallas, cepillo para eliminar suciedad del teclado de una computadora y una esponja para limpiar la superficie de cualquier aparato electrónico.

Los utensilios de limpieza propuestos anteriormente servirán para llevar a cabo la jornada de limpieza profunda, posteriormente servirán para mantener en buenas condiciones el mobiliario y equipo, lo cual, será adicional a las actividades de aseo que ejecuta el personal encargado.

3.4.2.4 Control (Seiketsu)

El objetivo es implementar mecanismos de control que permitan mantener los estándares de seguridad, orden y la limpieza. Esto se puede llevar a cabo a través de verificaciones periódicas a cargo del Administrado Visual, con las que se podrá saber a simple vista las desviaciones que existan con relación a la aplicación de las tres primeras eses (S) y a los estándares mencionados anteriormente.

Es importante que las áreas de trabajo sean supervisadas a través de una lista de verificación que contenga aspectos mínimos a cumplir para mantener el orden y la limpieza en las instalaciones, además evaluará el impacto que tenga la ejecución de las actividades del cronograma de limpieza que se propone en la tercera ese (3'S).

Tabla 33
Lista de requisitos mínimos

Unidad de Soporte Interno Responsable: <i>Administrador Visual</i>		Lista de requisitos mínimos del programa de mejora continua		
No.	ASPECTO A REVISAR	CUMPLE (X)	NO CUMPLE (X)	OBSERVACIONES
	Los escritorios se mantienen en buen estado y ordenados según las etiquetas			
	En los escritorios solo hay elementos de trabajo			
	Los objetos personales se encuentran ubicados donde corresponde			
	Las computadoras y equipo electrónico se encuentra limpio y sin cables sueltos			
	Los pasillos se encuentran libres y sin obstáculos que causen accidentes			
	La puerta de salida no se encuentra bloqueada por objetos			
	Muebles, archiveros y estanterías se encuentran ordenados y limpios			

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Enero 2018

Esta lista, deberá ejecutarse una vez al mes, además, el Administrador Visual, podrá colocar observaciones sobre aquellos aspectos que no se cumplan o que deban mejorarse y luego comunicarlos a todos los colaboradores para poder mejorar, a través de correos electrónicos o la colocación de este documento en el corcho que se muestra en la imagen 31.

Adicional, es importante recalcar a los colaboradores la importancia de mantener los beneficios que se han obtenido al aplicar la tres primeras eses, por tal razón se propone una imagen como recordatorio, la cual, se muestra a continuación.

Imagen 32
Imagen de recordatorio



Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Enero 2018

Esta imagen, se podrá comunicar a través de correos electrónicos periódicamente y el responsable será el Capacitador del Comité SOL.

3.4.2.5 Disciplina (Shitsuke)

La disciplina empieza por cada uno de los miembros de la organización y para fomentarla, es indispensable realizar una comunicación interna, que ayude a motivarlos y a recordarles ser constantes en los buenos hábitos de mantener la seguridad, orden y limpieza. Además, mejora la productividad del personal, ayuda

a la adaptación de ellos al cambio y facilita el logro de los objetivos y metas establecidas.

A continuación, se presentan propuestas de piezas ilustrativas que pueden comunicarse a través de correos electrónicos periódicamente. El encargado deberá ser el Capacitador del Comité SOL y deberá solicitar la elaboración de las imágenes con el departamento de Mercadeo de la Entidad Financiera.

Imagen 33

Propuesta de ilustración de beneficios para Separar lo innecesario (Seiri)



Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Enero 2018

Al comunicar esta ilustración, el objetivo es hacer conciencia sobre los beneficios obtenidos de aplicar la primera ese (s), como aumentar los espacios disponibles para objetos necesarios y permite que el colaborador pueda enfocarse en lo importante.

A continuación, se presenta una propuesta de ilustración para recordar la importancia de la segunda ese (s)

Imagen 34

Propuesta de ilustración sobre los beneficios de Ordenar (seiton)



Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Enero 2018

Esta imagen pretende informar a los empleados, las ventajas de mantener ordenados los puestos de trabajo, como, reducir los tiempos de búsqueda de objetos o eliminar movimientos innecesarios que se hacen normalmente cuando se necesitan utensilios de uso frecuente y que se ubican lejos de los lugares de trabajo.

En la siguiente imagen se pretende trasladar a los colaboradores de la unidad objeto de estudio, la importancia de mantener limpias las instalaciones, esto como parte de la tercera ese (s).

Imagen 35

Propuesta de ilustración sobre los beneficios de limpiar (seiso)



Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Enero 2018

Esta ilustración, comunica a los empleados de la Unidad de Soporte Interno que al mantener sus posiciones de trabajo limpias y en buenas condiciones, lograrán detectar con mayor facilidad si algún equipo de trabajo o mobiliario necesita reparación o sustitución por desperfectos, además, creará buena impresión ante la visita de clientes internos y externos.

Como parte del involucramiento que se necesita de los colaboradores para que se mantenga el orden y la limpieza en las instalaciones, se pretende impulsar una actividad de fácil aplicación y que se puede trasladar a los miembros de la organización a través de una imagen. A continuación, se muestra la propuesta.

Imagen 36

Propuesta de ilustración para incentivar a los colaboradores sobre cumplir la regla de los 30 segundos



Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Enero 2018

Esta ilustración, tiene como objetivo que los empleados puedan asegurar que mantienen sus espacios de trabajos en óptimas condiciones a través de un ejercicio simple, que consiste en saber si pueden encontrar cualquier elemento a su alrededor en un tiempo máximo de 30 segundos.

3.4.2.6 Constancia (Shikari)

Una de las partes más difíciles para una organización es mantener buenas prácticas y buenos hábitos. El objetivo de Shikari es que los colaboradores puedan mantener los beneficios que ya se lograron al aplicar las cinco eses (5'S).

Para llevar a cabo esto, será necesario implementar una evaluación por colaborador de la unidad de análisis. Esta se muestra a continuación:

Tabla 34
Evaluación de constancia de colaboradores

Evaluación de constancia de colaboradores / Unidad de Soporte Interno									
No.	Tarea	Fecha:		Nombre:					
		Semana 1		Semana 2		Semana 3		Semana 4	
		Si cumple	No Cumple						
1	El colaborador mantiene solo los elementos necesarios en su cubículo de trabajo								
2	En escritorio y gavetas del colaborador, los elementos se encuentran ordenados según etiquetas								
3	El colaborador mantiene las etiquetas de su cubículo en buen estado								
4	El cubículo y silla del colaborador se encuentran limpios y en buen estado								
5	El colaborador mantiene en buen estado el equipo electrónico asignado								
Observaciones:									

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Enero 2018

La forma de evaluar la constancia de cada colaborador de la Unidad de Soporte Interno será de la siguiente manera:

- Semanalmente el Administrador Visual, revisará si los colaboradores cumplen con cada aspecto que se muestra en la tabla anterior.

- Deberá colocar una “x” en la casilla que corresponda cuando verifique que cumpla o no cumpla con el aspecto evaluado.
- Podrá colocar observaciones cuando lo amerite y retroalimentará a los colaboradores sobre los resultados obtenidos.

Esta información que se obtenga de la evaluación de constancia de colaboradores también servirá para que el capacitador pueda detectar si existen debilidades en la aplicación de algún tema del programa de mejora continua y sea necesario coordinar una capacitación.

3.4.2.7. Compromiso (Shirusukoku)

En esta ese (s) se pretende generar un compromiso por parte de los colaboradores en la implementación y mantenimiento de la metodología nueve eses (9'S).

Para que este programa de mejora continua pueda brindar beneficios a la Unidad de Soporte Interno, es necesario que los colaboradores conozcan los resultados que se han obtenido, las oportunidades de mejora a considerar y además reconocerlos por el esfuerzo que han realizado.

Para lograr esto, se propone llevar a cabo una actividad con todos los colaboradores de la Unidad de Soporte Interno, en donde se presentarán los resultados que se obtuvieron durante el año con la ejecución del programa de mejora continua. Esto servirá para aumentar el compromiso de ellos, ya que conocerán lo que han alcanzado, sabrán lo que se debe mejorar y, además, se les premiará con una refacción para todos.

A continuación, se presenta el programa de la actividad.

Tabla 35
Actividad de presentación de resultados

Presentación de resultados semestrales	Fecha: julio y diciembre	
	Lugar: salón de actividades de la Entidad Financiera	
	Responsable: coordinador SOL y capacitador	
Tema	Objetivo	Duración
Objetivos	Indicar que el objetivo de la actividad es reconocer el esfuerzo que han hecho con el programa de mejora continua.	10 minutos
Resultados del semestre	Dar a conocer los resultados obtenidos en las revisiones periódicas y mostrar fotografías comparativas del "antes" y "después" de la implementación de los estándares.	30 minutos
Oportunidades de Mejora	Indicar cuáles son las oportunidades de mejora a ejecutar	5 minutos
Refacción de reconocimiento	Se invita a todos los colaboradores a degustar de una refacción como reconocimiento por el esfuerzo realizado	1 hora
Duración		1 hora y 45 minutos

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Enero 2018

Debido a que parte del compromiso que se desea generar en ellos es la motivación, la refacción que se les dará como reconocimiento, tendrá un costo que la unidad de análisis deberá absorber. A continuación, se presenta una propuesta de refacción para los colaboradores de la Unidad de Soporte Interno.

Tabla 36
Precios para refacción de reconocimiento

Cantidad	Producto	Precio Unitario	Total
26	Croissant de jamón y queso	Q9.00	Q234.00
26	Alfajores	Q4.75	Q123.50
26	Jugo en lata	Q6.25	Q162.50
TOTAL			Q520.00

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Enero 2018

3.4.2.8 Coordinación (Seishoo)

La octava ese (s), hace referencia a que los miembros de una organización deben estar alineados al logro de los mismos objetivos, los colaboradores deben contar con las mismas directrices para que la Unidad de Soporte Interno de la Entidad Financiera pueda satisfacer las necesidades de sus clientes internos y externos.

Es importante el trabajo que realice el comité SOL, ya que ellos son quienes deberán planificar las actividades del programa de mejora continua basado en la metodología nueve eses (9'S).

Para lograr coordinación entre los miembros del comité SOL, se propone llevar a cabo reuniones cada quince días y lideradas por el Coordinador SOL, que servirán para tomar decisiones en conjunto sobre diferentes temas relacionados al programa de mejora continua, por ejemplo:

- Resultados de la verificación de la lista de requisitos mínimos (tabla 21).
- Resultados de la evaluación de constancia de colaboradores (tabla 22).
- Hallazgos derivados de la auditoría, esta se explica más adelante en la novena ese.

- Otros temas relacionados a la mejora continua de la seguridad, orden y limpieza en la Unidad de Soporte Interno.

En dichas reuniones, será indispensable que se elabore un documento donde quede registro de los temas tratados en cada reunión y los compromisos contraídos por cada miembro. Con este instrumento, se podrá dar seguimiento a las tareas a ejecutar y se tendrá trazabilidad sobre las actividades que se han llevado a cabo. A continuación, se presenta el formato propuesto.

Tabla 37
Registro de reuniones del Comité SOL

Registro de reuniones Comité SOL		
Unidad de Soporte Interno		
FECHA		
PARTICIPANTES	1 Coordinador SOL:	
	2 Administrador Visual:	
	3 Auditor:	
	4 Capacitador:	
	5 Secretario:	
	6 Otros participantes:	
TEMA		
PUNTOS A TRATAR		
COMPROMISOS		
QUÉ	QUIÉN	CUÁNDO
OTROS TEMAS		

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Enero 2018

Esta será una herramienta digital, por lo que no se deberá incurrir en gastos de impresión. En ella, se detallarán aspectos generales de cada reunión, como, la fecha en que se llevó a cabo, quienes participaron de ella, los temas y puntos específicos que se discutieron, y los compromisos adquiridos, con responsables y fechas de entrega. Esto permitirá llevar un mejor control de las decisiones tomadas

para mantener la seguridad, orden y limpieza de la Unidad de Soporte Interno de la Entidad Financiera.

3.4.2.9 Estandarización (Seido)

Al aplicar la estandarización, se pretende unificar criterios para ejecutar actividades que permitan mejorar las condiciones de seguridad, orden y limpieza en las instalaciones de la Unidad de Soporte Interno de la Entidad Financiera.

Para llevar a cabo lo mencionado, se considera indispensable la elaboración de un documento que permita estandarizar cada actividad definida en el programa de mejora continua, con el fin de que los colaboradores conozcan con exactitud el propósito de cada herramienta propuesta en el programa y que no existan desviaciones en la implementación de ellas. A continuación, se muestra la propuesta.

Tabla 38
Actividades para la implementación de la Metodología 9'S

Unidad de Soporte Interno Responsable: Coordinador SOL Fecha de actualización: enero 2019		Herramientas para la implementación de la Metodología 9'S	
No.	HERRAMIENTA	9'S APLICABLE	PROPÓSITO
1	Diagrama de clasificación de objetos	1's	Indicar sobre qué hacer con los objetos necesarios e innecesarios de la unidad
2	Tarjeta Roja	1's	Identificar elementos necesarios y innecesarios dentro de las instalaciones
3	Directorio	1's	Indicar los departamentos responsables de la Entidad Financiera para el retiro de mobiliario y equipo innecesario
4	Inventario de Mobiliario y Equipo	1's	Documentar y controlar todos los elementos con los que cuenta la unidad

5	Tarjeta Verde	2's	Identificar elementos innecesarios que puedan donarse a otros colaboradores o departamentos de la Entidad Financiera
6	Ubicación de objetos	2's	Herramienta de apoyo para que el colaborador ubique los objetos necesarios según la frecuencia de uso
7	Etiquetas de identificación	2's	Identificar el mobiliario donde se almacenan insumos, herramientas y papelería necesaria para la unidad según la colorimetría establecida.
8	Tabla de clasificación de papelería	2's	Describir cómo se colocará la papelería que se procesa según el color designado
9	Archiveros	2's	Mobiliario que será usado para coloca la papelería que se procesa
10	Estanterías	2's	Mobiliario que será usado para almacenar los insumos que se utilizan en la unidad.
11	Escalera Móvil	2's	Herramienta para alcanzar objetos que se encuentra en la parte superior de las estanterías
12	Casilleros	2's	Mobiliario para el resguardo de los objetos personales de los colaboradores de la Unidad de Soporte Interno.
13	Cronograma de tareas de limpieza	3's	Describir las actividades de limpieza que deberá ejecutar la persona encargada y los tiempos estipulados
14	Tarjeta Amarilla	3's	Identificar acumulación de polvo y suciedad en áreas específicas de la Unidad de Soporte Interno.
15	Proceso de la jornada de limpieza profunda	3's	Describir el proceso para llevar a cabo la jornada de limpieza profunda en la unidad.
16	Cinchos de seguridad	3's	Agrupar los cables del equipo electrónico de cada cubículo, oficina y otras áreas

17	Programa de orden y limpieza para colaboradores	3's	Describir las actividades que ejecutarán periódicamente los colaboradores para mantener ordenadas y limpias cubículos de trabajo.
18	Lista de requisitos mínimos	4's	Controlar periódicamente que se mantengan las condiciones ideales en las instalaciones
19	Evaluación de constancia de colaboradores	6's	Asegurar que los colaboradores cumplan constantemente con mantener el orden y limpieza de sus espacios de trabajo
20	Registro de reuniones del Comité SOL	8's	Documentar los compromisos adquiridos por cada líder en las reuniones del Comité SOL

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Enero 2018

Esta tabla se deberá imprimir y colocar en el corcho que actualmente tiene la unidad de análisis y que se muestra en la imagen 35, por lo cual, se deberá incurrir en gastos de impresión, los cuales se pueden observar más adelante en la tabla 44.

3.4.3 Seguridad

Dentro del programa de mejora continua es necesario el tema de seguridad en las instalaciones de la unidad de análisis, el objetivo es lograr que se implementen buenos hábitos de seguridad, orden y limpieza que permitan que los colaboradores se sientan tranquilos en sus instalaciones.

Se detectaron oportunidades de mejora aplicables a la seguridad, una de ellas es la colocación de un letrero para señalar la puerta de salida en caso de emergencia, ya que se evidenció la ausencia de este en la imagen 13 del capítulo II de esta investigación. A continuación, se presenta una propuesta para la adquisición de dicho material.

Tabla 39

Señalización de salida para emergencias

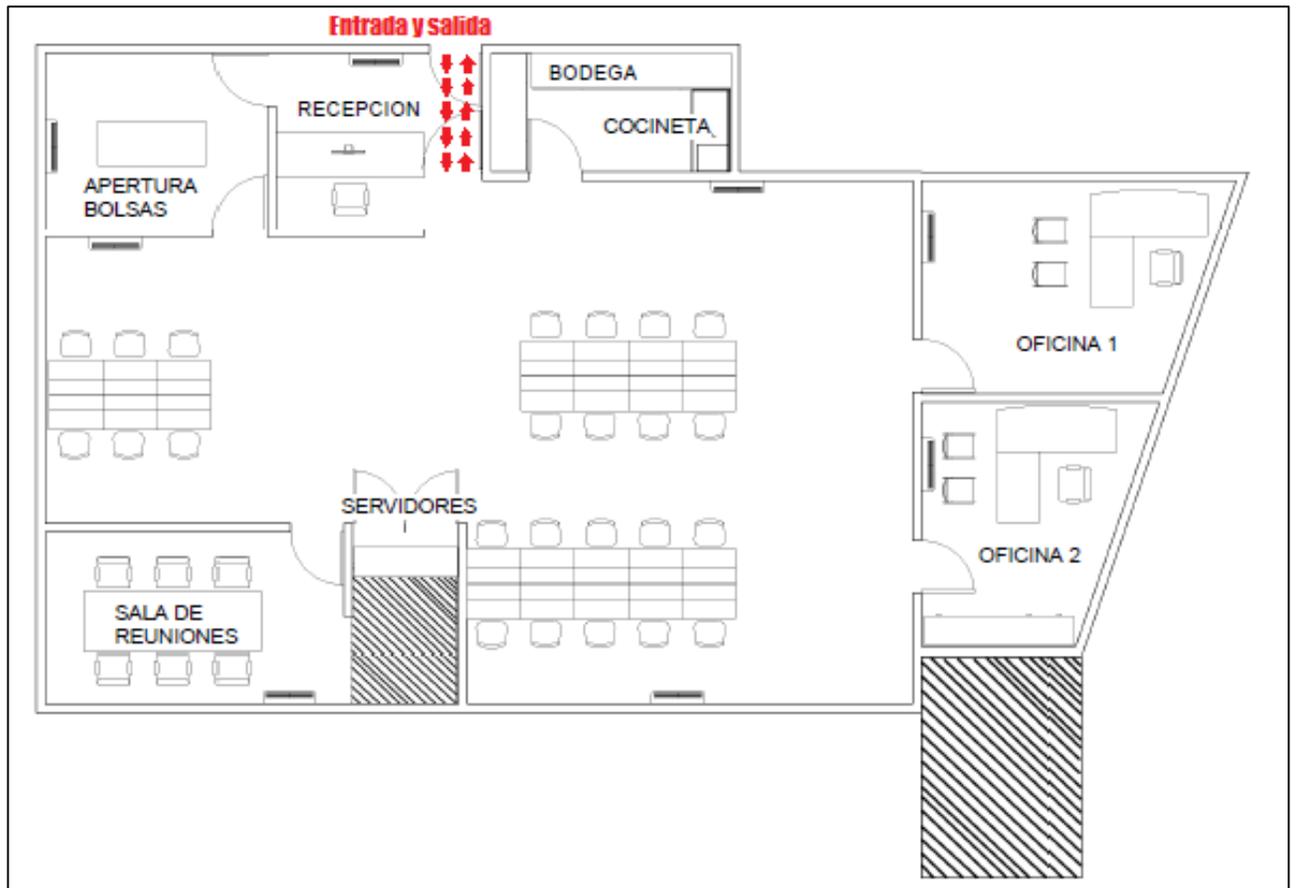
	MARCA	SIGO
	COLOR	VERDE Y BLANCO
	MEDIDAS	20cm X 30cm
	DISTANCIA DE VISUALIZACIÓN	10 mts.
	MATERIAL	PVC
	PRECIO UNITARIO	Q 40.00
	TOTAL DE INVERSIÓN 1 UNIDAD	Q 40.00

Fuente: <https://www.sigo.com.gt/señalesdeatencion>. Enero 2018

Sólo se propone una señal, debido a que las instalaciones cuentan únicamente con una salida, misma que también se utiliza como entrada. Además, como se mencionó en el diagnóstico de esta investigación, la Unidad de Soporte Interno cuenta con una ruta de evacuación debidamente señalizada hasta su punto de reunión ubicado en las afueras de las instalaciones de la Entidad Financiera.

A continuación, se muestra la ubicación de la entrada y salida de las instalaciones de la Unidad de Soporte Interno, en donde se colocará el rótulo propuesto.

Imagen 37
Ubicación para señal de salida



Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Enero 2018

Estas señalizaciones son especiales para oficinas y áreas de trabajo, ya que, en caso de ausencia de luz por fallas eléctricas, estas pueden verse sin problema por ser de tipo fotoluminiscentes. Además, en el artículo 30 del Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional establecido en el Acuerdo Gubernativo número 229-2014, menciona que “las puertas y salidas de los centros de trabajo, su acceso será visible o debidamente señalizado e iluminado”. (20:sp)

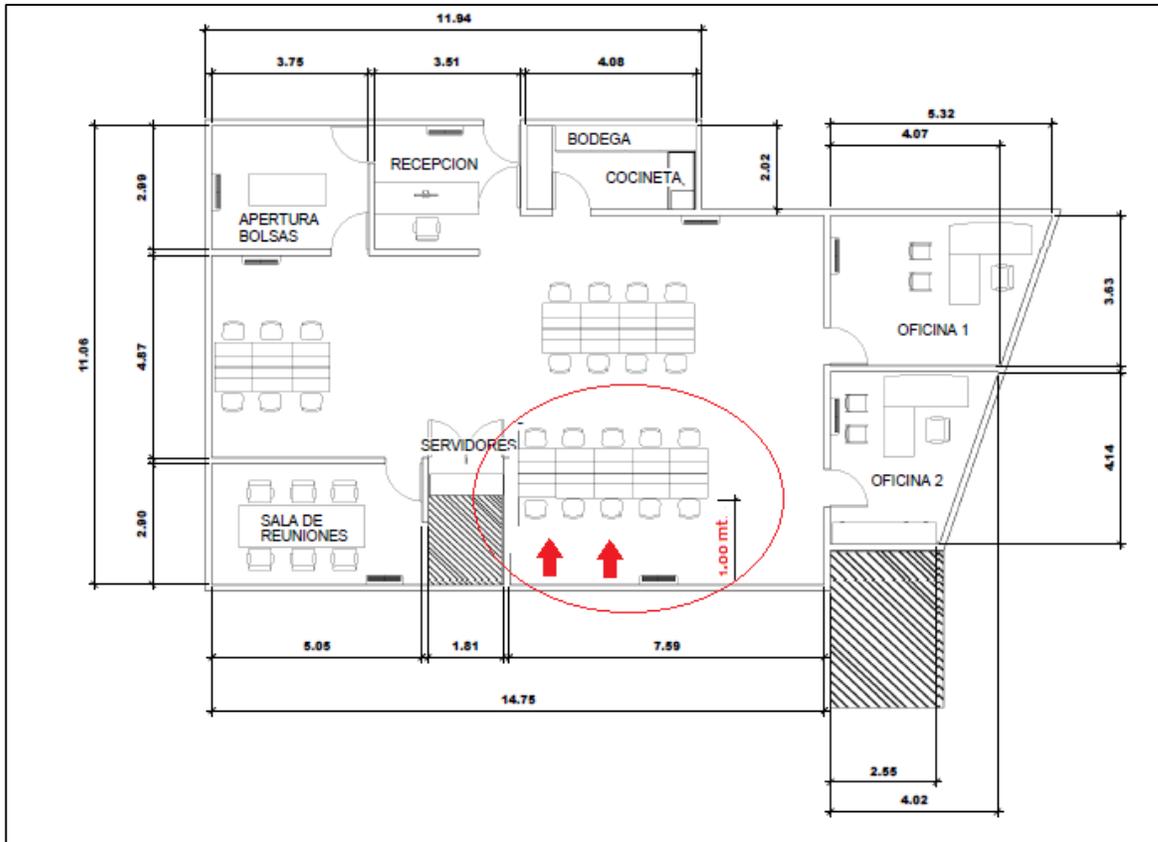
Debido a que las instalaciones de Soporte Interno de la Entidad Financiera cuentan con extintores debidamente identificados como se muestra en el capítulo dos de esta investigación, en la imagen 14, y realizan anualmente una capacitación sobre el uso de ellos, no será necesario abordar mejoras respecto a lo mencionado, así mismo, con la ruta de evacuación que ya se tiene establecida según lo mencionado en la página 58.

Es importante mencionar que, en el artículo 267 del reglamento mencionado anteriormente indica que “Todo diseño que se realice en cualquier puesto de trabajo, debe perseguir la reducción de las condiciones de trabajo que puedan generar riesgos y disminución de las exigencias que implique la labor” (20:sp).

Durante la investigación de campo, se pudo observar que algunos puestos de trabajo se ubican a 0,64 metros de distancia del ventanal, lo cual se puede considerar peligroso en caso de algún sismo u otro desastre natural, considerando que la unidad objeto de estudio se encuentra en el nivel 11 del edificio. Por tal razón, es necesario separar los escritorios hasta que quede al menos una distancia de un metro cómo se indica en el artículo 24 del Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional en el Acuerdo Gubernativo 229-2014 y así evitar riesgos de accidentes. A continuación, se presenta la propuesta para la reubicación de los cubículos.

Imagen 38

Plano donde se detalla la separación de cubículos de las ventanas



Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Enero 2018

Como se muestra en la imagen anterior, la propuesta será alejar de las ventanas los cubículos de trabajo a una distancia de un metro, de modo que se reduzca la posibilidad de poner en riesgo la salud de los colaboradores que ocupan dichos puestos, y facilitar el paso en esa ubicación. Para llevar a cabo esto, ser necesario que el Coordinador SOL junto con el secretario, lo soliciten al departamento de Construcción y Mantenimiento ya que ellos son los responsables de la instalación de mobiliario en todas las dependencias de la Entidad Financiera.

Adicional a esto, y como parte del tema de seguridad, se considera necesaria la adquisición de un botiquín de primeros auxilios señalizado y convenientemente

ubicado, con el objetivo de cuidar la integridad física de los colaboradores, ya que en la imagen 10 de esta investigación se muestra la ausencia de este y cumpliendo con los requisitos mínimos que indica el artículo 304 del Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional en el Acuerdo Gubernativo 229-2014. A continuación, se muestra la propuesta.

Tabla 40
Botiquín primeros auxilios

Botiquín Primeros Auxiliares (+ 25 personas)		
No.	Elemento	Cantidad
1	Agua Oxigenada 120 ml.	2
2	Alcohol médico 500 ml	1
3	Paquete algodón 100 grs.	1
4	Sobres de gasas estériles 10 x 10 cms	50
5	Vendas de gasa 2 pulgadas	3
6	Vendas de gasa 4 pulgadas	3
7	Vendas elásticas 2 pulgadas	3
8	Vendas elásticas 4 pulgadas	3
9	Férulas inmovilizadoras rectas	3
10	Gasas con hidrogel para quemaduras	20
11	Cajas de curitas (80 unidades)	2
12	Micropore 2"	1
13	Micropore 1"	1
14	Tijera de 11 cms de cirugía	1
15	Pinza de 11 cms de disección	1
16	Sueros fisiológicos de 5ml	18
17	Pares de guantes de latex	5
18	Parches oculares	2
19	Triángulos de vendaje profesional	5
20	Máscaras de reanimación cardiopulmonar	2
21	Sobres de suero oral	4
22	Manta termoaislante	1
23	Bolsa de hielo sintético	1
Precio		Q,2250.00

Fuente: elaboración propia con base en: <http://www.sersotec.net>. Enero 2018.

Se propone la compra de un botiquín diseñado para más de 25 personas, ya que la Unidad de Soporte Interno de la Entidad Financiera cuenta con 26 colaboradores actualmente.

El botiquín estará a cargo del Administrador Visual que, además, tendrá que revisar periódicamente los elementos que posee el botiquín para evitar mantener medicamentos con fecha de caducidad vencida.

Una vez adquirido estos elementos, es indispensable que se encuentre ubicado en lugares donde cualquier persona pueda alcanzarlo en caso de emergencias, la ubicación propuesta será en la parte superior de los archiveros que se colocarán en el pasillo, según lo indicado en seiton.

Es importante mencionar que, para poner en práctica las mejoras propuestas en temas de seguridad, es necesario que el Comité SOL se coordine con el departamento de Seguridad Industrial de la Entidad Financiera para ejecutarlas, esto debido a disposiciones gerenciales, ya que dicha dependencia posee la competencia específica sobre este tema.

3.4.4 Controles

Una parte esencial de este programa de mejora continua, es poder asegurar la correcta implementación de los estándares de seguridad, orden y limpieza, para esto, se deberá controlar el cumplimiento del programa de mejora continua basado en la metodología nueve eses (9'S), con el objetivo de medir y dar seguimiento a los avances logrados. Será necesario que el auditor del comité SOL realice auditorías de forma trimestral, que permitan determinar lo siguiente:

1. El estado de las instalaciones con relación a la seguridad, orden y limpieza dentro del marco de la metodología nueve eses (9'S).

2. Encontrar oportunidades de mejora para atacar las debilidades encontradas.

Con esta herramienta, al momento de ejecutarse, se podrá comprobar una de las hipótesis planteadas, ya que se logrará que las deficiencias encontradas durante la investigación documental y de campo, no vuelvan a presentarse, además, esta revisión periódica servirá para actualizar constantemente el programa propuesto, adecuándolo a los cambios que se puedan presentar dentro de la organización.

A continuación, se muestra la propuesta para la implementación de una auditoría interna.

Tabla 41
Auditoría Seguridad, Orden y Limpieza

Unidad de Soporte Interno		Auditoría Seguridad, Orden y Limpieza		
Fecha:				
Auditor:				
Instrucciones: en cada uno de los aspectos a evaluar coloque una "X" en la columna que corresponda, en la columna "Conforme" si el área está conforme al enunciado, en la columna "No Conforme" si el área No está conforme al parámetro y deberá escribir los hallazgos detectados en la columna "Observaciones". Cada X representa un punto, al final, en la casilla "total" deberá colocar cuantos puntos acumulo cada columna.				
No.	Aspecto a evaluar	Conforme	No Conforme	Observaciones
SEGURIDAD				
1	El suelo se encuentra libre de obstáculos.			
2	No se observan cables sueltos.			
3	No se observan objetos en la parte superior de los cubículos de trabajo			
4	Sillas de escritorio se encuentran en buen estado			
5	Botiquín de primeros auxilios cuenta con todos sus elementos y sin productos vencidos			
6	Extintor en buen estado y al día con sus revisiones			

7	Puerta de entrada y salida no presenta desperfectos			
ORDEN				
8	Escritorios de trabajo libres de objetos personales o innecesarios			
9	Gavetas y espacios de escritorio para almacenamiento se encuentran identificados con etiquetas según colorimetría establecida			
10	Gavetas de escritorios cumplen con lo indicado en las etiquetas establecidas			
11	No se observan alimentos y/o bebidas en el área.			
12	Los archiveros se encuentran identificados según colorimetría			
13	Papelería se encuentra archivada según etiquetas establecidas			
14	Estanterías se encuentran identificadas con etiquetas			
15	Los insumos se encuentran almacenados en estanterías según lo indicado en las etiquetas			
LIMPIEZA				
16	El escritorio de trabajo se encuentra limpio.			
17	El piso se encuentra limpio.			
18	Muebles, archiveros y estanterías se encuentran limpios.			
19	Las ventanas se encuentran limpias.			
20	No se observa acumulación de polvo en la parte superior de cubículos			
21	Colaboradores cumplen con el uniforme establecido			
22	Encargado cumple con el cronograma de limpieza establecido			
23	Se ha ejecutado la evaluación de constancia de colaboradores de acuerdo con lo establecido			
TOTAL				

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Enero 2018

Debido a que el auditor verificará todas las áreas de la unidad de análisis, la propuesta de auditoría no podrá llevarse electrónicamente, por lo que se deberá incurrir en gastos de impresión, los cuales se detallan más adelante, en la tabla 44.

Con la herramienta propuesta en la tabla anterior, el auditor podrá conocer las oportunidades de mejora que se deban implementar para tratar las debilidades encontradas en cada área.

Para llevar a cabo la oportunidad de mejora, deberán realizar los siguientes pasos:

1. Determinar las posibles causas del hallazgo detectado en la auditoría y que originó una oportunidad de mejora a través del formato de análisis causa raíz que se muestra más adelante, en la tabla 42.
2. Realizar un plan de acción en donde se detallarán las actividades a ejecutar, con fechas establecidas y responsabilidades asignadas. Esto se deberá hacer con base en la causa raíz detectada en el paso anterior, en el formato que se muestra más adelante, en la tabla 43.
3. Deberán llevar a cabo las acciones definidas en las fechas programadas.
4. Evaluar la eficacia de las acciones tomadas luego de concluir con las actividades definidas en el plan de acción.

A continuación, se muestra el formato para realizar un análisis de causas para las deficiencias encontradas en auditorías.

Tabla 42
Formato análisis causa raíz (5 por qué)

Análisis Causa - Raíz	
Problema/Hallazgo:	
1	<div style="background-color: #4F81BD; color: white; padding: 2px;">¿Por qué?</div> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; margin-top: 2px;"></div>
2	<div style="background-color: #4F81BD; color: white; padding: 2px;">¿Por qué?</div> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; margin-top: 2px;"></div>
3	<div style="background-color: #4F81BD; color: white; padding: 2px;">¿Por qué?</div> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; margin-top: 2px;"></div>
4	<div style="background-color: #4F81BD; color: white; padding: 2px;">¿Por qué?</div> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; margin-top: 2px;"></div>
5	<div style="background-color: #4F81BD; color: white; padding: 2px;">¿Por qué?</div> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; margin-top: 2px;"></div>
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: flex-start;"> <div style="background-color: #1A3A5A; color: white; padding: 5px; border: 1px solid black;">Causa Raíz</div> <div style="border: 1px solid black; flex-grow: 1; min-height: 20px;"></div> </div>	
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="text-align: center;"> <p style="color: #4F81BD; margin: 0;">Evaluado por:</p> <hr style="width: 150px; border: 0.5px solid black; margin: 5px auto;"/> </div> <div style="text-align: center;"> <p style="color: #4F81BD; margin: 0;">Aprobado por:</p> <hr style="width: 150px; border: 0.5px solid black; margin: 5px auto;"/> </div> </div>	

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Enero 2018

Todos los miembros del comité SOL, deberán realizar este análisis de causa raíz en las reuniones establecidas en Seishoo. Además, se podrá implementar de forma digital, por lo que no será necesario incurrir en gastos de impresión.

Esta herramienta tiene como objetivo determinar la posible raíz del hallazgo detectado durante la auditoría interna. y se realiza llevando el siguiente orden:

1. Se comienza realizando una tormenta de ideas.
2. Una vez se hayan identificado el hallazgo, se empieza a preguntar ¿por qué es así? o ¿por qué está pasando eso?
3. Se continúa preguntando ¿por qué? al menos cinco veces. Esto permite buscar a fondo y no conformarse con causas ya probadas y ciertas.
4. Surgirán ocasiones donde se podrá ir más allá de las cinco veces preguntando ¿por qué? para obtener las causas principales.

A continuación, se muestra el formato que se utilizará para determinar las acciones a implementar y trabajar las oportunidades de mejora derivadas de las debilidades encontradas en la auditoría.

Tabla 43
Formato para plan de acción

PLAN DE ACCIÓN		Objetivo del plan:				
Responsable:		Apoyo:		Fecha:		
Oportunidad de mejora	ACCIONES	RESPONSABLE	META	Fecha inicio	Fecha fin	Costos
Costo estimado de implementación						

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Enero 2018

En la parte superior del formato, se coloca cuál es el objetivo principal por el cual se tomarán las acciones correspondientes.

También se pondrá el nombre del colaborador que será responsable de que se ejecuten las tareas, indicará si requiere apoyo de alguien o algún departamento de la Entidad Financiera y la fecha en que se elabore el plan.

Se describe la oportunidad de mejora derivada de las deficiencias encontradas en la auditoría, las acciones que se requieran tomar, el responsable de la tarea a ejecutar, la meta a alcanzar, la fecha en que inicia y termina y el costo de ejecución, en caso sea necesario.

Al igual que en el análisis de causa raíz, el plan de acción deberán realizarlo todos los miembros del Comité SOL en las reuniones establecidas en Seishoo y se podrá implementar de forma digital, por lo que no será necesario incurrir en gastos de impresión para este formato.

3.4.5 Recursos necesarios

Para llevar a cabo la implementación del programa de mejora continua basado en la metodología nueve eses (9'S) en la Unidad de Soporte Interno de la Entidad Financiera, es necesario la utilización de recursos los cuales se detallan a continuación.

3.4.5.1 Humanos

La planificación de las actividades del programa de mejora continua estará a cargo del comité SOL, así como del control y seguimiento de este.

La ejecución de las tareas será responsabilidad de los colaboradores que pertenecen a la unidad de análisis, por tal razón, no será necesario incurrir en costos para la contratación de personal o de proveedores externos a la Unidad de Soporte Interno de la Entidad Financiera.

3.4.5.2 Financieros

A continuación, se presentan los recursos financieros necesarios para la implementación del programa propuesto.

Tabla 44
Recursos materiales y financieros

Elemento	Cantidad	Valor unitario	Valor Total
Etiquetas adhesivas de colores para identificación	1	Q32.90	Q32.90
Archivero para almacenamiento de papelería	2	Q2,900.00	Q5,800.00
Estanterías para almacenamiento de insumos de oficina	1	Q799.00	Q799.00
Escalera Móvil	1	Q299.00	Q299.00
Casilleros para resguardo de objetos personales	6	Q1,999.99	Q11,999.94
Cinchos de seguridad	1	Q19.90	Q19.90
Toallas húmedas para limpieza	10	Q64.90	Q649.00
Kit de limpieza para pantallas y teclados	2	Q109.00	Q218.00
Refacción de reconocimiento	1	Q520.00	Q520.00
Botiquín de primeros auxilios	1	Q2,250.00	Q2,250.00

Resma de papel para impresión	1	Q22.00	Q22.00
Tóner de tinta 3 colores (Negro, Cian, Magenta, Amarillo)	3	Q500.00	Q1,500.00
TOTAL	Q24,109.74		

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Enero 2018

Es importante mencionar algunos aspectos relevantes en cuanto a los costos mencionados en la tabla anterior.

- Los costos descritos quedan sujetos a previa autorización por la gerencia de la Entidad Financiera
- Computadoras e impresoras no tienen costo incluido ya que se utilizarán los equipos con los que se cuenta actualmente
- El costo de las resmas de papel y de cada impresión ya está determinado por la Entidad Financiera para cada departamento
- Los costos mencionados en la tabla anterior son para la implementación del programa, adicional, se deberá contemplar los gastos que genere el seguimiento y control de este, los cuales, pueden variar, y quedará sujeto a previa autorización de la gerencia de la Entidad Financiera

3.4.6 Proceso de implementación

Una vez descritas las estrategias a implementar en el programa de mejora continua, es necesario establecer un proceso detallado que permita ejecutarlas correctamente.

A continuación, se muestra una tabla con las actividades necesarias para implementar adecuadamente el programa de mejora continua.

Tabla 45

Proceso de implementación del programa de mejora continua

Unidad de Soporte Interno	
Proceso de implementación del programa de mejora continua	
Estándar	Actividad
General	Inducción a la Metodología 9'S
	Creación del Comité SOL
1'S	Identificar objetos necesarios e innecesarios
	Enviar los objetos innecesarios al departamento encargado
	Donar los objetos innecesarios que tengan uso
	Elaborar inventario de mobiliario y equipo
2's	Etiquetas muebles, gavetas y estanterías
	Ordenar elementos y papelería según etiquetas
3's	Elaborar cronograma de actividades del personal de limpieza
	Llevar a cabo jornada de limpieza profunda
4's	Elaborar lista de requisitos mínimos y ejecutar la revisión
5's	Comunicar la importancia de mantener el orden y la limpieza
	Realizar auditoría de Seguridad, Orden y Limpieza
6's	Evaluar la constancia de los colaboradores
7's	Presentar resultados a todos los colaboradores y reconocer el esfuerzo realizado
8's	Llevar a cabo reunión de seguimiento del Comité SOL
8's	Establecer tareas y compromisos derivados de la reunión de comité SOL
9's	Estandarizar las herramientas del programa de mejora continua basado en la Metodología nueve eses (9'S)

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Enero 2018

Al implementar las propuestas detalladas en este capítulo, la Unidad de Soporte Interno de la Entidad Financiera, logrará obtener varios beneficios para las operaciones diarias y para los colaboradores., como, la reducción de errores, disminución de tiempo para buscar objetos, mejorar el clima laboral dentro de la organización, y aumentar la productividad. La ejecución de este programa es el primer paso hacia una cultura de mejora continua de ambientes, procesos, productos y servicios.

CONCLUSIONES

1. Ausencia de herramientas administrativas como manuales o procedimientos que regulen el mantenimiento de la seguridad, orden y limpieza de las instalaciones de la Unidad de Soporte Interno de la Entidad Financiera. Esto ocasiona que los espacios de trabajo y áreas comunes se saturen de objetos personales, papelería y utensilios de trabajo.
2. No se cuenta con el mobiliario adecuado para el almacenamiento de insumos de oficina, objetos personales y resguardo de papelería importante. Esto provoca atrasos en gestiones, extravío de documentos y posibles accidentes laborales.
3. La ejecución de actividades de limpieza únicamente por la mañana y el flujo constante de papelería que ingresa a la organización, ocasiona que se acumule suciedad en pasillos, mobiliario y equipo, especialmente por la tarde.
4. La falta de capacitación para los colaboradores de la unidad de análisis sobre temas de seguridad, orden y limpieza como la metodología nueve eses (9'S), causa deficiencias en el cuidado de las instalaciones, y la ausencia de una cultura de mejora continua, que permita contar con espacios más higiénicos y adecuados para las operaciones diarias.
5. La ubicación de algunos escritorios de trabajo no es la adecuada, ya que, se encuentran a una distancia corta de las ventanas del edificio, poniendo en riesgo la salud de los colaboradores que ocupan dichos puestos.
6. No existe 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 basado en la metodología nueve eses (9'S), ya que, brinda herramientas y lineamientos específicos que pueden estandarizarse y documentarse dentro de un manual de procedimientos, para regular el cuidado y mantenimiento de la seguridad, orden y limpieza de las instalaciones.
2. Ejecutar las mejoras propuestas en relación con el mobiliario necesario para el almacenamiento de objetos personales, insumos de oficina y resguardo de papelería importante. Esto permitirá disminuir los atrasos en las gestiones, extravío de documentos y accidentes laborales.
3. Ampliar el horario de las actividades de limpieza para que se lleven a cabo por la tarde, esto evitará acumulación de suciedad en los pasillos, mobiliario y equipo en dicho horario, causado por el flujo constante de papelería que ingresa a la organización, además, permitirá establecer un control sobre dichas tareas para la detección de oportunidades de mejora.
4. Capacitar al personal de la Unidad de Soporte Interno sobre la metodología nueve eses (9'S) y temas de mejora continua, para crear una cultura de calidad y ayude a aumentar la productividad y gestionar adecuadamente los recursos disponibles.
5. Establecer las medidas de seguridad propuestas para la separación de los escritorios de trabajo ubicados cerca de las ventanas, con el objetivo de cuidar la integridad física de los colaboradores.
6. Crear un comité SOL, que tenga la responsabilidad de concientizar, velar y supervisar los aspectos de seguridad, orden y limpieza dentro de las instalaciones.

BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato I, 2001. Administración Proceso Administrativo 3ª. ed. Colombia, Editorial McGraw Hill. 415 p.
2. García J. y Casanueva C. 2001. Prácticas De La Gestión Empresarial. 1ª. ed. Madrid, Editorial McGraw Hill. 331 p.
3. Gómez, J. 2014. Principios de Administración de Empresas admin City. 1ª. ed. Colombia, Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA-. Dirección de Comunicaciones y Marketing. 38 p.
4. Gutiérrez Pulido H, Calidad y Productividad. 4ª. ed. México, Editorial McGraw Hill, 382 p.
5. Heizer, J. y Render, B. 2009. Principios de Administración de Operaciones. 7ª. ed. México, Editorial Pearson. 752 p.
6. ISO (International Organization for Standardization, CH).
7. Lovelock C, Reynoso J. D' Andrea G. Huete L. Wirtz J. Administración de servicios. 2ª. ed. México, Editorial Pearson. 984 p.
8. Stoner J. Freeman R. y Gilbert Jr. D. Administración. 6ª. ed. México, Editorial Pearson. 658 p.

E-GRAFÍA

9. Acerca del Banco de Guatemala (en línea). Consultado en enero de 2018. Disponible en: <http://www.banguat.gob.gt/inc/main.asp?id>

10. Código de Comercio de Guatemala, Decreto número 2-70 del Congreso de la República de Guatemala (en línea). Consultado en enero de 2018. Disponible en https://www.rgp.org.gt/docs/legislacion_registral/Codigo%20de%20Comercio.pdf

11. Estructura y evolución del sistema financiero (en línea). Consultado en agosto de 2018. Disponible en: <http://www.banguat.gob.gt/inc/ver.asp?id=/publica/doctos/bgdoc005/2>

12. Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas (en línea). Consultado en mayo 2017. Disponible en <http://fha.gob.gt/quienes-somos-2/>

13. Instituto de Fomento Municipal de Guatemala (en línea). Consultado en mayo 2017. Disponible en <http://www.infom.gob.gt/quienes-somos>

14. Ley de Almacenes Generales de Depósito, Decreto No. 1746-1968 del Congreso de la República de Guatemala (en línea). Consultado en enero 2018. Disponible en https://www.banguat.gob.gt/leyes/2013/ley_almacenes_generales_deposito.pdf

15. Ley General de Cooperativas, Decreto Número 82-78 del Congreso de la República de Guatemala (en línea). Consultado en agosto de 2018. Disponible en: <https://www.rgp.org.gt/docs/legislacion20de%20Cooperativas.pdf>

16. Ley de la Actividad Aseguradora, Decreto número 25-2010 del Congreso de la República de Guatemala (en línea). Consultado en enero de 2018. Disponible en http://www.agis.com.gt/images/leyes/00_ley_actividad_aseguradora.pdf
17. Ley de Sociedades Financieras Privadas, Decreto-Ley Número 208, Enrique Peralta Azurdia, Jefe del Gobierno de la República (en línea). Consultado en abril 2018. Disponible en https://www.banguat.gob.gt/leyes/2013/ley_sociedades_financieras_privadas.pdf
18. Ley De Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo, Decreto Número 02-2003 del Congreso de la República de Guatemala (en línea). Consultado en agosto de 2018. Disponible en http://www.minfin.gob.gt/images/downloads/leyes_ongs_textos_legales/2_1Decreto2-2003.pdf
19. Que es una fianza (en línea). Consultado en enero de 2018. Disponible en <https://www.fianzasatlas.com.mx/contenido.php?id=32>
20. Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional, Acuerdo Gubernativo 229-2014 del Ministerio de Trabajo y Previsión Social (en línea). Consultado en enero 2018. Disponible en http://www.mintrabajo.gob.gt/images/organización/leyesconveniosyacuerdos/Leyes_Ordinarias/ACUERDO_GUBERNATIVO_229-2014.pdf
21. Superintendencia de Bancos, quiénes somos (en línea). Consultado en octubre de 2018. Disponible en: http://www.sib.gob.gt/web/sib/superintendencia?p_p_id=15&p_p_action=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=&p_p_col_pos=0&p_p_col_count=1&

Anexos

Anexo 1
Guía de entrevista



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

Guía de entrevista Jefes de Unidad

Objetivo: conocer la situación actual de las instalaciones en relación a la seguridad, orden y limpieza de las instalaciones de la Unidad de Soporte Interno de una Entidad Financiera.

Aspectos de seguridad

1. ¿Cómo considera que se encuentran las instalaciones actualmente en relación a la seguridad de los empleados?
 - a. Excelente
 - b. Bueno
 - c. Regular
 - d. Malo

2. ¿Recientemente se han dado accidentes en las instalaciones?
 - a. Si
 - b. No

Si su respuesta fue Si, indique ¿hace cuánto tiempo?

3. ¿Considera que los empleados actualmente corren riesgo de sufrir accidentes dentro de las instalaciones?
- a. Si
 - b. No

Si su respuesta fue Si, indique en qué parte de las instalaciones se corre más riesgo de sufrir algún accidente

4. ¿Cómo considera el estado actual del mobiliario y equipo utilizado para el desempeño de las atribuciones del personal?
- a. Excelente
 - b. Bueno
 - c. Regular
 - d. Malo

5. ¿Existe alguna oportunidad de mejora que deba llevarse a cabo con relación a la seguridad de los empleados en las instalaciones?

Aspectos de Orden

6. ¿Considera que la distribución actual de las instalaciones es la adecuada para las operaciones?
- a. Si
 - b. No

7. Si su respuesta fue No, indique ¿Qué aspectos de la distribución de las instalaciones se debería mejorar?

8. ¿Los colaboradores cuentan con un espacio para colocar los objetos personales?

- a. Si
- b. No

9. ¿Existe algún reglamento o política que regule el cuidado y mantenimiento del orden de las instalaciones?

- a. Si
- b. No

Si su respuesta fue Si, indique ¿Qué artículos son permitidos tener en los puestos de trabajo de los colaboradores?

10. ¿Considera que las instalaciones cuentan con la infraestructura necesaria para almacenar los expedientes utilizados en el lugar de trabajo?

- a. Si
- b. No

Si su respuesta fue Si, indique en donde se almacenan los expedientes

Aspectos de Limpieza

11. ¿Cómo calificaría la limpieza de las instalaciones actualmente?

- a. Excelente
- b. Bueno
- c. Regular
- d. Malo

12. ¿Considera que los colaboradores participan en las actividades de limpieza de las instalaciones?

- a. Si
- b. No

13. ¿Considera que las instalaciones cuentan con la cantidad necesaria de recipientes para basura?

- a. Si
- b. No

Si su respuesta fue no, indique ¿Cuántos recipientes de basura considera necesarios tener?

14. ¿Cómo considera la limpieza de los sanitarios?

- a. Excelente
- b. Bueno
- c. Regular
- d. Malo

15. ¿Considera que se cuentan con los suficientes sanitarios para la cantidad de colaboradores?

- a. Si
- b. No

16. ¿Existen lineamientos que permitan mantener la seguridad, orden y limpieza dentro de las instalaciones?

- a. Si
- b. No

Si su respuesta fue si, indique el nombre de ellos

17. ¿Considera necesario aplicar lineamientos y controles que permitan mantener la seguridad, orden y limpieza dentro de las instalaciones y que orienten a los colaboradores a conservar el lugar de trabajo en óptimas condiciones?

- a. Si
- b. No

Si su respuesta fue si, mencione ejemplos

18. ¿Conoce usted la metodología cinco eses (9'S)?

- a. Si
- b. No

Si su respuesta fue Si, indique ¿en qué consiste?

19. ¿Conoce usted la Metodología nueve eses (9'S)

- a. Si
- b. No

Si su respuesta fue Si, indique ¿en qué consiste?

20. ¿Estaría dispuesto a implementar la metodología nueve eses (9'S) en la Unidad de Soporte Interno?

- a. Si
- b. No

21. ¿Qué cambios esperaría obtener al implementar la metodología 9'S?

Anexo 2

Cuestionario



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

BOLETA CUESTIONARIO

Con el objetivo de conocer la situación actual de las instalaciones en relación con la seguridad, orden y limpieza, se requiere de su colaboración para contestar la siguiente boleta.

La información recabada será utilizada únicamente para fines educativos.

Aspectos de Seguridad

1. ¿Cómo califica el estado actual de las instalaciones de la unidad de Soporte Interno?
 - a. Excelente
 - b. Bueno
 - c. Regular
 - d. Malo

2. ¿Recientemente ha sufrido algún accidente dentro de su área de trabajo?
 - a. Si
 - b. No

3. ¿Cómo considera la distribución actual del área de trabajo?
 - a. Excelente
 - b. Bueno
 - c. Regular
 - d. Malo

4. Su puesto de trabajo se encuentra en condiciones adecuadas para desempeñar sus atribuciones

a. Si

b. No

Si su respuesta fue NO, indique ¿qué aspectos de su puesto trabajo deben mejorarse?

5. En caso de alguna emergencia, ¿considera que las instalaciones actuales permiten abandonarlas sin ningún problema?

a. Si

b. No

Si su respuesta fue NO, indique ¿por qué?

Aspectos de Orden

6. ¿Cómo califica las instalaciones de la unidad de Soporte Interno en cuestión de Orden?

a. Excelente

b. Bueno

c. Regular

d. Malo

7. ¿Ha observado si dentro de las instalaciones existen artículos que no son necesarios, o bien que no pertenezcan a la unidad de Soporte Interno?

- a. Si
- b. No

Si su respuesta fue SI, indique ¿cuáles son esos artículos?

8. ¿En las instalaciones existe algún espacio para colocar artículos que no se usan frecuentemente para realizar sus atribuciones?

- a. Si
- b. No

9. ¿En las instalaciones existe algún espacio para colocar los artículos personales?

- a. Si
- b. No

Si su respuesta fue Si, indique ¿Dónde?

10. ¿Existen lineamientos que permitan regular el uso y cuidado de las instalaciones?

- a. Si
- b. No

Si su respuesta fue SI indique ¿Dónde se encuentran estos lineamientos?

11. Si tuviese que indicar un estimado de expedientes que debe revisar al día ¿cuál sería?

- a. 0 – 10 expedientes
- b. 11 – 50 expedientes
- c. 51 a 100 expedientes
- d. 101 expedientes en adelante

12. ¿Las instalaciones cuentan con la infraestructura necesaria para almacenar los expedientes utilizados en su puesto de trabajo?

- a. Si
- b. No

Si su respuesta fue Si, indique en donde se almacenan los expedientes

13. En una escala de 0 a 10 ¿Qué tan fácil considera que es ubicar herramientas y materiales de trabajo en las instalaciones? (Siendo 0 muy difícil y 10 muy fácil)

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Aspectos de limpieza

14. ¿Cómo califica las instalaciones de la unidad de Soporte Interno en cuestión de limpieza?

- a. Excelente
- b. Bueno
- c. Regular
- d. Malo

15. ¿Existe personal designado para realizar las labores de limpieza en las instalaciones?

- a. Si
- b. No

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

- a. 1 vez al día
- b. 2 o más veces al día

17. ¿Conoce usted la Metodología cinco eses (5'S)?

- a. Si
- b. No

Si su respuesta fue Si, indique ¿en qué consiste?

18. ¿Conoce usted la Metodología nueve eses (9'S)

- a. Si
- b. No

Si su respuesta fue Si, indique ¿en qué consiste?

19. ¿Qué considera que debe mejorarse de las instalaciones actuales con relación a la seguridad, orden y limpieza?

Anexo 3
Guía de observación



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

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Aspectos de seguridad	Si	No
1. Existe libre tránsito dentro de las instalaciones		
2. Existen puertas de emergencia que permitan abandonar las instalaciones ante una emergencia		
3. Las puertas de salida y de emergencia se encuentran libres de obstrucciones		
4. El área de trabajo cuenta con extintores		
5. Se evidencian desperfectos en las instalaciones que puedan poner en riesgo a los colaboradores		

Comentarios:

Aspecto de orden	Si	No
1. Se evidencian objetos en el suelo		
2. Los escritorios de trabajo se encuentran ordenados		
3. En los escritorios de trabajo hay objetos innecesarios para las operaciones diarias		

4. Los artículos de oficina se encuentran ordenados adecuadamente		
5. Gavetas y muebles se encuentran debidamente identificados para la ubicación de objetos y materiales		
6. Existe acumulación de papelería en los escritorios de trabajo		
7. Archivos y papelería se encuentran ordenados		
Comentarios:		

Aspectos de limpieza	Si	No
1. El piso de las instalaciones se encuentra limpio y sin manchas o desechos.		
2. Los escritorios de trabajo se encuentran limpios		
3. Se evidencia consumo de alimentos en los lugares de trabajo		
4. Las paredes de las instalaciones se encuentran limpias y en buen estado		
5. El área de cocina y bodega se encuentra limpio y ordenado		
Comentarios:		