

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



**“PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA: METODOLOGÍA NUEVE ESES (9’S)
EN UNA EMPRESA EMISORA DE TARJETAS DE CRÉDITO UBICADA EN LA
ZONA 9 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

KEVIN STUARDO BORRAYO SANTIZO

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, FEBRERO DE 2021

**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 UNA EMPRESA EMISORA DE TARJETAS DE CRÉDITO UBICADA EN LA
ZONA 9 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**



TESIS

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

POR

KEVIN STUARDO BORRAYO SANTIZO

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2020

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	Dr. Byron Giovanni Mejía Victorio
VOCAL TERCERO	Vacante
VOCAL CUARTO	Br. CC. LL. Silvia María Oviedo Zacarías
VOCAL QUINTO	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXÁMEN DE ÁREAS
PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área Matemática-Estadística	Lic. Oscar Ramiro Batres Chavarría
Área Administración-Financiera	Licda. Astrid Violeta Reina Calmo
Área Mercadotecnia-Operaciones	Lic. Rodolfo Estuardo Arocha Recinos

PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXÁMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Sergio Humberto Villatoro Ochoa
SECRETARIA:	Msc. Friné Argentina Salazar Hernández
EXAMINADOR:	Msc. Samuel Aceituno Juárez

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



GUATEMALA, CENTRO AMÉRICA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES

Guatemala, agosto de 2020

Licenciado

Luis Antonio Suárez

Roldán DECANO

Facultad de Ciencias

Económicas Universidad de San

Carlos de Guatemala

Señor Decano:

De conformidad con la designación de este decanato, procedí a asesorar a el estudiante **KEVIN STUARDO BORRAYO SANTIZO** carné **2010-10606**, en la elaboración del trabajo de tesis titulado: **“PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA: METODOLOGÍA NUEVE ESES (9’S) EN UNA EMPRESA EMISORA DE TARJETAS DE CRÉDITO UBICADA EN LA ZONA 9 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

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

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

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Rodolfo Estuardo Arocha Recinos'.

**Lic. Rodolfo Estuardo Arocha
Recinos Asesor de Planes de
Investigación y Tesis Área de
Administración de Operaciones
Colegiado No. 16,937**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



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

J.D-TG. No. 007-2021
Guatemala, 13 de enero del 2021

Estudiante
KEVIN STUARDO BORRAYO SANTIZO
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Segundo, inciso 2.1, subinciso 2.1.1 del Acta 23-2020, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 30 de noviembre de 2020, que en su parte conducente dice:

"SEGUNDO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

2.1 Graduaciones

2.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista las providencias de las Escuelas de Contaduría Pública y Auditoría, Administración de Empresas y Estudios de Postgrado en las que se informa que los estudiantes que se indican a continuación, aprobaron los Exámenes de Tesis, por lo que se trasladan las Actas del Jurado Examinador de Tesis y los expedientes académicos.

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

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOMBRE	REGISTRO ACADÉMICO	TEMA DE TESIS
KEVIN STUARDO BORRAYO SANTIZO	201010606-3	"PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA: METODOLOGÍA NUEVE ESES (9's) EN UNA EMPRESA EMISORA DE TARJETAS DE CRÉDITO UBICADA EN LA ZONA 9 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA"

3°. Manifestar 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 la bendición de la vida, salud, recursos, sabiduría y fortaleza necesaria para alcanzar mis objetivos y ayudarme a superar cualquier obstáculo.

A MI PADRE:

Sergio Borrayo, por brindarme todo lo necesario para llegar hasta aquí, por ser un gran padre y por darme sus consejos, su amor, por ser mi héroe y ejemplo de superación.

A MI MADRE:

Mabel Santizo, por apoyarme en todo momento, por enseñarme el significado del verdadero amor, por su enorme paciencia, por darme la vida y darme las herramientas necesarias para alcanzar mis sueños.

A MI HIJO:

Martín Borrayo, por ser la razón de que me levante cada día esforzándome por el presente y futuro, por ser luz en mi vida y mi motivación.

A MI HERMANO:

Carlos Beltrán, por ser mi compañero de vida y por ser mi ángel, por haberme brindado tu apoyo, tu cariño, tu lealtad y todos los momentos hermosos que vivimos juntos, este triunfo lo comparto contigo.

A MI HERMANA:

Karen Borrayo, por tu apoyo y por tu lucha ante la adversidad, por tu cariño y para que puedas luchar ante todo.

A MI ABUELITA:

Clara Santizo, por su apoyo, cuidado y cariño.

A MI AMIGAS:

Silvana, Andrea, Anyi y Astrid, por su apoyo en cada una de las áreas compartidas y por la linda amistad que nos une.

A MI ASESOR:

Lic. Estuardo Arocha, por su apoyo, paciencia y ánimo a lo largo del proceso.

A MIS CATEDRÁTICOS:

Por sus valiosas enseñanzas y oportunas recomendaciones.

**A LA UNIVERSIDAD DE
SAN CARLOS:**

Por abrirme la puerta al conocimiento, y darme la oportunidad de desarrollarme como profesional.

ÍNDICE

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Empresa privada	1
1.1.2 Empresa de servicios	1
1.1.2.1 Banco	2
a) Público	2
b) Privado	2
c) Mixto	2
1.1.2.2 Entidad emisora de tarjeta de crédito	3
a) Tarjeta de Crédito	3
1.2 Administración	4
1.2.1 Administración de Operaciones	4
1.2.1.1 Calidad	5
1.2.1.2 Calidad total	5
1.2.1.3 Mejoramiento continuo	5
1.2.1.4 El Ciclo PHVA o ciclo de la calidad	7
a) Definir, delimitar y analizar la magnitud del problema	7
b) Buscar todas las posibles causas	9
c) Investigar cuál es la causa o el factor más importante	9
d) Considerar las medidas remedio para las causas más importantes	10
e) Poner en práctica las medidas remedio	10
f) Revisar los resultados obtenidos	10
g) Prevenir la recurrencia del problema	10
h) Conclusión	11

Contenido	Página
1.2.1.5 Metodología nueve eses (9's)	11
a) Selección (Seiri)	12
b) Orden (Seiton)	12
c) Limpieza (Seiso)	12
d) Bienestar Personal (Seiketsu)	13
e) Disciplina (Shitsuke)	13
f) Constancia (Shikari)	13
g) Compromiso (Shitsokoku)	14
h) Coordinación (Seishoo)	14
i) Estandarización (Seido)	15
j) Comité SOL	15
k) Beneficios de la metodología nueve eses (9's)	15

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SOBRE SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA EN UNA ENTIDAD EMISORA DE TARJETAS DE CRÉDITO UBICADA EN LA ZONA 9 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

2.1 Metodología de la investigación	17
2.2 Unidad de análisis	18
2.2.1 Antecedentes	18
2.2.2 Filosofía empresarial	19
2.2.2.1 Misión	19
i. Visión	19
ii. Valores	19
2.2.2.2 Objetivos	20
2.2.3 Estructura organizacional	20
2.2.3.1 Clasificación y descripción de las funciones	20
a) Gerente	21

Contenido	Página
b) Director de operaciones	21
c) Director de productos	21
d) Director de ventas	22
e) Jefe de programa de lealtad	22
f) Jefe de productos	22
g) Jefe de operaciones	22
h) Jefe de proyectos	23
i) Supervisor de ventas	23
j) Jefe de digitación	23
k) Ejecutivo de negocios	23
l) Especialista de productos	24
m) Especialista de operaciones	24
n) Asesor de ventas	24
o) Project manager	24
2.2.4 Mercado en el que participa	24
2.2.4.1 Comisiones	25
2.2.4.2 Compra	25
2.2.4.3 Tasa de intercambio	25
2.2.4.4 Tasa de interés	26
2.2.5 Distribución del edificio	26
2.2.5.1 Lobby	27
2.2.5.2 Elevadores	28
2.2.5.3 Dirección de ventas	29
2.2.5.4 Dirección de Productos	36
2.2.5.5 Dirección de Operaciones	37
2.2.5.6 Bodega	39
2.3 Situación actual de la empresa en seguridad, orden y limpieza	41
2.3.1 Instalaciones	41

Contenido	Página
2.3.2 Mobiliario y equipo	51
2.3.3 Personal	53
2.3.4 Seguridad	60
2.3.5 Orden (Seiton)	76
2.3.6 Limpieza (Seiso)	98
2.3.7 Estandarizar (Seiketsu)	109
2.3.8 Disciplina (Shitsuke)	110
2.4 Análisis de resultados por área	113
2.4.1 Área de Ventas	113
2.4.2 Área de Productos	114
2.4.3 Área de Operaciones	115
2.4.4 Área de Bodegas	115

CAPÍTULO III

PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA: METODOLOGÍA NUEVE ESES (9'S) EN UNA EMPRESA EMISORA DE TARJETAS DE CRÉDITO UBICADA EN LA ZONA 9 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

3.1 Justificación de la propuesta	117
3.2 Objetivo de la propuesta	117
3.3 Alcance de la propuesta	118
3.4 Descripción general del programa nueve eses (9's)	119
3.4.1 Misión del programa	119
3.4.1.1 Visión del programa	120
3.4.2 Metas del programa	120
3.4.3 Fases básicas para la implementación de la metodología nueve eses (9's)	121
3.4.3.1 Fase I: concientización	121
I. Programa de concientización	122

Contenido	Página
3.4.3.2 Fase II: preparación para el cambio	124
I. Conformación del equipo de implementación general	124
II. Plan de reconocimientos	128
III. Normas de la metodología	129
a) Seguridad	130
b) Orden	130
c) Limpieza	130
IV. Capacitación sobre nueve eses (9's)	130
V. Tiempo de aplicación de cada estrategia	132
VI. Planificación de las actividades de auditoría	135
VII. Formulario de auditoría	135
3.4.3.3 Fase III: proceso de implementación	138
I. Seleccionar (Seiri)	138
a) Determinar si un objeto es necesario o innecesario	138
b) Los sitios donde comúnmente se acumulan los objetos innecesarios en las áreas de trabajo	139
c) Etiqueta roja	141
d) Tarjeta verde	144
II. Orden (Seiton)	146
a) Lugares correctos de ubicación de objetos necesarios	146
b) Criterios de ordenamiento	146
c) Lineamientos internos de orden (seiton)	147
d) Rotulación de orden	148
e) Orden de archivos digitales	149
f) Orden de documentos dentro de los archivos de oficina	151
g) Orden de las gavetas de trabajo	152
h) Estantería para el área de bodega	154
i) Orden de cables de conexión	155
j) Lockers para colaboradores	156

Contenido	Página
k) Normativa interna de orden	157
III. Limpieza (Seiso)	157
a) Causa de la suciedad	160
b) Campaña de limpieza	160
c) Programa de limpieza	160
IV. Bienestar personal (Seiketsu)	170
V. Disciplina (Shitsuke)	176
VI. Constancia (Shikari)	176
VII. Compromiso (Shitsukoku)	177
VIII. Coordinación (Seishoo)	177
IX. Estandarización (Seido)	178
X. Seguridad	179
a) Señalización	179
3.4.3.4 Fase IV: control	189
3.4.3.5 Beneficios de la metodología	194
3.4.3.6 Recursos necesarios	194
I. Humanos	195
II. Materiales y financieros	195
CONCLUSIONES	198
RECOMENDACIONES	199
BIBLIOGRAFÍA	200
ANEXOS	203

ÍNDICE DE IMÁGENES

No.	Título	Página
1	Organigrama Nominal General	20
2	Edificio sede de la empresa emisora de Tarjetas de Crédito	26
3	Lobby	27
4	Elevadores	28
5	Escaleras	29
6	Recepción área de ventas	30
7	Área de ventas en el quinto nivel	31
8	Área de ventas en el sexto nivel	32
9	Sala de reuniones	33
10	Croquis quinto nivel	34
11	Croquis sexto nivel	35
12	Área de productos ubicada en el segundo nivel	36
13	Área de operaciones ubicada en el segundo nivel	37
14	Croquis segundo nivel	38
15	Situación actual de la bodega, quinto nivel	39
16	Situación actual de la bodega, sexto nivel	40
17	Pared en área de Productos en mal estado	43
18	Cables sueltos en pared de operaciones	43
19	Estado actual de la pared en área de operaciones	44
20	Extractor de olores en baño de ventas	45
21	Iluminación en la recepción de Ventas	46
22	Estado actual de rejilla de aire acondicionado	47
23	Piso del área de ventas en mal estado	48
24	Pared en mal estado en área de ventas	49
25	Ausencia de limpieza en techo	50
26	Grietas en el techo	50
27	Faxes sin usar en el área de productos	53

No.	Título	Página
28	Permitido en la vestimenta de caballero	55
29	No permitido en la vestimenta de caballero	56
30	Rostro Caballero	56
31	Permitido en la vestimenta de dama	57
32	No permitido en la vestimenta de dama	58
33	Rostro Dama	58
34	Lockers y comedor	59
35	Cámaras de vigilancia	61
36	Extintores señalizados	62
37	Alarmas contra incendio y emergencias	63
38	Extintor sin rótulo en pasillo área de productos	66
39	Falta de señalización en las escaleras	67
40	Conexiones de red y cables de corriente eléctrica área de productos	69
41	Lámpara colgando en el área de ventas	70
42	Tubos colgando en corredor del área de operaciones	71
43	Ventanas de vidrio en recepción de ventas	72
44	Base de metal colgando	73
45	Alambre de metal colgando	74
46	Tubos de conexión caídos	75
47	Objetos innecesarios en el área de Operaciones	78
48	Objetos innecesarios en mobiliario de productos	79
49	Estado actual de escritorio en el área de productos	80
50	Presencia de cajas en el pasillo del área de Operaciones	81
51	Situación actual en el escritorio de Jefa de Productos	82
52	Cajas en el área de Productos	84
53	Servidor de agua sobre documentos de trabajo en el área de ventas	85
54	Bolsas de muñecos de navidad en el área de ventas	85
55	Cajas de cartón e impresora multifuncional innecesarios en el área de ventas	86

No.	Título	Página
56	Escritorio de trabajo área de Operaciones	89
57	Resguardo de documentos en el área de productos	90
58	Escritorio en el área de Ventas	91
59	Almacenamiento actual de los materiales de oficina en el área de Productos	92
60	Desorden de papeles de información en el área de ventas	93
61	Cajas de papel sobre escritorios en el área de ventas	94
62	Bolsas con basura sobre pasillo del área de ventas	95
63	Escritorio de área de Productos	97
64	Pantalla principal en computador de área de productos	98
65	Carencia de limpieza en bodega 6to nivel	102
66	Basura acumulada en cubículo de trabajo en área de Productos	103
67	Ausencia de limpieza en corredor de segundo nivel	104
68	Pared manchada en escaleras del segundo nivel	105
69	Basura acumulada sobre escritorio del área de productos	107
70	Fases para la implementación de la metodología nueve eses	121
71	Organigrama del Comité SOL	125
72	Organigrama Equipo SOL	127
73	Diploma de reconocimiento de Compromiso	129
74	Mejora Continua aplicando el Programa 9S's	131
75	Ejemplo del formato de auditoría 9's para evaluación de áreas	136
76	Diagrama de selección	140
77	Formato de etiqueta roja	142
78	Formato de registro histórico de objetos descartados	143
79	Formato de tarjeta verde de objetos a trasladar	144
80	Formato de registro histórico de objetos trasladados	145
81	Aviso de orden	148
82	Ejemplo de escritorio de pantalla	150
83	Organizador de carpetas para archivar reportes digitales	150

No.	Título	Página
84	Organizador de documentos en los archivos	151
85	Propuesta de orden para gaveta de escritorio de trabajo	152
86	Organizador de gaveta	153
87	Estantería de bodega	154
88	Canaleta de cables de conexión	155
89	Lockers de metal 4 cuerpos	156
90	Formato de tarjeta amarilla	163
91	Rótulo de limpieza	172
92	Rótulo orden y limpieza	173
93	Lista de verificación de seguridad, orden y limpieza en las áreas de productos, operaciones y ventas	175
94	Proceso de sincronización	178
95	Ubicación de rótulos segundo nivel	180
96	Ubicación de rótulos quinto nivel	181
97	Ubicación de rótulos sexto nivel	182
98	Barandal pasamanos	184
99	Correcta utilización del barandal y escaleras	185
100	Simulacro de evacuación	186
101	Rótulo de sismo	187
102	Términos básicos	188
103	Cómo usar un extintor	189
104	Guía de control del programa	190
105	Criterios de evaluación de resultados de control del programa	191
106	Formato de plan de acción	192

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Mobiliario y equipo innecesario en las áreas de trabajo	52
2	Elementos innecesarios en las áreas de trabajo	77
3	Áreas participantes	118
4	Programa de Concientización	123
5	Tablero de control	128
6	Programa de Mejora Continua aplicando el Programa 9S's	132
7	Cotización capacitación nueve eses (9's)	132
8	Tiempo de aplicación de cada estrategia	133
9	Cronograma para la implementación de la metodología nueve eses (9's)	133
10	Escala de medición de resultados auditoría	136
11	Historial de resultados de auditorías realizadas	137
12	Cotización de etiquetas rojas	141
13	Cotización de tarjetas verdes	145
14	Criterios de orden	147
15	Cotización de rótulos de orden	149
16	Cotización de organizadores de archivos	152
17	Cotización de organizadores de gavetas	153
18	Cotización de organizadores de estantes de metal	155
19	Cotización de canaletas para cables	156
20	Cotización de Lockers de metal	157
21	Normativa interna de orden	157
22	Normativa interna de Limpieza	159
23	Programa de limpieza propuesto	161
24	Cotización de tarjetas amarillas	164
25	Costos de insumos de limpieza	165
26	Ficha de control de limpieza en las áreas de productos, operaciones y ventas	166

No.	Título	Página
27	Ficha de control de limpieza en las áreas de productos, operaciones y ventas	167
28	Ficha de control de limpieza en las bodegas	168
29	Ficha de control de limpieza en los sanitarios	169
30	Cotización de rótulos	170
31	Señales de seguridad e higiene con estándares internacionales	179
32	Costo de rótulos necesarios para seguridad	183
33	Costo de barandal pasamanos	184
34	Listado de controles	193
35	Recurso humano necesario	195
36	Presupuesto para la implementación de la metodología 9's en la empresa emisora de tarjetas de crédito	196

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Página
1	Distribución del personal entrevistado y encuestado	18
2	Existencia de deficiencias de seguridad dentro de la empresa	64
3	Deficiencias de seguridad en las áreas de trabajo	65
4	Conocimiento de los tipos de señalización en el edificio	68
5	Señalizaciones y rótulos adecuados en las áreas de trabajo	68
6	Existencia objetos innecesarios en el área de trabajo	76
7	Existencia de espacios sin orden en las áreas de trabajo	87
8	Existencia de desorden en las áreas de trabajo	88
9	Facilidad para ubicar los objetos, materiales, útiles de oficina y documentos en los lugares no adecuados	96
10	Existencia de normas relacionadas con el orden en las áreas de trabajo	97
11	Existencias de deficiencias de limpieza en las áreas de trabajo	99
12	Deficiencia de limpieza evaluada en las áreas de trabajo	100
13	Existencia de procedimientos de estandarización de documentos y/o materiales en las áreas de trabajo	109
14	Áreas de trabajo adecuadas para el desempeño de labores	110
15	Colaboradores que están de acuerdo en formar parte del equipo SOL	112

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Objetos innecesarios en el área de trabajo	83
2	Razones de la existencia de espacios sin orden, según colaboradores	87
3	Calificación de limpieza en las áreas de trabajo	101
4	Frecuencia en que las áreas se encuentran libres de basura	106
5	Limpieza personal de los colaboradores	108
6	Disciplina para retirar los objetos que estorban en las áreas de trabajo	111
7	Razón para mantener la calidad dentro de las áreas	112

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Página
1	Guía de observación	204
2	Guía de entrevista	208
3	Cuestionario	218

INTRODUCCIÓN

La metodología nueve eses (9's) fomenta un ambiente seguro, limpio y ordenado donde se beneficia a las personas, los objetos, documentos y a la institución, sin embargo, muchos de estos aspectos básicos no son cubiertos en totalidad por algunas empresas. En un ambiente global donde la competencia se vuelve cada vez más fuerte, es importante implementar prácticas que promuevan la eficiencia y la calidad para fortalecer las instituciones y lograr una ventaja competitiva y en ello radica la importancia del presente estudio.

El presente documento está compuesto por tres capítulos: el primero, sustenta la base teórica y la definición de los principales conceptos relacionados con el estudio y la industria en la que se desenvuelve la empresa.

El capítulo dos, expone la metodología utilizada para la realización de la investigación y la situación actual de la entidad respecto a seguridad, orden y limpieza, en la cual se muestran algunas deficiencias y se presenta el análisis de los datos obtenidos. Con base a la información recolectada se desarrolla el capítulo tres, en el cual se propone un programa adecuado a las necesidades específicas de la unidad de análisis que permita mejorar su situación actual respecto a las variables relacionadas con el tema.

Por último, se muestran las conclusiones del estudio, las recomendaciones para mejorar la situación actual de la empresa y en la bibliografía se detallan las referencias utilizadas para la preparación de este documento. Adicionalmente, en los anexos, se adjuntan la guía de observación, la guía de entrevista y la boleta de encuesta que se utilizaron para realizar la investigación y programa propuesto.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Empresa

Es una organización formada por elementos humanos, técnicos y materiales que tienen como objetivo común conseguir algún beneficio económico y comercial a través de su participación en el mercado de bienes y servicios utilizando todos los factores de producción a su alcance, como son el capital, el trabajo y la tierra, buscan alcanzar la satisfacción de sus clientes cubriendo sus necesidades.

1.1.1 Empresa privada

Es una empresa comercial propiedad de inversores privados, no gubernamentales, accionistas o propietario, y está en contraste con las instituciones estatales, como empresas públicas y organismos gubernamentales. Representan el tejido del sistema productivo privado que en conjunto con la inversión pública o gubernamental mueven la economía de un país.

Las empresas privadas disfrutan de muchas ventajas, incluida su permanencia en el tiempo, responsabilidad limitada, marcos de fomento, financiación, exoneración y beneficios fiscales. La responsabilidad limitada es un principal beneficio de las empresas privadas. Los accionistas no pueden ser personalmente responsables de las obligaciones de la deuda de la entidad. Ellos responderán hasta el monto equivalente de sus acciones o participación en la empresa.

1.1.2 Empresa de servicios

Son aquellas que tienen por función brindar una actividad que las personas necesitan para la satisfacción de sus necesidades a cambio de un precio. Pueden ser públicas o privadas. El producto que ofrecen es intangible, es decir, que no puede percibirse con los sentidos.

Se pueden presentar en los sectores del comercio, transporte, comunicaciones, finanzas, turismo, hostelería, ocio, cultura, espectáculos, administración pública y los llamados servicios públicos, como son sanidad, educación, entre otros.

1.1.2.1 Banco

Es una institución financiera cuya función principal y razón de existencia es la captación de clientes que depositen allí su dinero y a través de esos depósitos poder realizar préstamos a terceros e incluir otros servicios. Algunos de los tipos de banco existentes son:

a) Público

Es el tipo de banco que es administrado por el Estado y, por lo tanto, son los propietarios.

b) Privado

Es administrado por particulares, son aquellas entidades que trabajan con autonomía propia, el capital lo aportan accionistas particulares de capital nacional o extranjero.

c) Mixto

Es el que está administrado por el Estado y por particulares, ambas personas son accionistas. Estas sociedades de economía mixta se rigen por las reglas del derecho privado y las de jurisdicción ordinaria, salvo una disposición legal que dictamine lo contrario.

Los servicios financieros que ofrecen los bancos son: cuentas corrientes, cuentas de ahorro, plazos fijos ofreciendo un interés, transacciones, extracciones, depósitos de dinero o cheques, cuentas de crédito (a través de las tarjetas), préstamos/créditos en efectivo, canjeo de puntos y, cambio, compra y venta de

divisas. Las tarjetas de crédito son ofrecidas por entidades emisoras de tarjeta de crédito.

1.1.2.2 Entidad emisora de tarjeta de crédito

Son instituciones dedicadas exclusivamente a la generación de un documento (tarjeta de crédito) que benefician al titular o usuario con la disposición de una línea de crédito que le permite adquirir bienes y servicios en establecimientos afiliados.

a) Tarjeta de Crédito

“Es un instrumento crediticio nominativo, que constituye un medio de pago, por la cual el titular dispone de un margen de crédito asegurado por una institución financiera”. (2:957)

Para solicitar una tarjeta de este tipo, es necesario dirigirse a una institución financiera o entidad bancaria, la cual solicitará al interesado una serie de documentos y garantías para asegurarse de que se trata de una persona solvente y capaz de cumplir con sus potenciales obligaciones de pago.

La tarjeta de crédito, también conocida como dinero plástico, recibe dicho nombre ya que da la posibilidad a una persona de realizar compras sin contar con el efectivo (o metálico), contrayendo automáticamente una deuda con la entidad emisora de la misma. Generalmente, todos los meses se envía a los usuarios un resumen de todas las transacciones realizadas durante los treinta días anteriores, para poder efectuar un único pago. Es importante notar que existe la posibilidad de saldar toda la deuda o de realizar tan solo un pago mínimo; en este caso, la deuda pendiente acumula nuevos intereses, de acuerdo a lo estipulado en el contrato.

Otra de las ventajas que ofrecen las tarjetas de crédito, y una de las más populares a la hora de realizar grandes gastos, es pagar a plazos (o en cuotas).

1.2 Administración

“Es el proceso de diseñar y mantener ambientes en los que individuos, que colaboran en grupos, cumplen eficientemente objetivos seleccionados. La administración tiene que ver con la productividad, lo que significa eficacia y eficiencia”. (5:4) Tiene el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz; es decir, alcanzar los objetivos con el empleo de la mínima cantidad de recursos.

Es posible analizar la administración a través de la teoría de las organizaciones, que se dedica a estudiar la manera en la que las personas administran sus recursos y establecen interacciones con el medio exterior para satisfacer sus necesidades.

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. Las actividades que crean bienes y servicios se realizan en todas las organizaciones”. (4:4)

De carácter estratégico el objetivo de la Administración de Operaciones es participar en la búsqueda de una ventaja competitiva sustentable para la empresa. Puede emplearse en varias áreas de la empresa, como en: finanzas, marketing, calidad y recursos humanos; también puede administrar los procesos productivos, integra actividades para la producción de bienes o servicios, políticas, procedimientos, fórmulas, licencias, control, normas, legislación vigente, etc.

Puede tomar decisiones en áreas de procesos, capacidad, inventarios, mano de obra, calidad, entre otras.

Algunas decisiones que los administradores de operaciones pueden tomar son:

- **La determinación del proceso en servicios:** equipo y tecnología, flujo de procesos.
- **Decisiones de capacidad:** a largo plazo como inversiones o ventas de maquinaria e instalaciones y a corto plazo como subcontrataciones, turnos extra, eliminación de turnos, acortamiento de la jornada laboral.
- **Decisiones del personal:** selección, contratación, despidos, capacitación, supervisión, compensaciones e incentivos.
- **Decisiones de calidad:** especificaciones, diseños, métodos, capacitación e inspecciones.

1.2.1.1 Calidad

“Son las características de un producto o un servicio que influyen en su capacidad de satisfacer necesidades implícitas o específicas”. (3:18) Todo lo que posee un cualitativo de calidad supone que ha pasado por una serie de pruebas o referencias las cuales dan la garantía de que es óptimo.

“La totalidad de rasgos y características de un producto o servicio que respaldan su habilidad para satisfacer necesidades establecidas o implícitas”. (4:194)

1.2.1.2 Calidad total

La calidad total es un modelo de hacer negocios y está enfocado hacia el cliente. Es total porque comprende todos los aspectos de la organización, involucra y compromete a todas las personas que la conforman.

1.2.1.3 Mejoramiento continuo

“La administración de la calidad total requiere un proceso infinito de mejor continuo que comprende personas, proveedores, equipo, materiales y procedimientos. La base de esta filosofía es que cada aspecto de una operación puede ser mejorado.

La meta final es la perfección, la cual nunca se alcanza, pero siempre se busca”.
(4:198)

Este proceso describe lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo. Su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización, a través de este se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual se pertenece.

La base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado por los empleados; así como también de los productos o servicios que sean brindados a los clientes. Dicha política requiere del compromiso de todos los componentes de la organización, la cual debe ser redactada con la finalidad de que pueda ser aplicada a las actividades de cualquier empleado, igualmente podrá aplicarse a la calidad de los productos o servicios que ofrece la compañía, siendo necesario establecer claramente los estándares de calidad, y así poder cubrir todos los aspectos relacionados al sistema de calidad.

Para dar efecto a la implantación de esta política, es necesario que los empleados tengan los conocimientos requeridos para conocer las exigencias de los clientes, y de esta manera poder lograr ofrecerles excelentes productos o servicios que puedan satisfacer o exceder las expectativas. La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el operario del más bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales.

1.2.1.4 El Ciclo PHVA o ciclo de la calidad

“Procedimiento que se sigue para estructurar y ejecutar proyectos de mejora que consiste en cuatro etapas o fases: planear, hacer, verificar y actuar”. (3:120)

Consiste en desarrollar un plan, que es aplicado en pequeñas escalas, luego se evalúa si se obtuvieron los resultados esperados y posteriormente se actúa en consecuencia del mismo. Si dio resultado el plan, se utilizan medidas preventivas para que la mejora no sea reversible y si los resultados no fueron satisfactorios, se deberá realizar una reestructura y volver a iniciar el ciclo.

Para aplicar el ciclo PHVA se recomienda seguir los 8 pasos de solución de un problema, los cuales son:

- a) Definir, delimitar y analizar la magnitud del problema:** “se debe definir y delimitar con claridad el problema que se busca resolver, de tal forma que se entienda en qué consiste, cómo y dónde se manifiesta, cómo afecta al cliente y cómo influye en la calidad y la productividad”. (3:121) Las herramientas básicas utilizadas para recolectar la información son:

- **Diagrama de Pareto:** consiste en una gráfica que organiza los datos de forma que estos queden en orden descendente, de izquierda a derecha y separados por barras.
- **Histograma:** tiene como función exponer gráficamente números, variables y cifras de modo que los resultados puedan ser presentados de la manera más clara y ordenadamente. Es representada en barras.
- **Hoja de verificación:** es utilizada para reunir datos basados en la observación del comportamiento de un proceso con el objetivo de detectar tendencias, por medio de la captura, análisis y control de la información relativa del proceso.
- **Carta de control:** es una herramienta estadística que permite detectar la variabilidad, consistencia, control y la mejora de un proceso. Esta gráfica se usa como instrumento indispensable para observar, detectar y prevenir el comportamiento del proceso a través de sus pasos vitales.
- **Diagrama de Ishikawa:** “es un método gráfico mediante el cual se representa y analiza la relación entre un efecto (problema) y sus posibles causas”. (3:206)

b) Buscar todas las posibles causas: “se deben buscar todas las posibles causas del problema, preguntándose al menos cinco veces el porqué de este. Es importante profundizar en las verdaderas causas y no en los síntomas; además de poner énfasis en la variabilidad: cuándo se da (horario, turno, departamento, máquinas), en qué parte del producto o el proceso se presentan los defectos, en qué tipo de productos o procesos se da el problema. Cuando este se ha presentado en repetidas ocasiones, es recomendable centrarse en el hecho general, no en el particular”. (3:121)
La herramienta más recomendable en esta actividad es la técnica de lluvia de ideas y el diagrama de Ishikawa, al considerar los diferentes puntos de vista y no descartar de antemano ninguna.

c) Investigar cuál es la causa o el factor más importante: “es importante investigar cuál o cuáles son los posibles factores y causas más importantes. Se puede sintetizar la información más relevante del paso anterior y representarla en un diagrama de Ishikawa y seleccionar las causas más importantes.

Adicional, se debe investigar cómo se interrelacionan las posibles causas, para poder comprender de mejor manera la razón real del problema y el efecto que tendrá, al solucionarlo, en otros procesos interdependientes. Nunca se debe de olvidar el problema general”. (3:121)

- d) “Considerar las medidas remedio para las causas más importantes:** las medidas de remedio es el conjunto de acciones orientadas a corregir de fondo las causas de un problema. Se debe buscar que eliminen las causas, de tal manera que se esté previniendo la recurrencia del problema, y no deben llevarse a cabo acciones que solo eliminen el problema de manera inmediata o temporal. También es necesario que se analice la forma en la que se evaluarán las soluciones propuestas y elaborar con detalle el plan con el que se implementarán las medidas de mejora o correctivas.
- e) Poner en práctica las medidas remedio:** se debe seguir al pie de la letra el plan elaborado en el paso anterior, además de involucrar a los afectados y explicarles la importancia del problema y los objetivos que se persiguen. Algo fundamental que hay que considerar es llevar a cabo las medidas remedio primero a pequeña escala sobre una base de ensayo, si esto fuera factible.
- f) Revisar los resultados obtenidos:** verificar si las medidas remedio dieron resultado. Es importante dejar funcionar el proceso un tiempo suficiente, de tal forma que los cambios realizados se puedan reflejar y luego, mediante una técnica estadística, se compare la situación de antes y después de las modificaciones”. (3:121)
- g) “Prevenir la recurrencia del problema:** si dieron resultado las soluciones, se deben de generalizar las medidas remedio y prevenir la recurrencia del problema o garantizar los avances logrados; para ello, hay que estandarizar soluciones a nivel proceso, los procedimientos y los documentos correspondientes, de tal forma que el aprendizaje logrado mediante la solución se pueda reflejar en el proceso y en las responsabilidades”. (3:122)

Es importante enfatizar que no solo se trata de resolver el problema, sino de asegurarse de que no se vuelva a repetir, al menos con la frecuencia actual.

Es necesario comunicar y justificar las medidas de prevención, y capacitar a los responsables de cumplirlas. Las herramientas estadísticas pueden ser de mucha utilidad para establecer mecanismos o métodos de prevención y monitoreo.

h) Conclusión: por último, se revisa y documenta el procedimiento seguido y se planifica el futuro. Se elabora una lista de problemas que persisten y se señala algunas indicaciones de lo que puede hacerse para resolverse.

Es importante aprender y documentar sobre todo lo hecho, para que las acciones futuras sean mejores y cuenten con un expediente o documento del cual partir. De ser exitoso, se recomienda presentarlo a directivos y a otras áreas.

1.2.1.5 Metodología nueve eses (9's)

Es una metodología que busca organizar y mejorar el orden y limpieza en el lugar de trabajo, con el fin de mantenerlos funcionales, agradables y seguros. En la medida en que la organización representa el medio que les permite a las personas que colaboran en ella alcanzar sus objetivos individuales, se constituye en un factor que incide de forma representativa en el comportamiento de los colaboradores. Simultáneamente, el rendimiento también se encuentra estrechamente ligado a las condiciones de trabajo, de manera tal que los objetivos organizacionales, como resultado de la sumatoria de los esfuerzos individuales, se encuentran al alcance de un entorno eficiente y productivo. Esta metodología se compone de nueve principios que son:

a) Selección (Seiri)

Consiste en separar lo necesario de lo innecesario y eliminarlos del espacio de trabajo que no sea útil.

“Este principio implica que en los espacios de trabajo los empleados deben seleccionar lo que es realmente necesario e identificar lo que no sirve o tiene una dudosa utilidad para eliminarlo de los espacios laborales. Por lo tanto, el objetivo final es que los espacios estén libres de piezas, documentos, muebles, herramientas rotas, desechos, etc”. (3:111)

Aplicar esta acción permite obtener áreas disponibles (cajones, espacios, etc.), el colaborador se deshace de artículos y papelería obsoleta para hacer más cómodo el espacio vital, se eliminan despilfarros y pérdidas de tiempo por no saber dónde se encuentra lo que se busca.

b) Orden (Seiton)

Consiste en organizar el espacio de trabajo, cada cosa debe de estar en su sitio.

“La idea es que lo que se ha decidido mantener o conservar en la primera S se organice de tal modo que cada cosa tenga una ubicación clara, y así, esté disponible y accesible para que cualquiera lo pueda usar en el momento que disponga”. (3:111)

Luego de aplicar la segunda S se podrá identificar las diferentes clases de objetos, las cosas que se necesiten se tendrán en el menor tiempo posible, ahorro de espacio y se podrá tener clasificación lógica de los distintos documentos.

c) Limpieza (Seiso)

“Consiste en limpiar e inspeccionar el sitio de trabajo y los equipos para prevenir la suciedad implementando acciones que permitan evitar, o al menos disminuir, la suciedad y hacer más seguros los ambientes de trabajo”. (3:112)

Si cada colaborador mantiene su lugar de trabajo limpio, la suma de esfuerzo de todos, más el cumplimiento de los deberes del departamento de aseo, lograrán un ambiente higiénico y agradable para laborar.

d) Bienestar Personal (Seiketsu)

Consiste en mantener el estado de limpieza y orden alcanzado con el uso de las S anteriores, se pueden utilizar distintas herramientas para cumplir con la misma. Puede ser aplicada por medio de procedimientos y programas de sensibilización, involucramiento y convencimiento de las personas.

La empresa debe de cuidar que las condiciones de trabajo para sus colaboradores sean las adecuadas y mantener los servicios comunes en condiciones tales que proporcione un ambiente sano.

e) Disciplina (Shitsuke)

Cada colaborador debe mantener como hábito la puesta en práctica de los procedimientos correctos. Sea cual sea la situación se debe tener en cuenta que para cada caso debe existir un procedimiento. Es fundamental la autodisciplina para mantener y mejorar día a día el nuevo orden establecido.

Esta acción quizá tiene mayor esfuerzo, debido a que es importante el cambio de hábitos, la disciplina implica el apego a procedimientos establecidos; cuando una persona obedece el orden y el control de sus actos está acudiendo a la prudencia, y la inteligencia en su comportamiento se transforma en un generador de calidad y confianza.

f) Constancia (Shikari)

“Voluntad para realizar las cosas y permanecer en ellas sin cambios de actitud, lo que constituye una combinación excelente para lograr el cumplimiento de las

metas propuestas". (12: s.p) Es la capacidad de una persona para mantenerse firmemente en una línea de acción.

La constancia en una actividad, mente positiva para el desarrollo de hábitos y lucha por alcanzar un objetivo. Si hay motivación, se disminuye aún más la cantidad de tiempo perdido.

g) Compromiso (Shitsokoku)

Consiste en el compromiso de cada uno de ir hasta el final en tareas y decisiones. Debe de permear a todos los niveles de la empresa y se debe utilizar el ejemplo como la mejor formación.

Es importante que las políticas empresariales sean impuestas para que el empleado sea consciente de la gran responsabilidad para llevar a cabo su labor. Por lo tanto, el trabajo se realizará en el tiempo estimado sin pérdidas.

h) Coordinación (Seishoo)

Consiste en actuar en equipo con los compañeros, al mismo ritmo que los demás y enfocados hacia unos mismos objetivos. Esta manera de trabajar solo se logra con tiempo y dedicación estableciendo métodos de trabajo, de coordinación y un plan de acción por si hubiera una situación adversa.

Las metas se alcanzan con y para un fin determinado, las personas se necesitan los unos a los otros, para lograr un ambiente de calidad se requiere unidad de propósito, armonía en el ritmo y en los tiempos.

i) Estandarización (Seido)

Consiste en unificar a través de normas, aquellos cambios que puedan considerarse beneficios para la empresa. Señalan como se deben hacer las actividades que contribuyan a mantener un ambiente adecuado de trabajo.

Permite normalizar y regular los cambios que sean considerados necesarios para la organización y se realiza a través de procedimientos. Estos indican cómo se deben hacer las actividades que contribuyan a mantener un ambiente adecuado.

j) Comité SOL

Es el encargado de llevar a cabo las evaluaciones correspondientes, coordinar las actividades, brindar sugerencias y formas de llegar al resultado que se espera de la implementación de la metodología nueve eses (9's). Está conformado por un máximo de 8 personas y los integrantes son elegidos voluntariamente.

Es necesario que desarrolle funciones de administración visual, coordinación, auditoría, capacitación y secretaría. Puede ser conformado por colaboradores sin importar el puesto que desempeñen. Entre sus actividades o responsabilidades se puede mencionar: planificar y coordinar reuniones, con el propósito de revisar las mejoras logradas, y analizar las que no fueron alcanzadas.

k) Beneficios de la metodología nueve eses (9's)

Los beneficios que se logran obtener son los siguientes:

- Reducción de accidentes laborales.
- Disminución de los desperdicios generados.
- Mayor calidad del producto o servicio ofrecido.
- Menos pérdida de tiempo para buscar herramientas o papeles.
- Mayor satisfacción de los clientes internos o externos.
- Orden en los materiales almacenados.

El objetivo principal es alcanzar el grado más alto de eficiencia de los recursos con los que se cuentan, es importante conservar la satisfacción de los clientes que visitan la empresa y de los colaboradores que trabajan dentro de ella. Es importante realizar un diagnóstico actual de la organización, el cual nos permitirá conocer la necesidad de implementar la metodología nueve eses (9's) en las áreas de operaciones, ventas y productos, respecto a seguridad, orden y limpieza, por medio de encuestas al personal más operativo, entrevista a jefes de área y a través de la observación directa en las áreas de análisis.

Posteriormente, de acuerdo a lo analizado, será necesario elaborar la propuesta de implementación que se adapte a los recursos y capacidad de la organización.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SOBRE SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA EN UNA ENTIDAD EMISORA DE TARJETAS DE CRÉDITO UBICADA EN LA ZONA 9 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

A continuación, se presenta las condiciones generales de la empresa respecto a seguridad, orden y limpieza.

2.1 Metodología de la investigación

Para conocer la situación actual de la empresa, se utilizaron diversos métodos, técnicas e instrumentos. Se usó el método científico en sus tres fases: en la indagadora, se recolectó datos a través de preguntas formuladas en cuestionarios; demostrativa, donde se evidenció por medio de imágenes y consultas con los colaboradores y, expositiva, en gráficas y tablas se expuso lo descubierto. Adicional, también se utilizó el método deductivo-inductivo, donde se recolectó la información por medio de la observación directa en una guía de observación (ver anexo 1); por último, fichas bibliográficas para registrar la información recabada en libros y citas de internet.

Así mismo, se realizó entrevistas donde se aplicó la guía de entrevista (ver anexo 2), llevada a cabo a quince jefes del área de operaciones, productos y ventas, en donde se pudo conocer la importancia del orden de los instrumentos de trabajo, la limpieza en los distintos ambientes y la seguridad de las instalaciones.

Se utilizó la técnica de censo para la recolección de datos por medio de un cuestionario (ver anexo 3), el cual fue contestado por ciento veintisiete colaboradores del área de operaciones, productos y ventas. Así también se utilizó la técnica de investigación bibliográfica, por medio de fichas bibliográficas, donde se revisó documentos, libros de texto y otros. A continuación, se muestra la distribución del personal que formó parte de este diagnóstico:

Tabla 1
Distribución del personal entrevistado y encuestado

Área	Jefes (entrevista)	Colaboradores (encuesta)	Porcentaje
Operaciones	2	6	6%
Productos	3	5	6%
Ventas	10	116	88%
Total	15	127	100%

Fuente: Elaboración propia basado en información obtenida en trabajo de campo, agosto de 2018.

El 88% del personal entrevistado y encuestado pertenece al área de ventas y el resto a operaciones y productos.

2.2 Unidad de análisis

A continuación, se presenta información importante de la empresa:

2.2.1 Antecedentes

Es una entidad que pertenece a uno de los principales grupos financieros de Guatemala, se dedica a la emisión y administración de tarjetas de crédito, se constituyó inicialmente con un nombre diferente al que tiene actualmente.

Su función principal es otorgar financiamiento a terceros a través de la emisión de tarjetas de crédito para uso local e internacional, servicio de cobro mediante cargos a cuentas de tarjeta de crédito, todo esto ofrecido a terceros por medio de la emisión de la tarjeta de crédito Mastercard y Visa.

Cuenta con el apoyo y logística de más de doscientas agencias locales y departamentales donde se reciben pagos de los usuarios de la tarjeta de crédito. Actualmente, cuenta con más de 225 colaboradores y busca la innovación hacia 2022 para impulsar los productos y servicios con la tecnología más innovadora que existe en el mercado; creando una app con los servicios más completos y distintas

formas de agilizar todos los procesos para que los clientes tengan la comodidad de realizar sus transacciones de manera más fácil.

2.2.2 Filosofía empresarial

Permite conocer la identificación de la empresa sobre lo que es y lo que quiere lograr; actualmente, la empresa utiliza un “Pensamiento Estratégico” que representa actualmente los siguientes elementos:

2.2.2.1 Misión

“Ayudamos a alcanzar metas y sueños de las empresas y personas” (8; s.p.)

i. Visión

“Ser el Grupo Financiero donde todos quieren estar y crecer, líder en soluciones digitales ágiles y eficientes”. (8; s.p.)

ii. Valores

Para tener una convivencia social armoniosa, la empresa tiene establecidos los siguientes valores:

- a) “Íntegros y transparentes:** todo lo que pienso y digo se refleja actuando correctamente con la verdad.
 - b) Visionarios:** con mente innovadora, implementando ideas y me anticipo al futuro.
 - c) Comprometidos:** tomo la decisión de trabajar aquí y lo hago con pasión.
 - d) Enfocados al servicio:** entrego al cliente una experiencia genial.
 - e) Proactivos:** me anticipo y resuelvo las expectativas del cliente.
 - f) Orientados a resultados:** con la meta clara, hago que las cosas sucedan”.
- (8; s.p.)

2.2.2.2 Objetivos

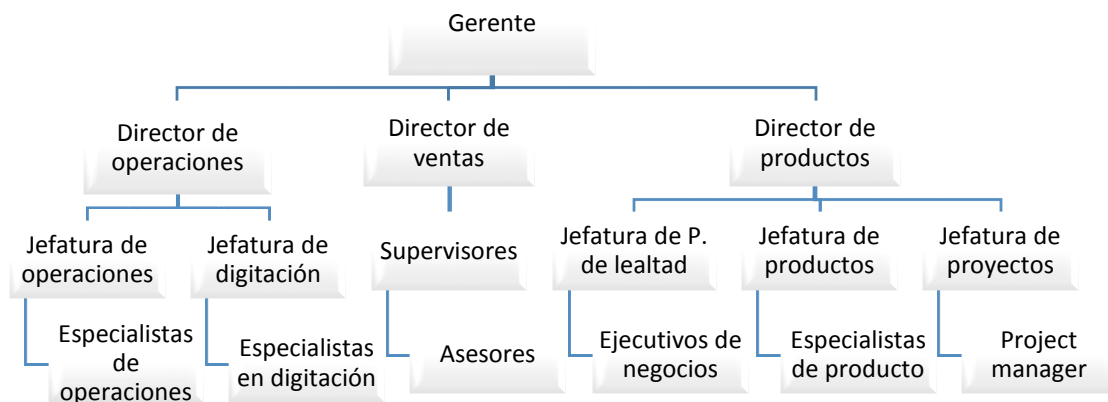
Los objetivos establecidos son:

- a) “Cumplir el nuevo plan estratégico a 5 años plazo, valores compartidos y la optimización de la estructura organizacional y procesos.
- b) La agilización de su oferta financiera a través de la Banca de Empresas y de Personas, así como soluciones tecnológicas innovadoras y más seguras.
- c) La reubicación estratégica de su red de agencias, un portafolio integral de productos y servicios, así como asesoría personalizada que genere una experiencia de servicio diferenciada al cliente.” (8; s.p.)

2.2.3 Estructura organizacional

La estructura general de la empresa está compuesta de la siguiente manera:

Imagen 1
Organigrama Nominal General



Fuente: elaboración propia con base a información proporcionada por Dirección de Programa de Lealtad, de la unidad de análisis, Julio 2019.

2.2.3.1 Clasificación y descripción de las funciones

A continuación, se describirán las principales funciones y obligaciones de acuerdo al puesto que desempeñan:

a) Gerente

Define e implementa la estrategia del Grupo Financiero en el ámbito de tarjeta de crédito y préstamos para el negocio de consumo que permita lograr un crecimiento sostenido, sano y rentable del negocio, brindando un servicio que exceda las expectativas del cliente. Es responsable de definir el perfil de clientes nuevos, ajuste de programas de lealtad existentes, afinación de procesos de ventas, créditos, operaciones y cobros, desarrollo de programas de atracción, activación y retención de clientes.

b) Director de operaciones

Es el responsable de planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar el cumplimiento de las actividades operacionales respecto a las tarjetas de crédito. Evalúa, en coordinación con los demás directores, la eficiencia y competitividad de las actividades que se efectúan en el interior de la empresa. Se encarga de supervisar y aprobar las instrucciones operativas y las transacciones de intercambio. Informa periódicamente a Gerencia sobre los resultados de la operatividad de las transacciones de tarjeta de crédito y verificar las operaciones de fraude presentadas por los clientes.

c) Director de productos

Se encarga de impulsar el desarrollo y fortalecimiento de los negocios de emisión y de adquisición de tarjetas de crédito en relación a las proyecciones y metas de la Corporación. Evaluar mensualmente y proponer políticas e iniciativas que mejoren la atención y el servicio a los tarjetahabientes y comercios afiliados en concordancia con las expectativas institucionales de crecimiento del portafolio o de nuevos negocios, entre otras funciones.

d) Director de ventas

Es quién diseña y actualiza el modelo de gestión comercial para el producto tarjeta de crédito con la finalidad de identificar oportunidades de mejora en los procesos de ventas actuales y oferta de valor. Define las estrategias y/o tácticas comerciales a implementar para aumentar la colocación de tarjetas. Propone los indicadores que miden la eficiencia del área, a través de las diferentes estrategias de ventas aplicadas para cada una de ellas. Ejecuta los lineamientos de control y seguridad definidos por el banco y entidades regulatorias para la gestión de las campañas con los canales de venta, entre otras funciones.

e) Jefe de programa de lealtad

Encargado de negociaciones con los aliados sobre las promociones y estrategias para el incremento del consumo con la tarjeta de crédito, promover la acumulación y el canje de puntos, millas y cashback.

f) Jefe de productos

Define las estrategias comerciales para los productos de tarjeta de crédito, productos complementarios a la misma, financiamientos y diseños del plástico. Debe mantener establecidas las políticas del uso de las tarjetas y que los contratos estén escritos correctamente por parte del área legal. Impulsa promociones que fomenten la utilización de la tarjeta y supervisa las evaluaciones sobre el extorno de membresía, entre otras funciones.

g) Jefe de operaciones

Supervisa los reclamos y gestiones de los consumos no reconocidos en las tarjetas de crédito, verifica que en el sistema los códigos y las transacciones estén funcionando correctamente. Introduce las nuevas tecnologías en las tarjetas y que los comandos de las mismas no tengan errores. Verifica que el programa para consultar las operaciones funcione adecuadamente.

h) Jefe de proyectos

Lleva a cabo los nuevos procesos e implementación de los nuevos proyectos de la empresa, supervisa las pruebas en el sistema y los manuales para manejar los nuevos procedimientos.

i) Supervisor de ventas

Establece los objetivos de venta, planificación de estrategias para captación de clientes, organización del personal para cumplir con las metas establecidas por parte de la Corporación. Brinda incentivos de venta a cada uno de sus asesores por el logro de objetivos.

j) Jefe de digitación

Se encarga de supervisar que la papelería y expedientes de los clientes estén ingresados correctamente en el sistema y realiza el análisis previo si estos califican para obtener una tarjeta de crédito.

k) Ejecutivo de negocios

Encargado de realizar las negociaciones y afiliaciones con los comercios y las agencias de viajes que forman parte de las promociones y centros de canjes del programa de lealtad de las tarjetas. Liquidar las facturas que corresponden a los pagos de distintos proveedores, organizar y distribuir los promocionales de las distintas actividades realizadas por la empresa. Realizar eventos para incrementar la utilización del producto y el pago en cuotas, así como la comunicación de las promociones en los distintos canales de comunicación internos y la supervisión de los artes.

l) Especialista de productos

Verificar los beneficios que están disponibles para las tarjetas de crédito, los contratos, incentiva la utilización de las tarjetas y brinda capacitaciones a las distintas áreas sobre las tarjetas de crédito y sus actualizaciones.

m) Especialista de operaciones

Verifica las transacciones realizadas por los tarjetahabientes, los reclamos realizados por consumos no reconocidos. Adicional, genera todos los reportes sobre la facturación, utilización, compra en cuotas y comercios donde más son utilizadas las tarjetas de la empresa.

n) Asesor de ventas

Se encarga de realizar la venta directa de tarjeta de crédito y servicio existentes en el portafolio de la empresa, lleva a cabo el análisis de perfil de clientes con alto poder adquisitivo. Trabaja con base a objetivos de colocación y brinda orientación al cliente sobre las características y beneficios de las tarjetas.

o) Project manager

Lleva a cabo los nuevos procedimientos e implementaciones establecidas por la gerencia, realiza pruebas en el sistema y en los distintos medios utilizados por la tarjeta de crédito para verificar si los procedimientos se están llevando a cabo correctamente, y capacitar a las distintas áreas sobre los nuevos proyectos.

2.2.4 Mercado en el que participa

Las tarjetas de crédito forman parte del mercado de dos lados; por uno, se encuentran los tarjetahabientes y por otro, los establecimientos que convergen en una plataforma para lograr un beneficio propio por medio de esta forma de pago a través de una transacción.

El tarjetahabiente es quien posee una o más tarjetas de crédito y que tiene interés en comprar utilizando el crédito; y el otro es el establecimiento cuyo interés es vender servicios o productos. Para este último, es importante atraer personas que realicen compras, por lo que las personas que utilizan tarjetas de crédito representan un gran potencial para incrementar sus ventas.

Para llevar a cabo esto, es necesario que las dos partes establezcan una plataforma tecnológica para que se lleve a cabo la transacción de la compra. Luego de acceder a estas plataformas, por medio de un proveedor, que en el caso del tarjetahabiente se conoce como emisor y en el caso del establecimiento como adquiriente.

Los proveedores generan un cobro a su cliente por el servicio de acceso a la plataforma. Algunas de las variables que se utilizan dentro de esta transacción son las siguientes:

2.2.4.1 Comisiones

Se refiere a las ganancias que obtienen los bancos al momento de prestar el servicio entre los demandantes, las mismas son calculadas sobre el valor de la venta realizada por el comercio.

2.2.4.2 Compra

Es el valor utilizado de la tarjeta de crédito para adquirir un bien o servicio en el comercio afiliado.

2.2.4.3 Tasa de intercambio

Es el valor que cobra el emisor al adquiriente por transacción realizada, es utilizado para cubrir los costos del sistema.

2.2.4.4 Tasa de interés

Representa el costo del crédito del tarjetahabiente por dividir la compra en dos o más plazos.

2.2.5 Distribución del edificio

Las áreas que forman parte de la empresa están organizadas en tres de los siete niveles del edificio: en el segundo nivel se encuentra operaciones y productos, mientras que en el quinto y sexto nivel está el área de ventas. Adicional, cuenta con tres elevadores, dos sótanos de parqueo, el lobby y una ruta de escaleras; es importante mencionar que dicha instalación es arrendada. A continuación, se puede visualizar el edificio por medio de la siguiente imagen:

Imagen 2
Edificio sede de la empresa emisora de Tarjetas de Crédito



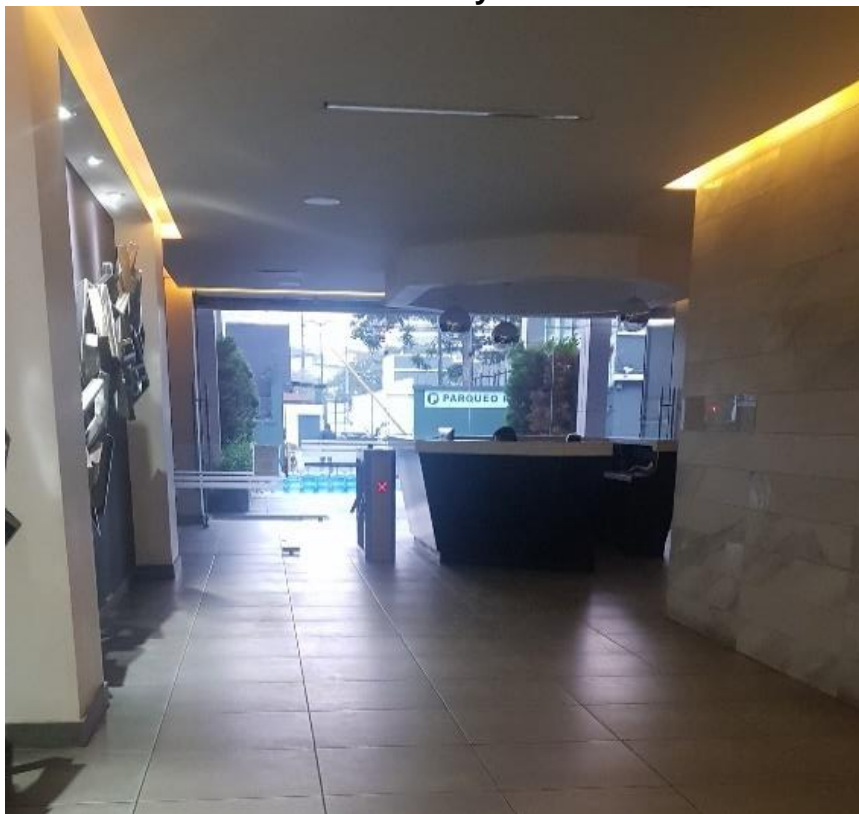
Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Diciembre de 2019.

El edificio se encuentra ubicado en la zona 9 de la Ciudad de Guatemala, cuenta con suficiente espacio para cubrir las tres áreas objeto de análisis y está situado en una de las avenidas principales de dicha zona. Los sujetos de investigación están distribuidas en el segundo, quinto y sexto nivel; en el resto de niveles se encuentran oficinas de otras empresas que también son arrendatarios del edificio.

2.2.5.1 Lobby

El edificio cuenta con un piso denominado Lobby, se encuentra en el primer nivel; el mismo, tiene dos puertas, una de ingreso y otra es el egreso peatonal. En el mismo, está el personal de seguridad que se encarga de identificar a los visitantes y brindarles las indicaciones sobre el lugar que visitan.

Imagen 3
Lobby



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Diciembre de 2019.

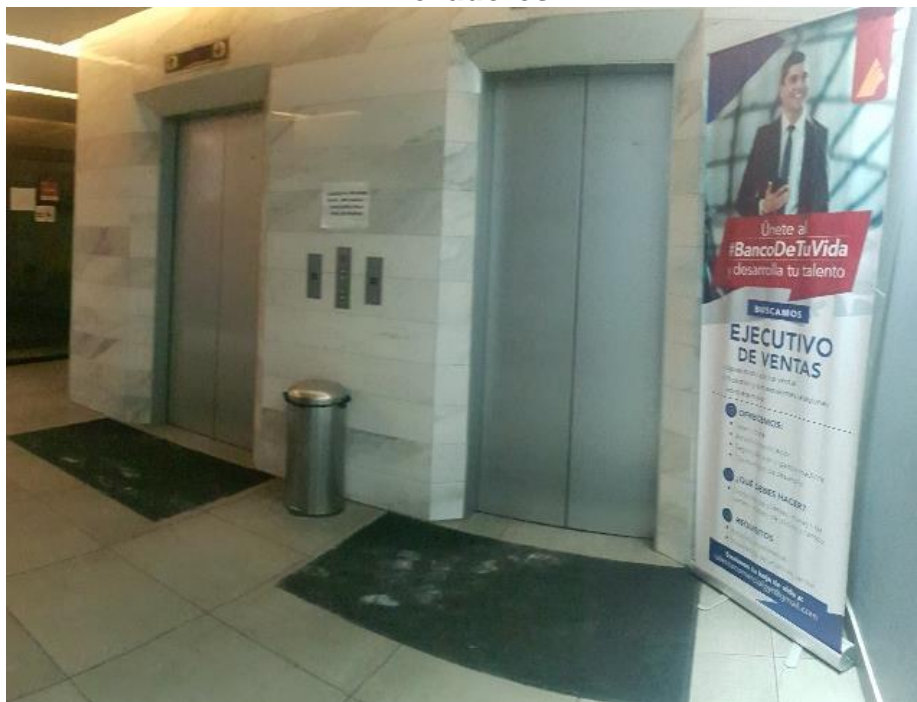
Se puede observar el acceso al edificio y al personal de seguridad que se encuentra por la entrada para registrar los datos de las personas visitantes. Las personas que trabajan en el edificio ingresan por medio de huella digital. Se aprecia la iluminación y el piso en excelentes condiciones.

Adicional, en las orillas de las paredes se pueden apreciar diseños artísticos que hacen ver más atractivo el ingreso al establecimiento y permite tener una agradable vista.

2.2.5.2 Elevadores

El edificio cuenta con tres elevadores, dos de ellos viajan desde el sótano dos hasta el séptimo nivel; y el otro viaja únicamente desde el segundo nivel hasta el séptimo.

Imagen 4
Elevadores



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Diciembre de 2019.

Los ascensores reciben mantenimiento periódicamente, el personal de limpieza se encarga de mantenerlos limpios y presentables. Las condiciones son aceptables, funcionan correctamente a pesar de ser antiguos. Si los colaboradores no desean utilizar los ascensores, tienen la opción de poder utilizar las escaleras que es una opción alterna para viajar a los diferentes niveles del edificio; las mismas transportan desde el sótano hasta el séptimo nivel.

Imagen 5 Escaleras



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Diciembre de 2019.

Las escaleras permiten evacuar el edificio de una manera más sencilla en el caso de un accidente, sin embargo, no se encuentran señalizadas como ruta de evacuación lo cual podría afectar a las personas visitantes que desconozcan la ubicación de las mismas.

2.2.5.3 Dirección de ventas

Se encuentra distribuida en el quinto y sexto nivel, cada nivel cuenta con cuatro sanitarios para caballeros y para damas, en el nivel superior está ubicada la cafetería con capacidad para sesenta personas aproximadamente.

Adicional, entre los dos pisos hay cuatro salas de reuniones para los distintos eventos realizados por los colaboradores y clientes externos como: proveedores,

personas de otras empresas, entre otros. Además, existe un cuarto de servicio en donde se encuentran los instrumentos de limpieza que utiliza el personal encargado. Cuenta con más de ciento setenta y cinco colaboradores siendo los asesores de ventas su mayoría.

A continuación, se puede observar el área de recepción, ubicada en el quinto nivel, en donde se brinda información a los visitantes:

Imagen 6
Recepción Área de Ventas



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Diciembre de 2019.

Una persona es la encargada de recibir a los mensajeros y visitantes al área de ventas, este espacio se encuentra limpio y ordenado debido a la constante visita de clientes y autoridades de la empresa.

El quinto nivel está iluminado de manera correcta y los espacios entre colaboradores es cómodo para realizar las tareas asignadas para cada uno. Se puede comprobar en la siguiente imagen:

Imagen 7 Área de Ventas en el quinto nivel



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Diciembre de 2019.

El área de ventas es donde existe la mayor cantidad de colaboradores de la empresa, son los encargados de colocar las tarjetas de crédito. Cada uno cuenta con un cubículo de trabajo, con las siguientes dimensiones aproximadamente: largo 120 cm, ancho 60 cm y alto 75 cm. Su labor consta de contactar al cliente, ofrecerle los beneficios de las tarjetas y convencer al cliente de adquirir la misma. El quinto nivel cuenta con aproximadamente 115 asesores de ventas; el 55% son mujeres y el resto son hombres.

Adicional al quinto nivel, el sexto nivel también abarca gran parte del personal de ventas, por la cantidad de colaboradores que forman parte de la dirección de ventas, es necesario ocupar un nivel adicional como se muestra en la siguiente imagen:

Imagen 8 Área de Ventas en el sexto nivel



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Diciembre de 2019.

Esta parte del área de ventas es donde se encuentran las personas encargadas de ingresar al sistema toda la papelería que contiene la información de los clientes, es de mucho cuidado mantener el resguardo de dicha información e ingresarla de manera correcta al sistema. Adicional, también hay asesores de ventas; cada uno cuenta con un cubículo de trabajo, con las siguientes dimensiones aproximadamente: largo 120 cm, ancho 60 cm y alto 75 cm. El sexto nivel cuenta con aproximadamente 94 asesores de ventas; el 60% son mujeres y el resto son hombres.

La dirección de ventas mantiene constantemente reuniones en donde determinan distintas estrategias para el alcance de los objetivos y también capacitaciones sobre nuevas características y beneficios que puedan tener las tarjetas de crédito, esto se lleva a cabo en la sala de reuniones, la cual, se puede apreciar en la siguiente imagen:

Imagen 9 Sala de reuniones

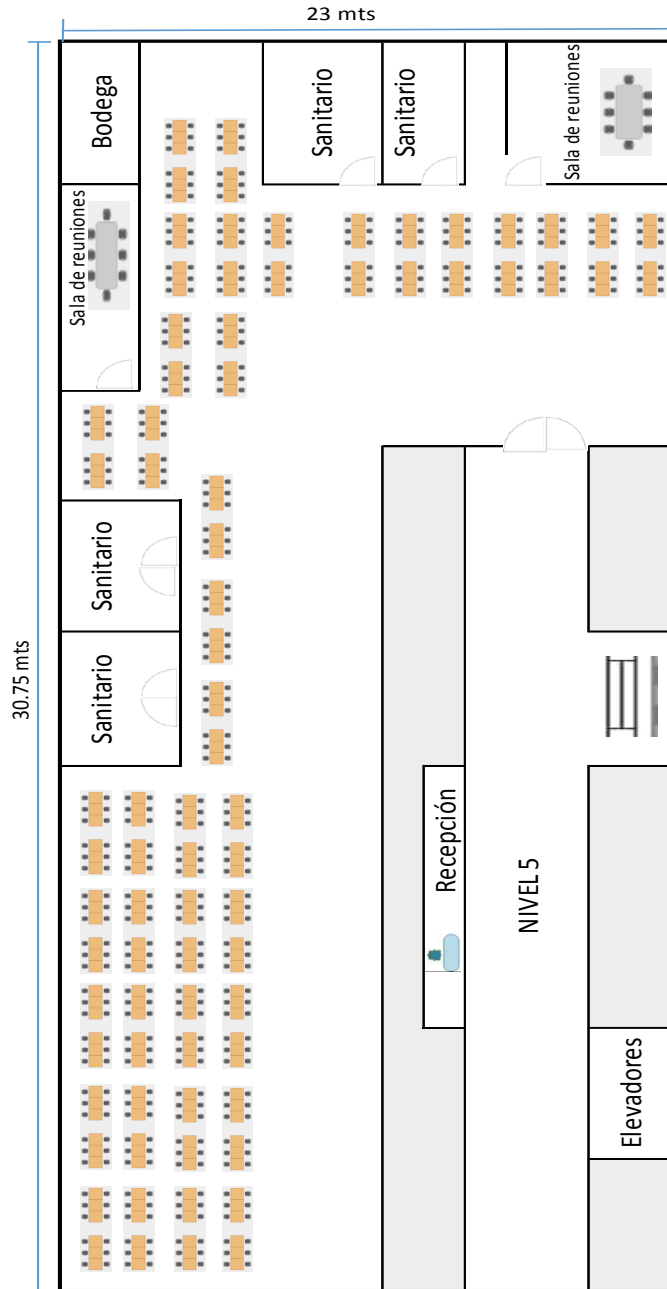


Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Diciembre de 2019.

En esta sala se brindan las capacitaciones al área de ventas, cuenta con capacidad para 15 personas sentadas. Normalmente, esta sala se limpia únicamente cuando hay capacitaciones o alguna reunión, por lo que constantemente se mantiene desordenada ya que se dejan cables regados, sillas desordenadas y con mucho polvo.

A continuación se presenta un croquis del quinto nivel y uno del sexto nivel:

Imagen 10
Croquis quinto nivel

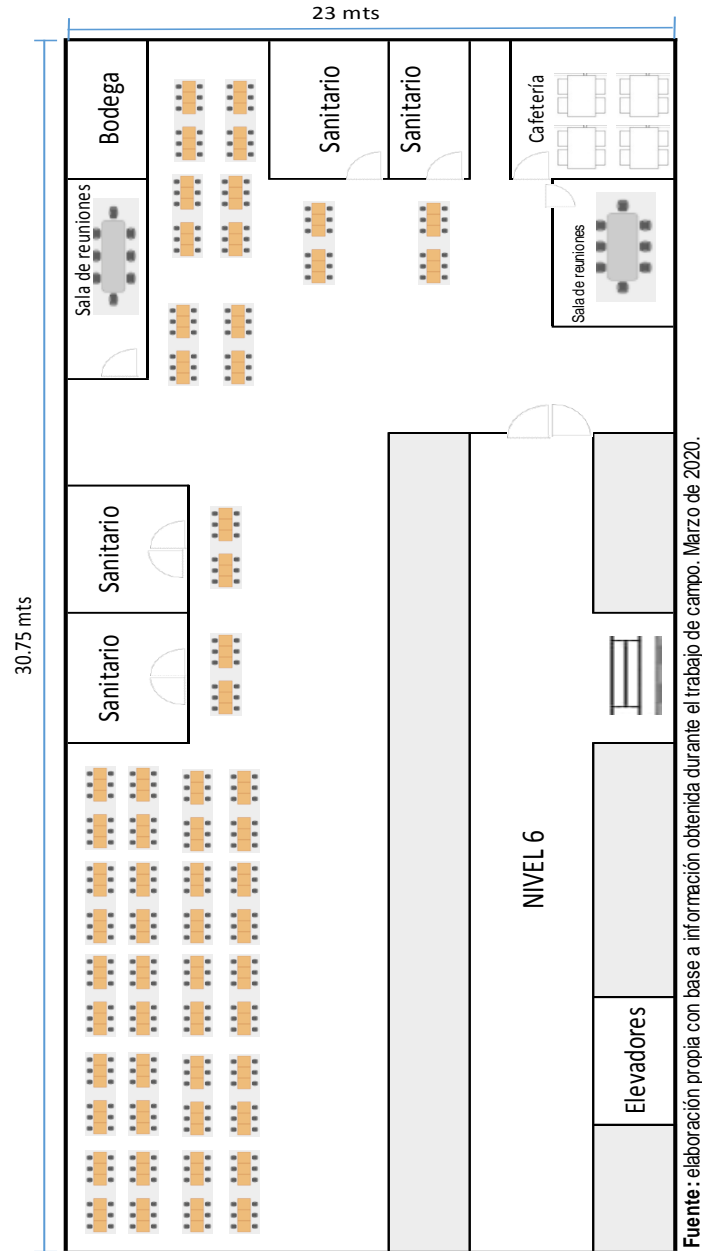


Fuente: elaboración propia con base a información obtenida durante el trabajo de campo. Marzo de 2020.

Fuente: elaboración propia con base a información obtenida durante el trabajo de campo. Marzo de 2020.

Se aprecia cómo está distribuido el área de ventas en el quinto nivel, cuenta con recepción, una bodega, dos salas de reuniones y cuatro sanitarios, dos para mujeres y dos para hombres, a continuación, se presenta el sexto nivel:

Imagen 11
Croquis sexto nivel



Fuente: elaboración propia con base a información obtenida durante el trabajo de campo. Marzo de 2020.

Como se mencionó anteriormente, el área de ventas es donde está la mayor cantidad de colaboradores y la colocación del producto. El sexto nivel cuenta con dos salas de reuniones, cuatro sanitarios, dos para hombres y dos para mujeres, cafetería y bodega.

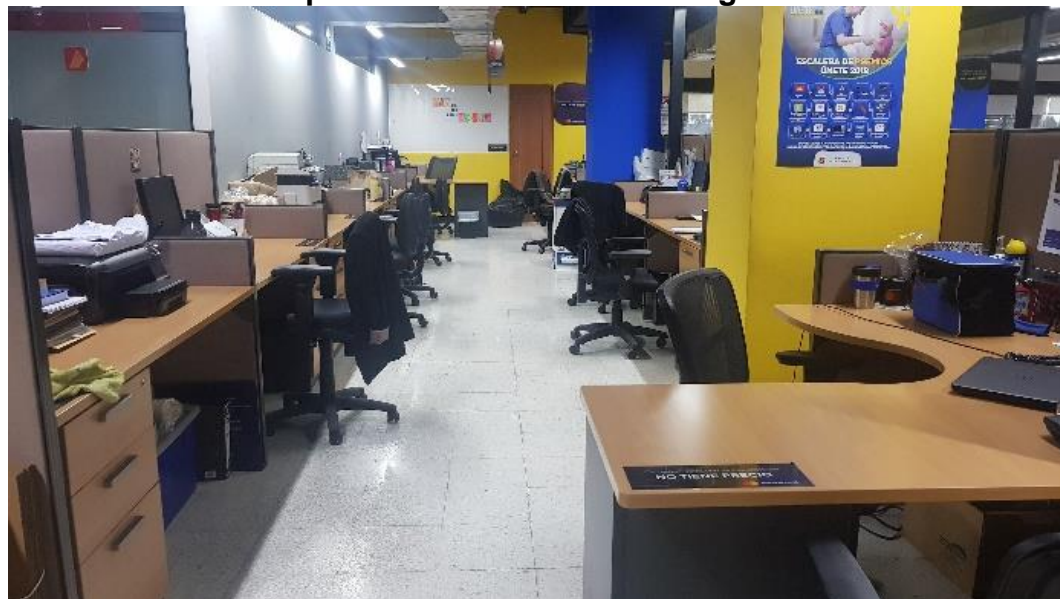
2.2.5.4 Dirección de Productos

Se encarga de impulsar el desarrollo y fortalecimiento de los negocios de emisión y afiliación de tarjetas de crédito de acuerdo a las metas de la corporación.

Se encuentra ubicada en el segundo nivel del edificio, en una oficina con un área de 7.5x3.50 metros aproximadamente para las 8 personas que forman parte de esta.

Tiene a disposición dos baños para caballeros y dos para damas, y una cafetería compartida con el área de operaciones, que tiene capacidad para 60 personas aproximadamente.

Imagen 12
Área de productos ubicada en el segundo nivel



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Diciembre de 2019.

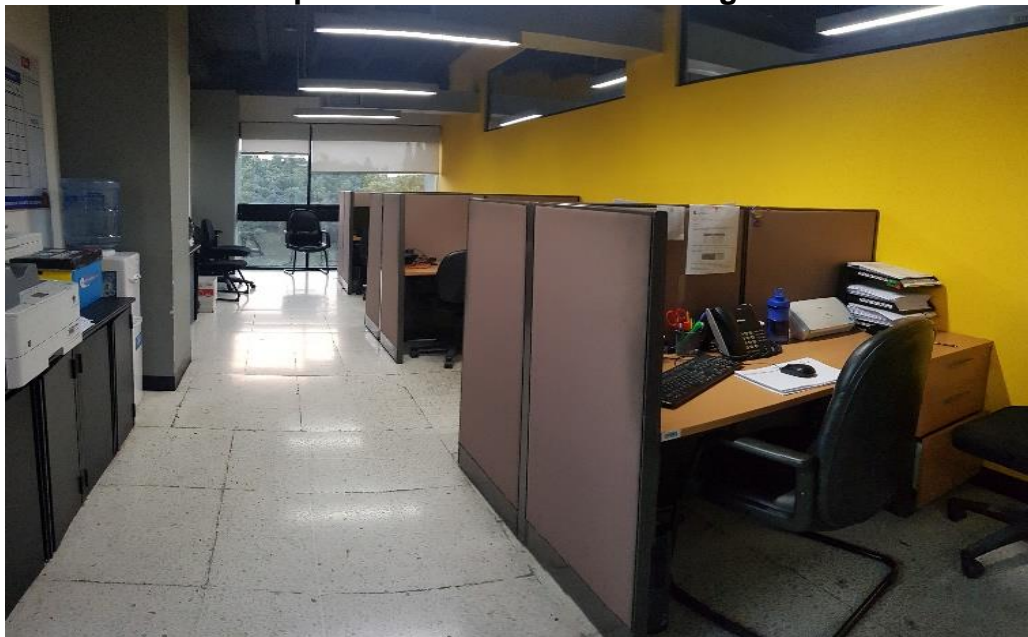
En la imagen anterior, se muestra el lugar donde se desarrollan las nuevas estrategias para incrementar la facturación, nuevas promociones con las tarjetas, y se resuelven gestiones sobre cualquier reclamo realizado a programa de lealtad de las tarjetas. Este espacio está ocupado por 8 personas, 1 hombre y 7 mujeres. Los cubículos de trabajo miden de largo 120 cm, ancho 60 cm y alto 75 cm, aproximadamente.

2.2.5.5 Dirección de Operaciones

Es donde se planifica, organiza, dirige, coordina y controla el cumplimiento de las actividades operacionales respecto a las tarjetas de crédito. Al igual que la dirección de productos, opera en el segundo nivel del edificio y cuenta con una oficina de 10x7.50 metros. Tiene 8 colaboradores, 4 hombres y el resto mujeres.

A continuación, se presenta una imagen del área:

Imagen 13
Área de Operaciones ubicada en el segundo nivel

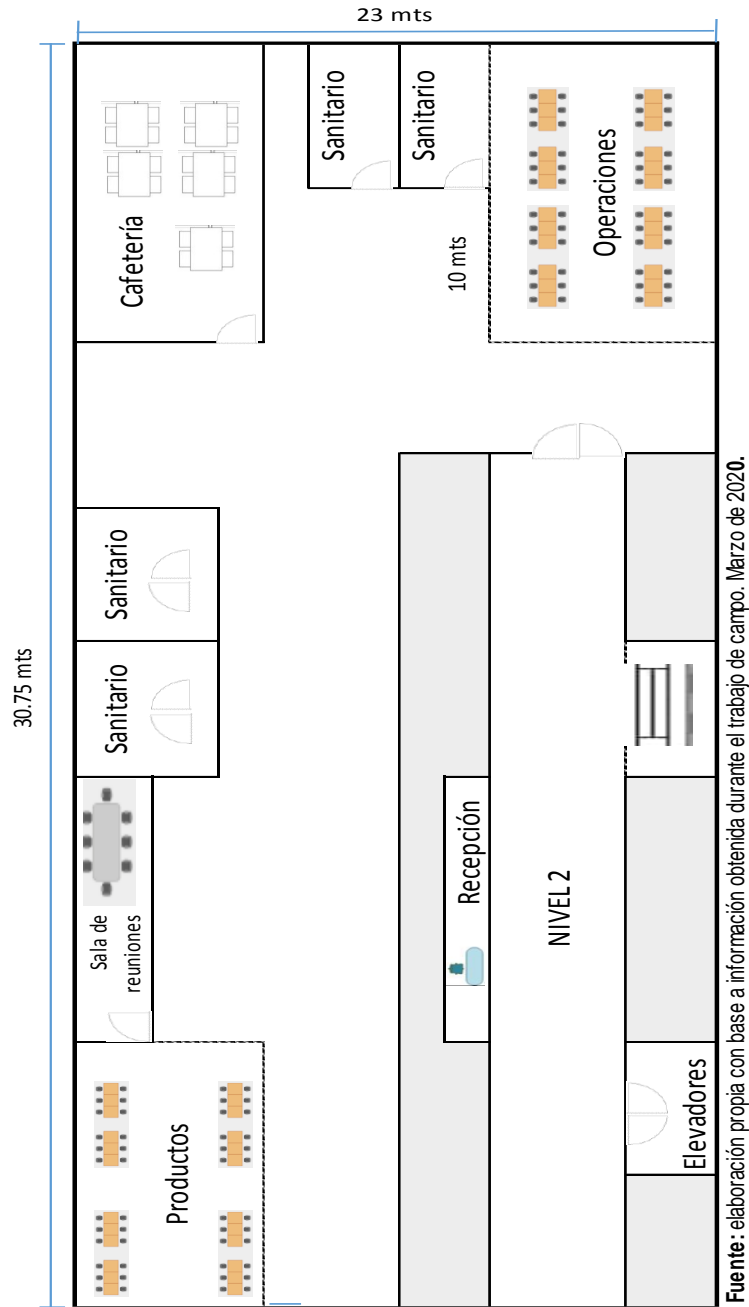


Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Diciembre de 2019.

En este espacio, es donde se genera todo el reporte de las tarjetas de crédito, el informe sobre la facturación, acumulación de programa de lealtad, reportes sobre la información de los clientes, reclamos de consumos no reconocidos, generación de informes estadísticos gerenciales y acreditaciones de puntos, millas y cashback. Adicional, los cubículos de trabajo miden de largo 135 cm, ancho 60 cm y alto 75 cm, aproximadamente.

A continuación se presenta un croquis del segundo nivel donde se encuentran el área de productos y operaciones:

Imagen 14
Croquis segundo nivel



Fuente: elaboración propia con base a información obtenida durante el trabajo de campo. Marzo de 2020.

Fuente: elaboración propia con base a información obtenida durante el trabajo de campo. Marzo de 2020.

En la imagen anterior se puede apreciar la ubicación de cada área, es importante mencionar que podrían ocupar más espacio en este nivel, sin embargo, solamente están las dos áreas mencionadas anteriormente por lo cual aún no es necesario ocuparlo.

2.2.5.6 Bodega

Están ubicadas en el quinto y el sexto nivel, son utilizadas por las direcciones de ventas y por productos. Tienen un espacio de 4x2 metros aproximadamente. Son utilizadas para almacenar rollos de papel, desinfectantes, material pop, promocionales, recipientes para basura, banners roll up y distintos artículos de limpieza.

Las bodegas se encuentran desordenadas y con mucho polvo, no cuentan con clasificación, señalización, almacenamiento adecuado y bastante humedad. A continuación, se podrán observar las bodegas de quinto y sexto nivel:

Imagen 15
Situación actual de la bodega, quinto nivel



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Diciembre de 2019.

Como se puede apreciar en la imagen 15, el área de bodega del quinto nivel se encuentra totalmente desordenada. No existe clasificación de los materiales que se almacenan, las cajas no están ordenadas, el lugar se mantiene con mucho polvo y con bastante humedad. Hay bolsas negras tiradas y colocadas una encima de otra, al igual que las cajas de cartón y las cubetas.

Adicional, es difícil poder caminar dentro y cuando es necesario buscar un objeto se hace complicado buscarlo y poder ubicarlo, los objetos corren el riesgo de dañarse y descomponerse.

A continuación, se puede observar la situación actual de la otra bodega ubicada en el sexto nivel:

Imagen 16
Situación actual de la bodega, sexto nivel



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Diciembre de 2019.

Al igual que en la bodega del quinto nivel, en la del sexto nivel las cajas no tienen clasificación y almacenamiento adecuado, el piso se mantiene con bastante polvo debido a que el personal de limpieza no barre ni trapea sobre el mismo. Adicional,

no cuentan con estanterías, lo que permitiría una mejor distribución de los distintos materiales que se almacenan en dicho lugar.

No hay protección para los materiales que se encuentran dentro de ella, tampoco un método de distribución de los mismos, limpieza y organización que permita optimizar los espacios. Es importante mencionar que no utilizan controles de inventarios, ni procedimientos para el registro de todos los movimientos que se realicen dentro de ella y solamente los colaboradores seleccionados del área de productos y ventas tienen acceso a las bodegas.

2.3 Situación actual de la empresa en seguridad, orden y limpieza

A continuación, se presentan los hallazgos encontrados respecto a las deficiencias y fortalezas de seguridad, orden y limpieza en la empresa.

2.3.1 Instalaciones

La ubicación de las instalaciones de la empresa es en la ciudad de Guatemala, específicamente en la zona 9. Generalmente se encuentran en buenas condiciones, lo cual garantiza que los colaboradores puedan desempeñar sus labores diarias de manera adecuada.

Actualmente, una entidad subcontratada es quien presta los servicios de seguridad y mantenimiento a la empresa emisora de tarjetas de crédito. Se encarga de organizar los espacios, reparación de daños, instalación de mobiliario, traslado de áreas y establecer los lineamientos que hay que atender en caso de situaciones de crisis.

Las instalaciones de toda entidad financiera deben de garantizar la máxima seguridad posible debido a la calidad de información que en ella se almacena de clientes, así como los equipos de cómputo, mobiliario y equipo, y el personal.

La seguridad, física y electrónica de oficinas financieras deben de determinarse según su riesgo valorado por la Gerencia o Dirección de Seguridad de la empresa. Según la investigación se determinó que toda empresa emisora de tarjeta de crédito debe contar con:

- Adecuación física del edificio
- Puesto de seguridad
- Parqueo seguro
- Cámaras de seguridad
- Sistema de alarmas
- Pisos en buen estado
- Prevención y extinción de incendios
- Comunicaciones
- Accesibilidad fácil para los clientes
- Distribución para facilitar el movimiento de empleados y material
- Calidad de iluminación
- Rutas de evacuación señalizadas

La empresa cuenta con todo lo anterior mencionado, sin embargo, se observó que deben de dar mantenimiento preventivo a algunas partes como: paredes, techo, rejillas de aire acondicionado, interruptores de electricidad y lámparas de iluminación en recepción de ventas.

Dentro de los mantenimientos que se deben de realizar, se muestra como ejemplo la siguiente imagen de una pared en el área de productos, se puede apreciar el estado actual de la misma.

Imagen 17
Pared en área de Productos en mal estado



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Diciembre de 2019.

La pared mostrada anteriormente genera mal aspecto para la empresa debido a que también se reciben visitas de clientes externos y la misma hace percibir suciedad.

A continuación, se puede apreciar cables que salen de la pared y que genera mala impresión e inseguridad en el área de operaciones:

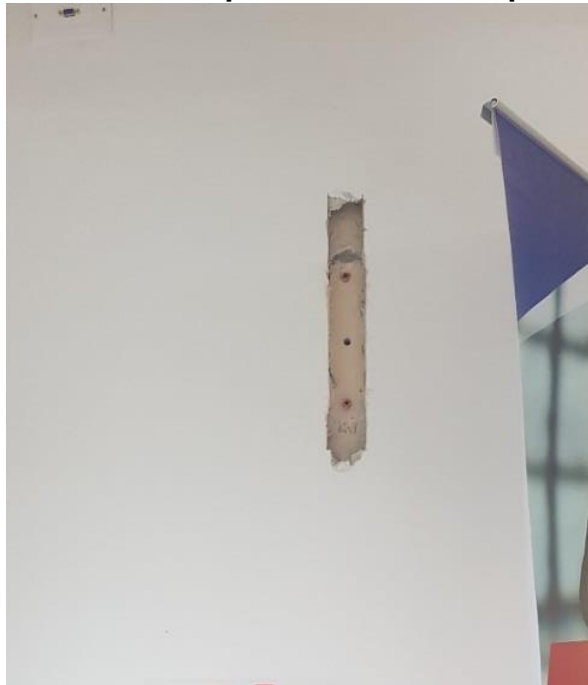
Imagen 18
Cables sueltos en pared de operaciones



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Diciembre de 2019.

Se observan este tipo de cables sueltos que provienen de la estructura interna de las paredes que sirven para los interruptores de electricidad y conexión, corriendo el riesgo de ser dañados y descompuestos; los mismos no llevan electricidad.

Imagen 19
Estado actual de la pared en área de operaciones



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Diciembre de 2019.

La mayoría de paredes que se encuentran en el edificio están en buen estado, sin embargo, existen pequeñas partes dañadas, esto debido a que anteriormente tenían televisores y otros aparatos pegados a la misma.

En algunos de los baños se puede percibir el derrumbe de algunos cuadros de cielo falso, por ejemplo:

Imagen 20
Extractor de olores en baño de ventas



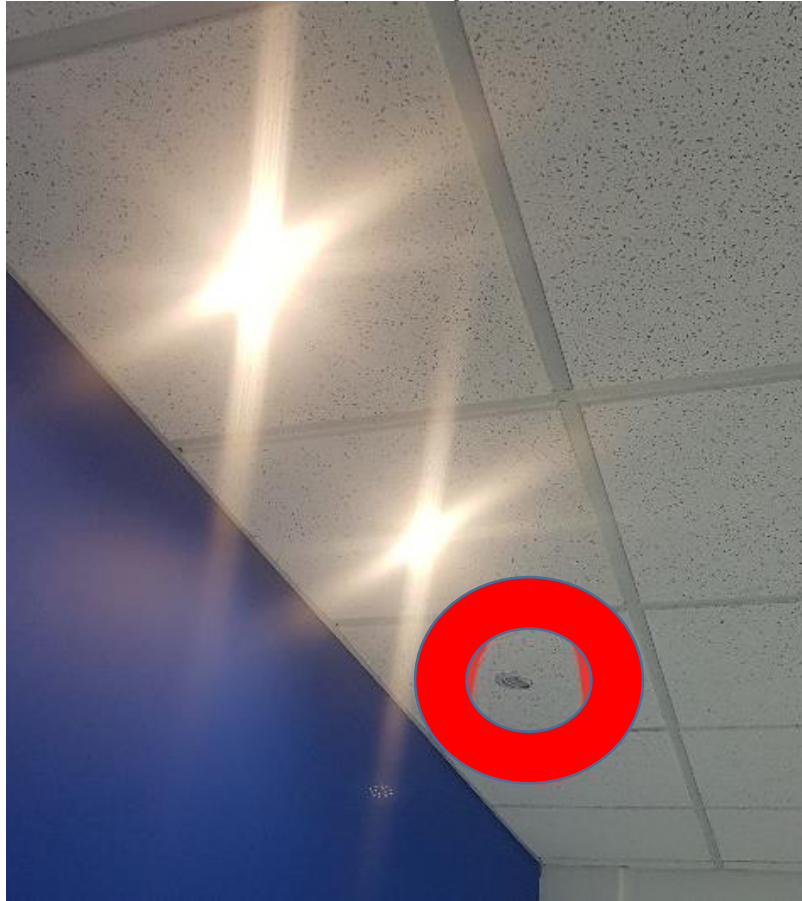
Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Diciembre de 2019.

Algunos cuadros del cielo falso que cubre los extractores de olores están dañados y dan la impresión de romperse; lo que podría generar algún tipo de accidente dentro del sanitario.

Al mantener este tipo de condiciones, los colaboradores se sienten expuestos a sufrir algún tipo de accidente y consecuencias debido a que dicho cuadro se encuentra encima del inodoro.

La iluminación es un aspecto muy importante en cualquier lugar de trabajo, en la empresa hay que reponer una lámpara ojo de buey del cielo falso que corresponde a la recepción del área de ventas. A continuación, se muestra como está actualmente:

Imagen 21
Iluminación en la recepción de Ventas



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Diciembre de 2019.

La iluminación de la empresa es buena en general, la mayoría de sectores cuentan con lámparas led y un nivel adecuado para la visibilidad de los colaboradores.

Las rejillas de ventilación deben de proporcionar siempre la mejor distribución o captación posible de aire, es por eso que es importante que siempre se mantengan limpias debido a que dicho aire es el que se respira a diario, en la siguiente imagen se puede mostrar el estado actual de una rejilla:

Imagen 22
Estado actual de rejilla de aire acondicionado



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Diciembre de 2019.

Se observó que la mayoría de rejillas de aire acondicionado tienen mucha suciedad, según algunos colaboradores, ellos nunca han observado que el personal de limpieza y alguna empresa subcontratada llegue a limpiar las mismas; esto puede ocasionar daños como enfermedades, contaminación y alergias a los colaboradores.

A continuación, se muestra el estado del piso en el área de ventas, donde se puede comprobar que ha sufrido daños y rajaduras:

Imagen 23
Piso del área de ventas en mal estado



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Diciembre de 2019.

Generalmente, existen ciertas partes en donde el piso se encuentra deteriorado debido a la falta de mantenimiento y porque en la estructura del edificio regularmente tiembla cuando vehículos pesados pasan con alta velocidad sobre la calle, lo que provoca que el piso se dañe.

Algunas paredes también sufren deterioro por la falta de mantenimiento, a pesar de ser pocas, es importante mencionar que es necesario brindarles la atención adecuada. A continuación, se pueden apreciar algunas paredes del edificio:

A continuación, se puede observar otra pared en mal estado en el área de ventas:

Imagen 24
Pared en mal estado en área de ventas



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Diciembre de 2019.

Es de mucha importancia mantener en buen estado las paredes para brindar seguridad y buen aspecto dentro de las oficinas.

Mantener limpias las áreas es un aspecto muy importante, es por eso que se debe de limpiar de manera constante todos los espacios que conforman las oficinas; se pudo observar suciedad en algunos techos como por ejemplo en la siguiente imagen:

Imagen 25
Ausencia de limpieza en techo



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Diciembre de 2019.

En algunas partes, se aprecia que el techo se encuentra con demasiado polvo y suciedad; esto genera que al momento que esté encendido el aire acondicionado, el polvo se disperse dentro del ambiente y ensucie el mobiliario y equipo de las oficinas. Adicional, se puede observar grietas como en la siguiente imagen:

Imagen 26
Grietas en el techo



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Diciembre de 2019.

Existen ciertas zonas del edificio que cuentan con grietas en el techo, comentaban los supervisores que nunca le han brindado mantenimiento. Las mismas pueden haber sido causadas por la humedad o el simple paso del tiempo, estas grietas afectan el aspecto del edificio.

2.3.2 Mobiliario y equipo

La oficina es un lugar donde más horas al día suelen estar los colaboradores, por ello, es de suma importancia cuidar cada elemento para mantener un lugar agradable en las actividades diarias.

El mobiliario y equipo son importantes para armonizar el entorno de una empresa, tanto cliente interno como externo pueden percibir el cuidado que se les brinda. Es indispensable prestar atención a la funcionalidad de cada elemento del mobiliario para poderle brindar el mantenimiento y cuidado necesario.

“Diversos estudios han demostrado que el mobiliario de oficina ayuda a mejorar el ambiente laboral. Conceptos como la ergonomía o el confort son cada día más importantes y su aplicación al mobiliario de oficina, especialmente cuando se habla de elementos como sillas y mesas, ayudará a mejorar la eficiencia laboral.

Desde la elección de los elementos hasta su distribución son factores que deben ser tenidos en cuenta para crear un clima laboral adecuado para el desarrollo del trabajo diario. Convertir la empresa en un centro de interacciones personales y no sólo el lugar de trabajo debe ser el objetivo primordial y el equipamiento influye en gran medida en esto”. (13:s.p.)

A continuación, se presenta un cuadro que contiene mobiliario y equipos innecesarios en las áreas de trabajo porque se encuentran defectuosos o en buen estado y no se les da uso para el desarrollo de las labores.

Cuadro 1
Mobiliario y equipo innecesario en las áreas de trabajo

Área de Ventas				
Nivel	Cantidad	Descripción	Estado actual	
			Adecuado	Defectuoso
5	2	Impresoras		X
5	3	Faxs		X
Área de Operaciones				
Nivel	Cantidad	Descripción	Adecuado	Defectuoso
2	3	Sillas plásticas	X	
2	2	Sumadoras		X
2	1	Impresora		X
2	2	Scanners		X
2	5	Bolsas para expedientes	X	
2	1	Escalera de metal	X	
2	1	Caja con cables		X
2	3	CPU		X
2	2	Monitores		X
Área de Productos				
Nivel	Cantidad	Descripción	Adecuado	Defectuoso
2	2	Faxs	X	
2	1	Máquina para sacar punta al lápiz	X	
2	4	Sillas	X	
2	6	Teléfonos		X
2	3	Teclados	X	
2	4	Engrapadoras	X	

Fuente: elaboración propia basado en información obtenida en trabajo de campo, diciembre de 2019.

Se puede observar que hay gran cantidad de objetos que no están siendo útiles para el desarrollo de labores, se podrían almacenar en un lugar específico, teniendo en cuenta que no se les está dando el uso adecuado y podría liberar el espacio en las oficinas, y en el momento en el que se necesite utilizarlos, encontrarlos con facilidad.

Adicional, se podría poner en venta los objetos que se encuentren en buen estado y que no sean de utilidad para la organización para recuperar parte de la inversión y liberar el espacio que ocupa.

A continuación, se pueden observar algunas imágenes sobre el mobiliario y equipo:

Imagen 27
Faxes sin usar en el área de productos



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Diciembre de 2019.

En la imagen anterior se observan faxes en buen estado que ya no son utilizados y que están colocados sobre el mobiliario y equipo de la oficina de productos. Como se mencionó anteriormente, la bodega se encuentra llena y no hay otro espacio en donde poder almacenarlos.

2.3.3 Personal

Los servicios de recursos humanos los presta otra empresa que forma parte de la misma corporación, se encarga de seleccionar al personal potencial para cada puesto y postularlo a una entrevista con el jefe del área quien elige al nuevo colaborador y posteriormente brinda la inducción.

En las entidades financieras, la selección de personal es un proceso muy importante debido a que buscan personas jóvenes con conocimientos técnicos esenciales, como manejo de programas informáticos, razonamientos lógicos, excelente manejo de relaciones personales, facilidad de aprendizaje y de adaptación.

La empresa cuenta con más de 250 colaboradores para ocupar los puestos de trabajo para la prestación de servicios, en la cual, el 60% está compuesto por mujeres y el resto por hombres. Es necesario mencionar que para efecto de la investigación se realizó un muestreo para determinar cuántas personas serían aplicables para los instrumentos.

El área de ventas está compuesta por más de 150 colaboradores, 12 supervisores y 1 director. El área de operaciones está compuesta por 15 colaboradores, 2 jefes y 1 director. El área de productos está compuesta por 3 jefes y 12 colaboradores. Todo colaborador debe de mostrar empatía, amabilidad, conocimiento y profesionalidad en todas las interacciones con clientes internos y externos.

La empresa contiene un manual de imagen que sirve de guía para los colaboradores, actualmente visten más confortables, se han vuelto menos rígidos que antes y ahora libran del uso de corbata al personal.

A continuación, se pueden ver imágenes que muestran lo permitido y no permitido respecto al manual de imagen:

Imagen 28 Permitido en la vestimenta de caballero

CÓDIGO DE VESTIMENTA
CABALLERO



PERMITIDO

SUPERIOR

-  Camisa sin corbata acompañado con o sin suéter.
-  Desabotonar solamente primer botón de la camisa.
-  Puedes acompañar con accesorios como pañuelos o pines.
-  Manga del saco con un centímetro arriba de la manga de la camisa.

INFERIOR

-  Utiliza un cinturón formal con hebilla tradicional y colores básicos como neutro y café.
-  Pantalón de vestir de casimir o algodón.

Fuente: Guía de vestuario de la empresa emisora de tarjetas de crédito 2019.

En la imagen 28 se puede apreciar lo que está permitido dentro del código de vestimenta para caballeros, no es necesario el uso de corbatas, la vestimenta debe de ser formal y puede ser acompañada de pañuelos o pines. El pantalón de vestir puede ser casimir o algodón, se debe de utilizar cinturón formal con hebilla tradicional y colores básicos como café o neutro.

Adicional, hay cosas que no están permitidas, entre las cuales se encuentra:

Imagen 29 No permitido en la vestimenta de caballero

CÓDIGO DE VESTIMENTA
CABALLERO



NO PERMITIDO

SUPERIOR



No utilices la camisa con más de un botón desabotonado, con estampados ni colores llamativos.

INFERIOR



Evita utilizar cinturones de colores llamativos, con textura, tejidos o hebillas con diseño.



No utilices pantalones de lona.



No utilices zapatos con suela de plataforma, de dos colores, ni zapatos deportivos de ninguna clase.

Fuente: Guía de vestuario de la empresa emisora de tarjetas de crédito 2019.

El uso de pantalones de lona no está permitido en la vestimenta de caballeros, utilizar cinturones con colores llamativos o hebillas con diseño tampoco, al igual que los zapatos deportivos.

Adicional, en el rostro de caballeros lo permitido y no permitido es:

Imagen 30 Rostro Caballero

CÓDIGO DE VESTIMENTA
CABALLERO



PERMITIDO



Barba recortada.



Cabello peinado y bien recortado.

NO PERMITIDO



No utilices cabello ni barba sin recortar.

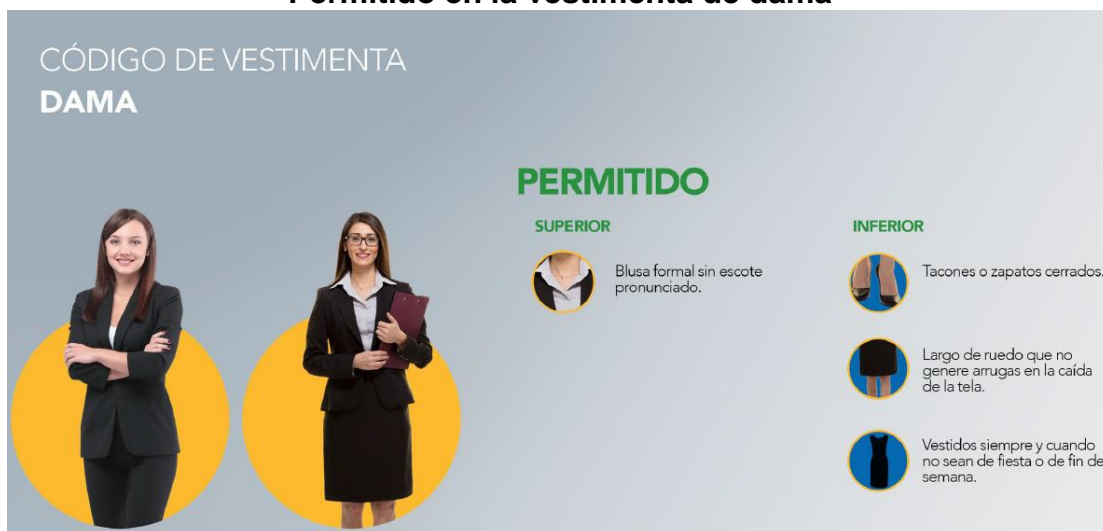
Fuente: Guía de vestuario de la empresa emisora de tarjetas de crédito 2019.

No es permitido utilizar el pelo largo y la barba sin recortar, se considera que por ser una empresa financiera es importante mantener una imagen muy presentable.

La imagen personal permite percibir que impresión brindan los colaboradores de una empresa al público exterior, es por eso que se aconseja seguir las sugerencias permitidas que muestra el código de vestimenta.

Las mujeres también cuentan con permisiones que cumplir de acuerdo a su vestimenta, a continuación, se muestra lo que indica el manual de imagen:

Imagen 31 Permitido en la vestimenta de dama



Fuente: Guía de vestuario de la empresa emisora de tarjetas de crédito 2019.

Zapatos cerrados o tacones es algo fundamental dentro del código de vestimenta de damas, la formalidad que exige la entidad requiere que se utilice una blusa formal sin escote pronunciado.

A continuación, se puede verificar lo que no está permitido dentro del vestuario de las mujeres:

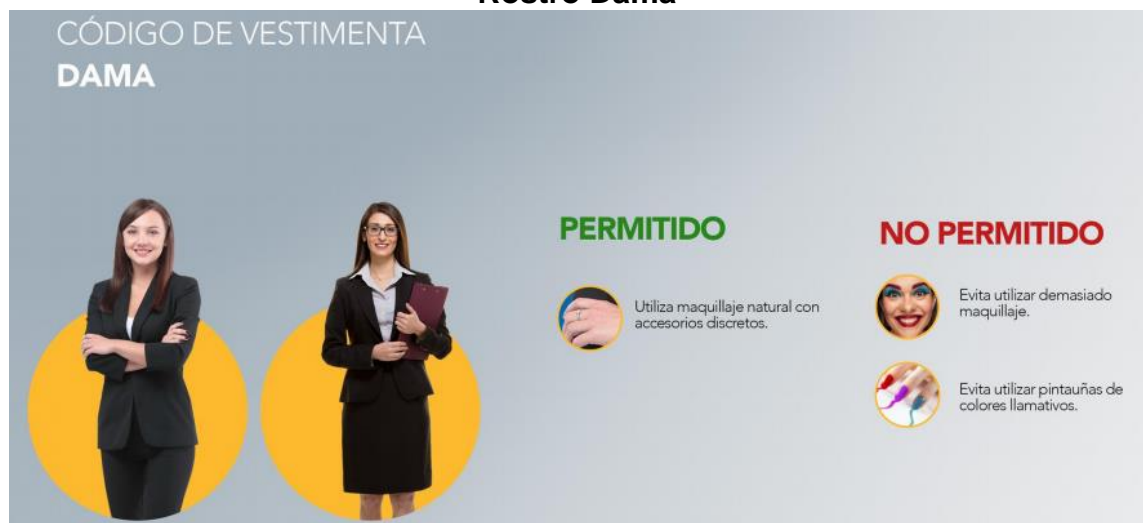
Imagen 32 No permitido en la vestimenta de dama



Fuente: Guía de vestuario de la empresa emisora de tarjetas de crédito 2019.

Es muy importante estar siempre presentable ante cualquier circunstancia y nunca perder el grado de formalidad, por eso, se establecieron algunas restricciones dentro de la vestimenta de dama, la cual, indica no utilizar accesorios ostentosos, falda arriba de las rodillas, zapatos destapados ni de colores llamativos y cuidar los talles en las mangas de sacos y blusas.

Imagen 33 Rostro Dama



Fuente: Guía de vestuario de la empresa emisora de tarjetas de crédito 2019.

La higiene, la ropa, la forma de maquillarse y el uso de un peinado correcto, permite proyectar un verdadero elemento de comunicación para los clientes, en el caso de una empresa financiera corresponde a la seguridad que se puede transmitir a las demás personas.

La empresa dispone en el segundo nivel, áreas para el personal con lockers para que puedan almacenar sus pertenencias mientras dura la jornada y de comedor para que puedan desayunar, refaccionar y almorzar.

Imagen 34 Lockers y comedor



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Diciembre de 2019.

En la parte izquierda de la imagen anterior se puede apreciar los lockers que son utilizados por los colaboradores que lo consideren necesario, es importante mencionar que su uso es diario y que no están asignados personalmente, esto quiere decir que cada colaborador puede usar el que encuentre disponible. La cantidad disponible es de 75 lockers, lo que no alcanza para cubrir al total de colaboradores de la empresa. Adicional, se puede observar las mesas y sillas que son utilizados para el almuerzo y en el caso de algunos, para desayunar y refaccionar.

La organización facilita tres tipos de horario de los colaboradores:

- 08:00 a 17:00 horas.
- 08:30 a 17:30 horas.
- 09:00 a 18:00 horas.

El horario de almuerzo consta de un período de una hora, el cual puede ser tomado de:

- 12:00 a 13:00 horas.
- 13:00 a 14:00 horas.
- 14:00 a 15:00 horas.

El personal de ventas tiene un horario rotativo, debido a que tienen que visitar clientes y también ir a recoger papelería a diferentes zonas de la ciudad.

2.3.4 Seguridad

En cuanto a seguridad en la organización, se pudo notar que cuenta con cámaras de circuito cerrado, alarmas contra incendios y robos, y extintores señalizados, que permiten evitar o minimizar lesiones y accidentes que puedan ocurrir en los lugares de trabajo.

Una empresa financiera debe de tener establecida sus procedimientos y normativas en temas de seguridad, implementando las medidas para prevenir los riesgos y situaciones de crisis utilizando protocolos, reglamentos, lineamientos y definiendo prioridades para evitar grandes consecuencias.

Las cámaras de seguridad permiten brindar protección y seguridad en las instalaciones y ante cualquier acontecimiento se guarda constancia a través de ellas. Los extintores de fuego permiten apagar incendios y deben de estar colocados lo más cerca posible y en puntos estratégicos para que permita controlar de manera rápida el fuego.

La alarma contra incendios impide que los colaboradores se hagan daño, que existan pérdidas de los materiales y equipos, y pérdidas económicas porque alerta a las personas de que hay un incendio en el edificio para que puedan actuar y poner en práctica los protocolos de seguridad ya establecidos. Existen cámaras de seguridad que graban lo que sucede en los pasillos del edificio, en la siguiente imagen se puede apreciar dichas cámaras:

Imagen 35
Cámaras de vigilancia



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Diciembre de 2019.

Dichas cámaras de vigilancia mantienen grabación durante las 24 horas del día y permite que se pueda observar algún suceso en cualquier momento.

A continuación, se muestran los extintores señalizados que se encuentran dentro del edificio:

Imagen 36 Extintores señalizados



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Diciembre de 2019.

Es importante mantener señalizados los extintores debido a que son los primeros elementos que se usan para intentar controlar los incendios y hay que mantenerlos en un lugar que permita fácilmente su utilización para que impida la propagación del fuego.

Según comentaron algunos colaboradores, los extintores nunca reciben mantenimiento y que nunca se les ha brindado una capacitación sobre la forma correcta de utilizarlos. Se observaron cuatro unidades por cada nivel.

Adicional a los extintores, es muy importante tener alarmas contra incendios que permita avisar a las entidades correspondientes, en la siguiente imagen se muestra una de las alarmas que hay en el edificio:

Imagen 37 Alarmas contra incendio y emergencias



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Diciembre de 2019.

Brinda protección a los colaboradores del edificio, avisándoles que tienen que evacuar las instalaciones por seguridad. Existe una sirena que permite alertar, también hay una luz que parpadea cuando está activa.

Entre los colaboradores existe un equipo de brigadistas, quienes reciben capacitaciones periódicamente para liderar al equipo asignado, en caso se presente alguna situación que lo requiera; es importante mencionar que son muy pocos los colaboradores que forman parte de este equipo, actualmente son 12 colaboradores. Supervisan las instalaciones para ver la distribución del edificio, las rutas de evacuación, los puntos de encuentro, zonas seguras, los obstáculos físicos para la evacuación, y que cada área cuente con equipo especial para atender emergencias.

A pesar de las notificaciones que han realizado este equipo, sobre las deficiencias de seguridad, señalización y daños, la empresa no las ha atendido.

Existen deficiencias en materia de seguridad, se realizó una encuesta a 127 colaboradores y a 15 jefes de área para recopilar información y evaluar la forma en la que actualmente desarrollan actividades en las distintas áreas de trabajo.

Tabla 2
Existencia de deficiencias de seguridad dentro de la empresa

Respuesta	Personas encuestadas	Porcentaje
Si existen	33	26
No existen	94	74
Total	127	100

Fuente: elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo. Diciembre de 2019.

Con base a la encuesta realizada a distintos colaboradores, el 74% considera que no existen deficiencias de seguridad dentro de la empresa, pero el resto indica que si las hay, debido a que hay carencia de señalización en las rutas de evacuación porque las escaleras no están señalizadas, existen cables sueltos en algunas partes del corredor, falta de programas de calidad como manuales de seguridad, reducción de espacios de trabajo y ausencia de ubicación de objetos, no todas los espacios cuentan con extinguidor o alarma contra incendio cerca.

Todo esto influye en el bienestar de los colaboradores y que puede impactar en el desempeño laboral debido a que pueden sentir falta de protección, inconformidad de instalaciones y sentir miedo de que pueda ocurrir algún accidente.

Los colaboradores indicaron que las deficiencias de seguridad que existen en la empresa son las siguientes:

Tabla 3
Deficiencias de seguridad en las áreas de trabajo

Deficiencias	Personas que indicaron que existen deficiencias	Porcentaje
Por falta de señalizaciones	10	30
Por reducción de espacios de trabajo	5	15
Por falta de programas de calidad (como por ejemplo: manuales de seguridad)	5	15
Por falta de ubicación de objetos	13	40
TOTAL	33	100

Fuente: elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo. Diciembre de 2018.

En relación a los resultados obtenidos en la encuesta, se puede comprobar que las carencias en seguridad más mencionadas son: por falta de señalizaciones, la ausencia de ubicación de objetos, reducción de espacios y programas de calidad. Esto provoca que cliente interno como externo corra cierto riesgo dentro de las instalaciones.

Con base a la entrevista realizada a los jefes de área, mencionaron las siguientes deficiencias: falta de señalización, carencia de medidas que protejan a los colaboradores, las rutas de evacuación son estrechas, existen lámparas en mal estado y algunos cables están expuestos.

A continuación, se muestran imágenes sobre los hallazgos detectados en algunas áreas de trabajo:

Imagen 38
Extintor sin rótulo en pasillo área de productos



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Diciembre de 2019.

La imagen presentada muestra un extintor ubicado en uno de los pasillos principales del área de productos, en donde tanto cliente interno como externo son participes y no cuenta con rótulo para identificarlo. Son muy pocos los que no están rotulados, pero por la importancia que representa en temas de seguridad es indispensable que estén identificados en su totalidad.

Es importante mencionar, que los colaboradores nunca han recibido capacitación sobre cómo utilizar los extintores lo que puede complicar su utilización en caso de que exista una emergencia. Por lo tanto, es necesario brindar una capacitación sobre cómo utilizarlos.

Los extintores son de clase ABC, comprende aquellos que son provocados por combustibles sólidos como: madera, cartón, plástico. También son utilizados con

aquellos incendios provocados por combustibles líquidos como: aceite, gasolina, pintura; y gases como el butano, propano o gas ciudad.

La correcta señalización es imprescindible al momento de evitar accidentes, provoca una reacción frente a los riesgos derivados de las condiciones laborales. A continuación, se muestra una imagen donde no existe tal señalización:

Imagen 39
Falta de señalización en las escaleras



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Diciembre de 2019.

Existen áreas de trabajo que no se encuentran señalizadas, tal y como lo muestra la imagen, las escaleras no muestran ningún tipo de señalización. Las escaleras no se encuentran en un lugar visible, y para las personas que no conocen su ubicación es muy difícil encontrarlas. Adicional, no cuentan con barandas y antideslizantes, lo que podría provocar algún accidente en caso alguien se resbalara.

Existen pasillos que si se encuentran correctamente señalizados y que cuentan con una correcta ubicación de rótulos de evacuación, en especial en el área

operaciones. Se realizó una encuesta a los colaboradores si conocían los tipos de señalización que hay en el edificio y el resultado es el siguiente:

Tabla 4
Conocimiento de los tipos de señalización en el edificio

Respuesta	Personas encuestadas	Porcentaje
Si conocen	115	91
No conocen	12	9
TOTAL	127	100

Fuente: elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo. Diciembre de 2019.

El 91% de los colaboradores encuestados, indicaron que, si conocen las señalizaciones que hay en el edificio, en las cuales se encuentran rutas de evacuación en algunos pasillos, extintores, alarma contra incendios, puntos de reunión ubicados en las afueras de las instalaciones y precaución de alto voltaje. El resto indicó que no tienen conocimiento de la señalización debido a que no se han percatado de las mismas.

Adicional, se consultó si consideran adecuada la señalización y rótulos en las áreas de trabajo siendo el resultado el siguiente:

Tabla 5
Señalizaciones y rótulos adecuados en las áreas de trabajo

Respuesta	Personas encuestadas	Porcentaje
Si son adecuadas	95	83
No son adecuadas	20	17
TOTAL	115	100

Fuente: elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo. Diciembre de 2019.

El 17% de colaboradores opinó que no son adecuadas las señalizaciones y rótulos en algunas áreas de trabajo, esto corresponde a que no todas están señalizadas, por ejemplo: las escaleras que sirven como ruta de evacuación, algunos pasillos y hay extintores sin rótulos.

Adicional, los jefes opinaron que si es necesario reforzar esto y que se deben de colocar más rótulos debido a que no hay en algunos espacios.

Según lo observado, las áreas de ventas, operaciones y productos no se encuentran rotuladas para distinguir la ubicación de cada una, lo cual dificulta a las personas que visitan el lugar el poder localizarlas.

Otro de los inconvenientes que existe, es en el área de productos con las conexiones de red y los cables de corriente eléctrica, se observó un espacio donde hay una exposición de los mismos como se muestra en la siguiente imagen:

Imagen 40
Conexiones de red y cables de corriente eléctrica área de productos



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Diciembre de 2019.

Se puede observar en la imagen la exposición de los cables de red y de corriente eléctrica, lo que puede presentar cierto peligro al poder ocasionar accidentes como cortos circuitos y representa una mala imagen ante los colaboradores y personas que visitan las oficinas.

Para el personal de limpieza es difícil limpiar dicha zona por temor a romper o dañar el cableado, adicional, están expuestos a que se derramen líquidos sobre el mismo.

Existen algunas partes de riesgo, como se ve en las siguientes imágenes:

Imagen 41
Lámpara colgando en el área de operaciones



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Diciembre de 2019.

Existe una lámpara colgando en el área de ventas que pone en riesgo a los colaboradores y toda persona que circule cerca de ella, existe una alta probabilidad que se pueda caer y ocasione lesiones graves.

Esto provoca temor en los colaboradores debido a que consideran que es necesario que se retire y se coloque una nueva lámpara, indican que ya fue reportada la misma a la administración del edificio para que sea sustituida.

Adicional al riesgo que hay con la lámpara mencionada anteriormente, también existe con tubos colgando en el área de operaciones como se ve en la siguiente imagen:

Imagen 42
Tubos colgando en corredor del área de operaciones



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Diciembre de 2019.

En el corredor del área de operaciones que dirige al baño, cuelga parte de la tubería que conduce el cableado en el techo debido al trabajo de mantenimiento que se le dio semanas atrás, el cual, los trabajadores no volvieron a colocar en su lugar.

Ante tal situación, los colaboradores tratan de tener precaución al momento de ir al baño con el riesgo a lastimarse y dañar aún más la tubería debido al trabajo incompleto que dejó el personal de mantenimiento.

Es importante que las personas que hacen distintos trabajos dentro de las instalaciones recojan los desechos, en la siguiente imagen se puede observar vidrios que fueron sustituidos y no fueron removidos del lugar:

Imagen 43
Ventanas de vidrio en recepción de ventas



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Diciembre de 2019.

En la imagen anterior, se muestra un conjunto de ventanas que fueron reemplazadas en el área de ventas, el cual indican los jefes que al momento que se sustituyeron se dejaron recostadas sobre la pared en la recepción. Representa un peligro debido a que podrían caerse y quebrarse aún más pudiendo lastimar a las personas que se encuentren cerca de ellas.

Se percibe miedo al momento de transitar cerca de ellas, de tocarlas y provocar que se rompan fácilmente. Adicional, muestra una mala imagen ante los clientes externos por encontrarse en la recepción del área donde llenan sus expedientes.

Es importante mencionar que este tipo de objetos frágiles se deben de almacenar con mucho cuidado y no se deben de dejar puestos de esa forma.

Imagen 44
Base de metal colgando



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Diciembre de 2019.

Como se comprueba en la imagen anterior, la base de metal cuelga sobre la pared debido a que al inicio se desprendió solamente un poco de la parte de arriba y conforme ha pasado el tiempo el desprendimiento fue aumentando, según cuentan jefes del área de ventas, y a pesar de haberlo reportado, lleva meses sin ser reparado.

Además de no causar buena imagen, esto puede generar daños en cualquier persona que circule cerca y no se percate de la base colgando, pudiendo causar cortes de piel y golpes casuales.

Imagen 45
Alambre de metal colgando



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Diciembre de 2018.

Se encuentran ciertas deficiencias de seguridad en un corredor del área de ventas, hay un alambre enredado colgando del techo que podría ocasionar lesiones para las personas que laboran cerca del mismo. Además, se comprobó que en otras partes también existen deficiencias como esta, y que en cualquier momento puede generar cualquier tipo de accidente.

En la siguiente imagen, se pueden observar tubos de conexión caídos, que ocasionan un riesgo a las personas que transitan cerca de ellos:

Imagen 46
Tubos de conexión caídos



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Diciembre de 2019.

Al igual que las imágenes anteriores, hay tubos de conexión eléctrica que cayeron del techo y se encuentran colgando, tal y como lo muestra la imagen. Esto podría causar corto circuito o bien podría derramarse líquido dentro de las mismas, generando un posible riesgo.

Esto contribuye a la percepción que tengan ambientes de trabajo inseguros y desagradables, por la demora en la reparación de las áreas afectadas como esta. Es importante mencionar que no hay botiquín de emergencias y tampoco números directos a donde se podría llamar en caso ocurriera una.

No existe un comité de seguridad que haga revisiones constantes del riesgo que hay dentro de las instalaciones, los colaboradores son los que tienen que reportar las situaciones que consideran de riesgo.

2.3.5 Orden (Seiton)

Es muy importante tener únicamente las cosas necesarias dentro del espacio de trabajo, seleccionar los objetos que son útiles y los que no, hay que almacenarlos o tirarlos. En la siguiente tabla, se muestran los resultados obtenidos sobre la pregunta realizada a los colaboradores por medio de la encuesta sobre la selección de los objetos necesarios e innecesarios.

Tabla 6
Existencia objetos innecesarios en el área de trabajo

Respuesta	Personas encuestadas	Porcentaje
Nunca	40	32
A veces	50	39
Casi siempre	22	17
Siempre	15	12
Total	127	100

Fuente: elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo. Diciembre de 2019.

En la tabla anterior se puede comprobar, que la mayoría de colaboradores considera que si hay objetos innecesarios en el área de trabajo. Esto perjudica claramente los espacios de trabajo al verse reducidos por documentos, artículos, bolsas, etc. que interfieren en las labores diarias al estorbar la búsqueda de objetos que si sirven.

Según la entrevista que se realizó a los jefes, indicaron que, si existen objetos innecesarios, porque nadie se encarga de controlar que los colaboradores tengan limpios sus lugares y, adicional, no tienen en donde almacenar algunos equipos que han dejado de funcionar o que han sido reemplazados y que ahora son innecesarios. Adicional, las áreas de bodega se encuentran muy saturadas, y no existe otro cuarto de almacenamiento.

En el siguiente cuadro se pueden observar los elementos observados que son innecesarios en las distintas áreas de trabajo:

Cuadro 2
Elementos innecesarios en las áreas de trabajo

Área de Ventas			
Cantidad	Descripción	Estado actual	
		Adecuado	Defectuoso
1	Microondas	X	
1	Tv	X	
3	Cajas de sombrillas promocionales	X	
7	Cajas de lapiceros promocionales	X	
3	Banner roll up		X
6	Resmas de papel carta	X	
4	Tubos de pvc		X
2	Pinos de navidad	X	
4	Muñecos navideños	X	
6	Garrafones de agua	X	
10	Cajas de cartón vacías		X
1	Servidor de agua	X	
Área de Operaciones			
Cantidad	Descripción	Adecuado	Defectuoso
3	Sillas plásticas	X	
5	Bolsas de expedientes	X	
1	Escalera	X	
1	Caja con cables		X
3	Teléfonos	X	
8	Cables de red	X	
5	Cajas de cartón	X	
3	Pachones de agua	X	
2	Calendarios vencidos		X
4	Tazas para bebidas calientes	X	
Área de Productos			
Cantidad	Descripción	Adecuado	Defectuoso
4	Sillas	X	
6	Teléfonos		X
4	Engrapadoras	X	
1	Cafetera	X	

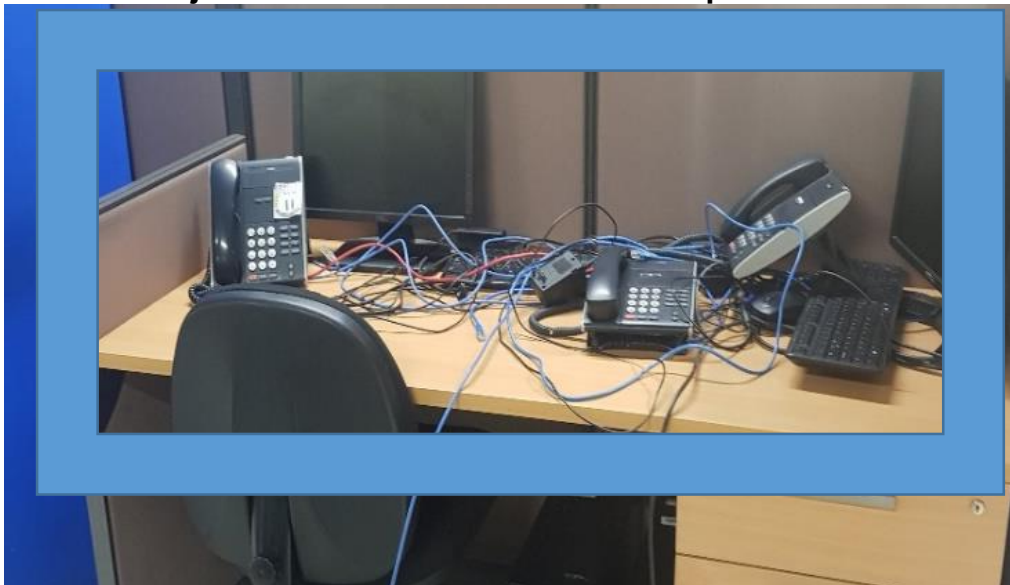
Continua en la página siguiente

Viene de la página anterior			
7	Cajas plásticas		X
3	Cajas de cartón		X
1	Plancha para el cabello	X	
2	Bolsas de cosméticos	X	
2	Globos inflados		X
3	Vasos de comida rápida		X
1	Limpiador de muebles	X	
4	Bolsas de comida rápida		X
3	Cajas de plástico		X

Fuente: elaboración propia basado en información obtenida en trabajo de campo, diciembre de 2019.

Se observa la cantidad elevada de cosas innecesarias que forman parte del día a día en las distintas áreas de trabajo, lo cual, reduce la efectividad en los distintos procesos y en el espacio físico que cada colaborador debe de conservar en sus áreas de trabajo. En las siguientes imágenes se pueden ver algunos de dichos elementos innecesarios:

Imagen 47
Objetos innecesarios en el área de Operaciones

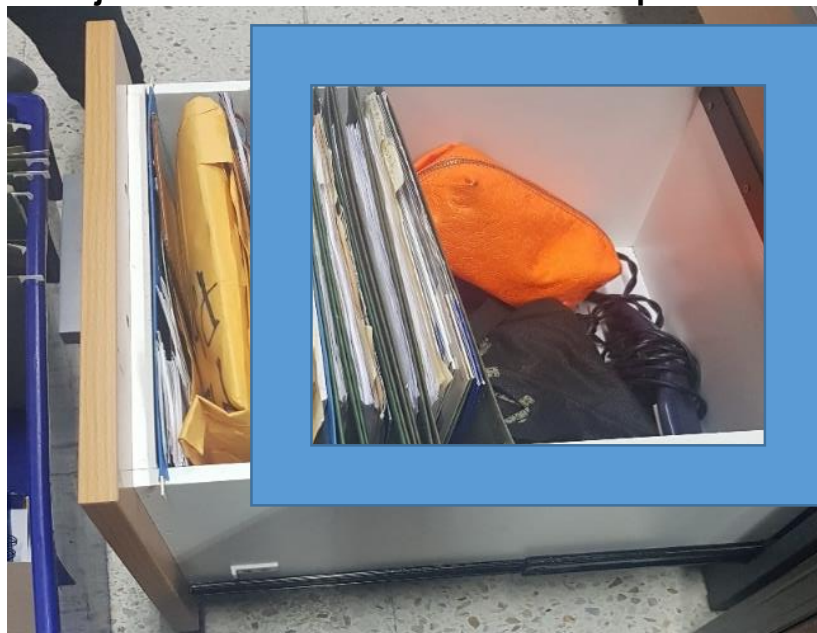


Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Diciembre de 2019.

Se puede observar que varios equipos que son reemplazados no tienen un lugar de almacenamiento y se van juntando en los lugares vacíos como se puede comprobar en la imagen anterior. Estos equipos telefónicos funcionan correctamente, y deben de ser almacenados de manera adecuada para futura utilización o para su venta.

El cableado se puede descomponer al no ser guardado de manera correcta, al igual que los monitores y teclados, es necesario que se mantenga el cuidado de todos los equipos de oficina debido al valor que tienen y que estando expuestos pueden ser quebrados de manera muy fácil.

Imagen 48
Objetos innecesarios en mobiliario de productos



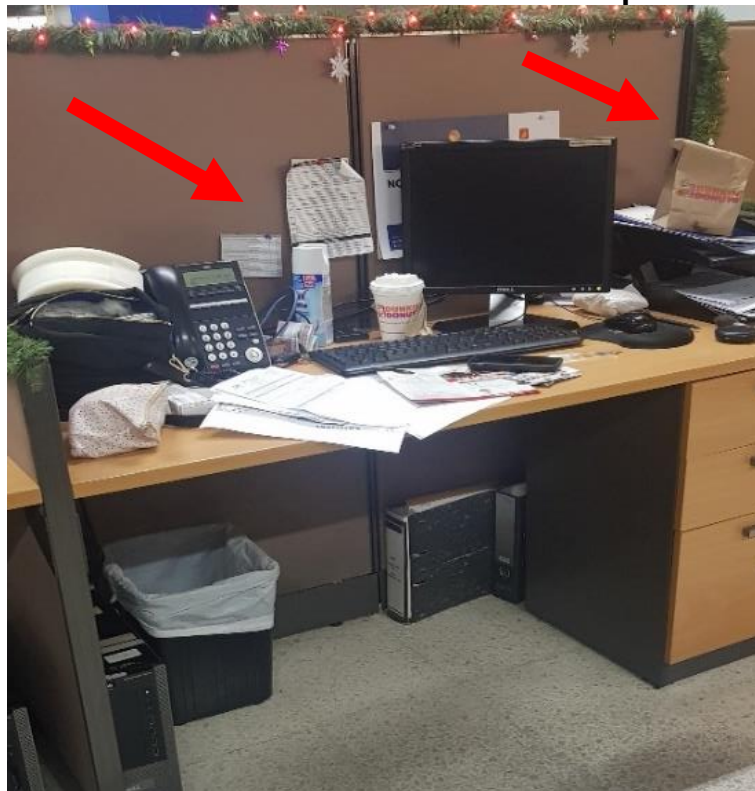
Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Diciembre de 2019.

La utilización inadecuada de los gabinetes es común en todas las áreas, en la imagen anterior se puede observar almacenamiento de planchas de cabello, estuches de cosméticos y bolsas con ropa.

Las colaboradoras suelen guardar este tipo de artículos dentro de sus gabinetes para el cuidado de su aspecto personal, reduciendo considerablemente el espacio que podría ser ocupado por documentos necesarios e importantes. No existe persona que regule este tipo de almacenamientos, y es por eso que se toman la libertad de hacerlo.

A continuación, se puede observar un ejemplo de un escritorio en el área de productos donde se puede apreciar los objetos innecesarios existentes sobre el mismo:

Imagen 49
Estado actual de escritorio en el área de productos



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Diciembre de 2019.

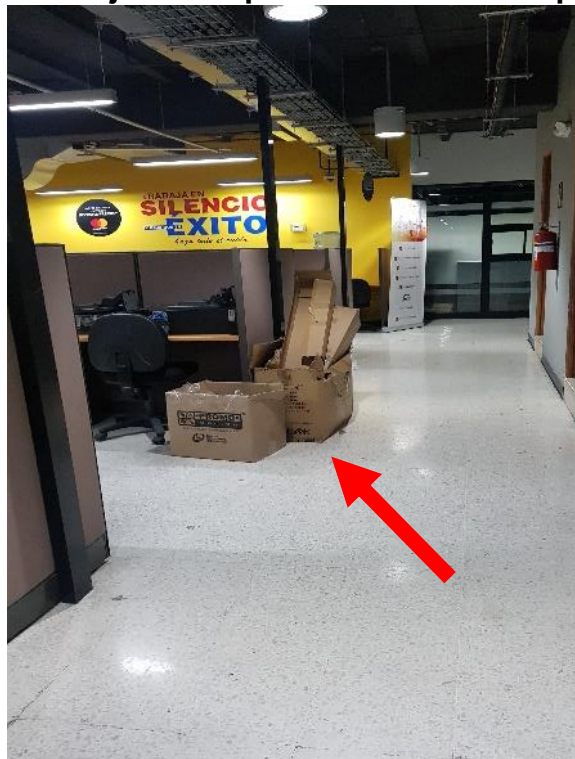
Algunos colaboradores suelen comprar comida rápida y mantienen sobre sus escritorios las bolsas y vasos de los mismos, reduciendo considerablemente el espacio útil para documentos y artículos necesarios. Es importante mencionar que no es prohibido comer en los lugares de trabajo y por eso se alimentan en dicho

espacio para continuar con sus labores, según comentaron. Adicional, también utilizan artículos de oficina y bolsas de cosméticos.

Como se puede comprobar, existe saturación dentro de los espacios de trabajo al mantener demasiados objetos innecesarios lo que podría ocasionar accidentes como derramar el café en documentos o pedazos de comida.

El mismo inconveniente sucede en algunos pasillos como se puede apreciar en la siguiente imagen:

Imagen 50
Presencia de cajas en el pasillo del área de Operaciones



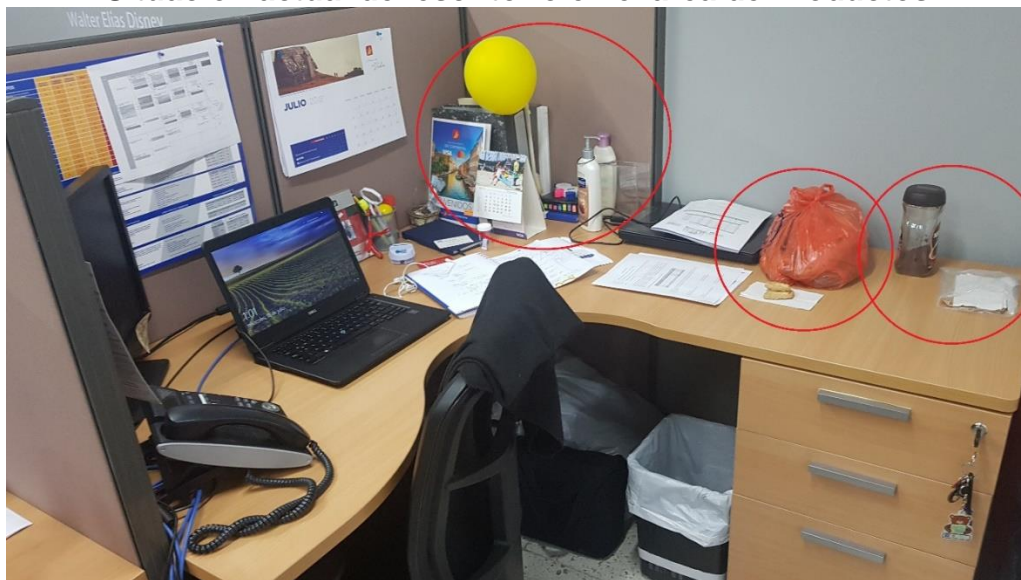
Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Diciembre de 2019.

Algunas cajas que ya no se utilizan y que son innecesarias forman parte del pasillo del área de operaciones, lo cual genera una mala impresión para las personas que

trabajan allí y las externas que visitan el área, dichas cajas llevan semanas en el lugar según lo que indicaron algunos colaboradores.

Es importante reciclar las cajas y documentos que ya no se estén utilizando, con motivo de poder reducir los espacios de trabajo y evitar que se vayan acumulando en algunos lugares que son de circulación principal.

Imagen 51
Situación actual del escritorio en el área de Productos

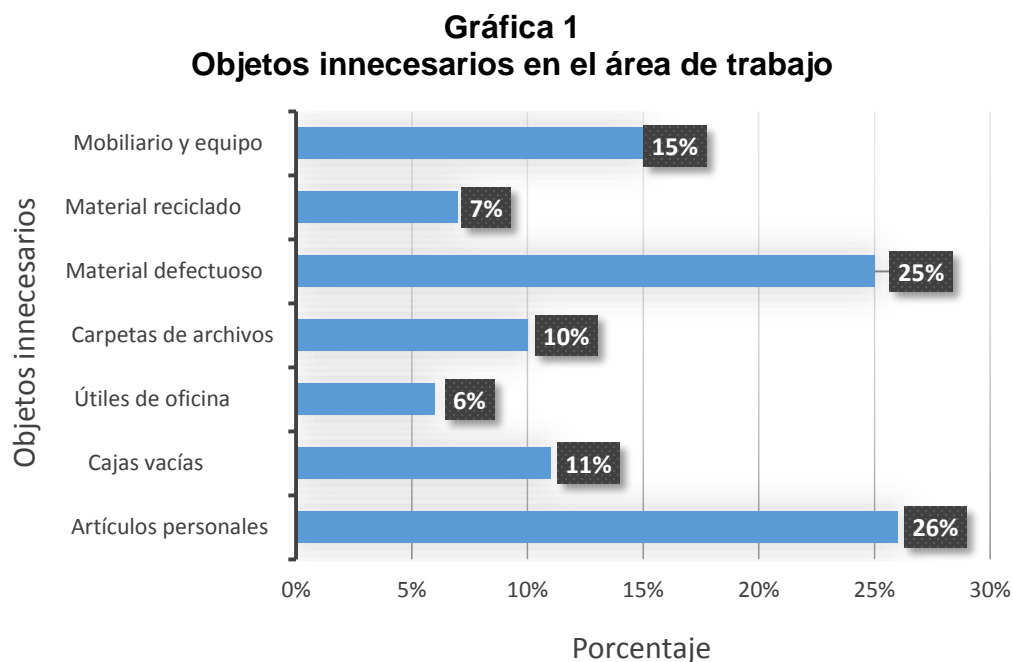


Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Diciembre de 2019.

Algunos lugares de trabajo cuentan con artículos que no son necesarios para desempeñar las tareas del colaborador, se puede observar en la imagen anterior la presencia de un bote de café, una bolsa naranja que contiene pan, botes de crema, un globo y pan tostado.

El mantener objetos innecesarios es de manera general, en esta oportunidad se observa el escritorio que mantiene comida y demás artículos totalmente innecesarios para desempeñar sus labores diarias. Los mandos más altos deben dar ejemplo de cómo deben de mantenerse las áreas de trabajo.

A continuación, se puede observar los porcentajes de objetos innecesarios que forman parte en las distintas áreas de trabajo:



Fuente: elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo. Diciembre de 2019.

Los objetos innecesarios en el área de trabajo que más prevalecen, según la encuesta a colaboradores, son: artículos personales, material defectuoso como: trifoliales informativos mal impresos, tarjetas que ya no funcionan, cartón, entre otros; mobiliario y equipo como: los monitores, teclados y CPUs; y cajas vacías. Esto es visiblemente en la mayoría de lugares en las distintas áreas de trabajo, porque no existe una supervisión adecuada respecto a los materiales necesarios que deben de mantener los colaboradores.

Como no existe un lugar específico para almacenar los materiales y equipos defectuosos, debido a que las bodegas ya están sobrecargadas, se mantienen en algunos lugares de trabajo vacíos y muebles lo que provoca que cada vez exista menos espacio para colocar elementos que si son necesarios para desempeñar las labores.

Se debe de considerar que los colaboradores podrían tener una mejor actitud al mantener una disciplina y una capacitación sobre qué elementos forman parte necesaria para realizar sus labores, y crear normas para que puedan utilizar sus lockers como corresponde y almacenar sus artículos personales.

Imagen 52
Cajas en el área de Productos



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Diciembre de 2019.

Cajas vacías se encuentran en algunos lugares del área de productos, interrumpiendo el paso y pudiendo provocar accidentes. Algunos jefes indican que, debido a la falta de espacio, tienen que almacenar artículos en dichas cajas y que las mismas, algunas veces, no tienen lugar para ser almacenadas.

Imagen 53
Dispensador de agua sobre documentos de trabajo en el área de ventas



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Diciembre de 2019.

Dicho dispensador de agua era utilizado por un sector del área de ventas para abastecer los pachones, posteriormente dejó de funcionar. Claramente se puede observar que no se encuentra en un lugar adecuado y que está sobre los trifoliales informativos de las tarjetas de crédito. También se encontraron muñecos de navidad en el área de ventas:

Imagen 54
Bolsas de muñecos de navidad en el área de ventas



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Diciembre de 2019.

Se aprecia que existe una bolsa con adornos navideños sobre el archivo que almacena los documentos de información de clientes dañando las mismas y generando desperdicio de papel.

Es importante colocar cada cosa en su lugar, encima de un archivo no es el lugar adecuado para almacenar trifoliales y tampoco es para colocar un recipiente de agua.

Imagen 55
Cajas de cartón e impresora multifuncional innecesarios en el área de ventas



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Diciembre de 2019.

Cajas de cartón que no se están utilizando porque se encuentran rotas y una impresora multifuncional que dejó de funcionar hace unos meses se aprecian en el área de ventas, los cuales, se deben de desechar en el caso de las cajas y almacenar la impresora.

Es importante ordenar los elementos de trabajo de manera que resulten de fácil acceso y uso, se debe de tener más cerca lo que se usa frecuentemente y si es posible debe de estar etiquetado para mayor facilidad.

A continuación, se presentarán los resultados obtenidos de la investigación sobre el orden en la empresa.

Tabla 7
Existencia de espacios sin orden en las áreas de trabajo

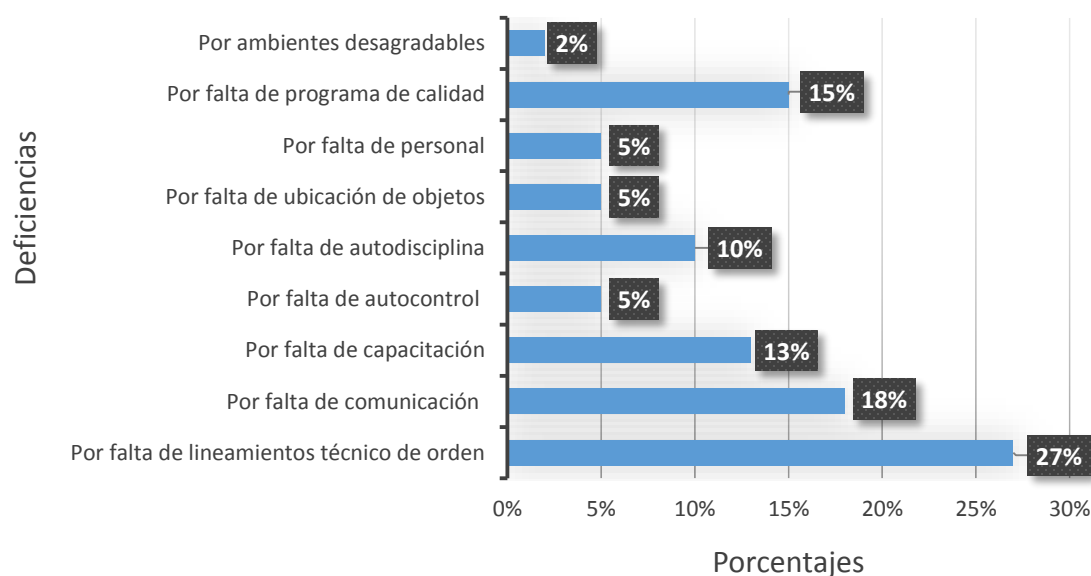
Respuestas	Personas encuestadas	Porcentaje
Si existen	103	81
No existen	25	19
Total	127	100

Fuente: elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo. Diciembre de 2019.

La mayoría de colaboradores son conscientes que existen deficiencias de orden, lo perciben todos los días y confirman que no hay cultura de orden ni algo que regule eso en cada espacio de trabajo.

En la entrevista realizada a los jefes, indicaron que se les da la libertad a los colaboradores de mantener su espacio como ellos se sientan cómodos y es por eso que no hacen la revisión periódicamente.

Gráfica 2
Razones de la existencia de espacios sin orden, según colaboradores



Fuente: elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo. Diciembre de 2019.

El 27% de los colaboradores reconocen que la falta de lineamientos técnicos de orden es lo que más afecta y es por eso que la mayoría de las áreas de trabajo se encuentran desordenadas. Adicional, el 15% considera que la falta de programa de calidad, guías y manuales de orden y limpieza, es uno de los factores más determinantes junto con la falta de capacitación de cómo mantener los elementos de trabajo en orden.

Los jefes de área consideraron que la falta de autodisciplina y de autocontrol es lo que más afecta a los colaboradores al indicar que no tienen un lugar específico para cada cosa y eso evita que mantengan el orden correspondiente.

Tabla 8
Existencia de desorden en las áreas de trabajo

Respuesta	Personas encuestadas	Porcentaje
Nunca	19	15
A veces	54	43
Casi siempre	29	23
Siempre	25	19
Total	127	100

Fuente: elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo. Diciembre de 2019.

El 43% considera que algunas veces existe desorden en las áreas de trabajo, el 23% considera que casi siempre, el 19% considera que siempre y el 15% que nunca. Se observaron objetos innecesarios y residuos de comida que contribuyen al desorden, adicional, por la gran cantidad de información en documentos impresos que manejan, se les hace muy difícil mantener un lugar ordenado durante todo el día.

Los jefes comentaban que utilizan muchos documentos con información impresa a la vez, lo que dificulta el poder trabajar siempre en un espacio ordenado. A continuación, se puede observar un espacio de trabajo:

Imagen 56
Escritorio de trabajo área de Operaciones

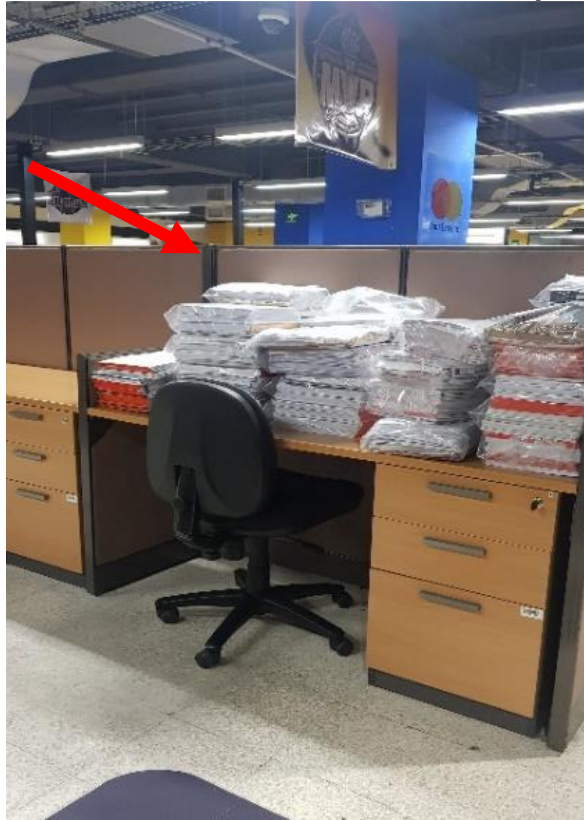


Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Diciembre de 2019.

Como se aprecia en la imagen anterior, el desorden que se mantiene en los lugares de trabajo es evidente. Existen documentos pegados en las paredes divisoras, y elementos que no son partes para desarrollar las funciones de trabajo, como, por ejemplo: un pachón amarillo, calendario encima del monitor, hojas blancas revueltas, tasa naranja y una taza blanca que está por detrás del pachón amarillo. Como no existen lineamientos, los colaboradores no tienen un patrón a seguir para mantener en orden su lugar de trabajo. Nadie les prohíbe tener artículos personales en las áreas de trabajo.

El resguardo de documentos confidenciales es muy importante en las entidades financieras, la información de los clientes es de mucho cuidado y es necesario ordenarlas y almacenarlas de manera correcta; en la siguiente imagen se puede observar esta deficiencia:

Imagen 57
Resguardo de documentos en el área de productos



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Diciembre de 2019.

Esta es una de las muestras de cómo se resguardan algunos contratos y anexos con información de los clientes; es importante que exista un resguardo correcto de dicha información debido a que podría perderse y/o arruinarse. Se demuestra la falta de importancia que se le da a dichos documentos cuya información es de manejo confidencial.

Una característica en común que tienen algunos colaboradores es que mantienen muchos objetos sobre su escritorio y que no tienen un orden asignado, en la siguiente imagen se puede apreciar:

Imagen 58
Escritorio en el área de Ventas



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Diciembre de 2019.

En el área de ventas posiblemente es donde más se percibe el desorden, no solo por ser la mayor cantidad de colaboradores, sino porque es donde más documentos circulan. Esto corresponde a que mantienen formularios con información de los clientes para su digitación en los sistemas de la empresa y trasladarlos a otras áreas.

Los jefes agregaron que comprenden que exista desorden en los escritorios debido a que los vendedores se mantienen en constante movimiento llevando documentos con información de los clientes, lo que es fácil de provocar, la acumulación de los mismos en los lugares de trabajo.

Imagen 59
Almacenamiento actual de los materiales de oficina en el área de Productos



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Diciembre de 2019.

En la imagen anterior, se puede observar el desorden de los distintos materiales de oficina y dos faxes que ya no son utilizados. Corresponde a un mueble ubicado en el área de productos, el cual es administrado por la asistente de dirección.

Esta manera de almacenar los materiales puede traer consecuencias como: descomposición de las tintas de las impresoras, se pueden arrugar y romper los folders, sobres y las hojas de impresión, se pueden perder lapiceros, hules, ganchos y demás material de oficina.

Imagen 60
Desorden de papeles de información en el área de ventas



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Diciembre de 2019.

En la imagen anterior se comprueba que los paneles que contienen información no tienen un orden adecuado, se observa que hay bolsa de papel y un artículo de limpieza el cual se mantiene en un lugar que no corresponde.

Es fácil de comprobar este tipo de inconvenientes en los lugares de trabajo, muchos colaboradores colocan un papel sobre el otro sin almacenar los mismos de manera correcta.

Debido a la falta de espacio que hay dentro de las bodegas, las cajas con documentos que contienen información de clientes se encuentra en un espacio en el corredor del área de ventas; a continuación, se puede observar lo descrito:

Imagen 61
Cajas de papel sobre escritorios en el área de ventas



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Diciembre de 2019.

Las hojas de papel que contienen la información de los clientes al momento de la apertura de una cuenta se encuentran almacenados inadecuadamente, se puede apreciar como las cajas se mantienen sobre los escritorios y sobre cajas dentro del mismo pasillo donde se ubican los lugares de trabajo de los vendedores. No existe un lugar específico y más adecuado para almacenar los mismos.

A continuación, se puede observar en la siguiente imagen, bolsas con basura que ocupan un espacio importante en uno de los corredores de la empresa, los colaboradores comentaron que esto sucede dos veces a la semana que es cuando se recogen las bolsas con basura.

Imagen 62
Bolsas con basura sobre pasillo del área de ventas



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Diciembre de 2019.

Se observaron bolsas con basura en uno de los corredores del área de ventas, las mismas contienen: papeles informativos que ya no sirven, papel higiénico, cajas de cartón desarmadas, lapiceros quebrados, promocionales con logos no vigentes, entre otros. No presentaban mal olor, pero si generaba mal aspecto y dichas bolsas no se clasifican. Comentaban algunos colaboradores que en algunas ocasiones se acumulan tantas bolsas que obstaculizan el paso y a veces tienen que moverlas para transitar sobre el lugar.

Esto corresponde a que dichas bolsas no pueden ser trasladadas en cualquier horario al sótano 1, que es donde se almacena la basura para entregársela posteriormente al camión que las recoge. Existen horarios de carga para bajar cosas pesadas por los elevadores, entonces hay que esperar a que sea dicho horario para poder utilizar los elevadores y así poder bajar las bolsas. Los horarios

son de 10 a 11 de la mañana y de 3 a 4 de la tarde únicamente, debido a las instrucciones brindadas por la administración del edificio.

La facilidad con la que los colaboradores ubican sus objetos, materiales, útiles de oficina y documentos es un aspecto muy importante en la eficiencia de los procesos, permite realizar las tareas de manera más rápida y evita que existan distracciones en la búsqueda de los mismos. En la siguiente tabla se puede observar lo comentado por los colaboradores:

Tabla 9
Facilidad para ubicar los objetos, materiales, útiles de oficina y documentos en los lugares no adecuados

Respuesta	Personas encuestadas	Porcentaje
Si es fácil	121	95
No es fácil	6	5
Total	127	100

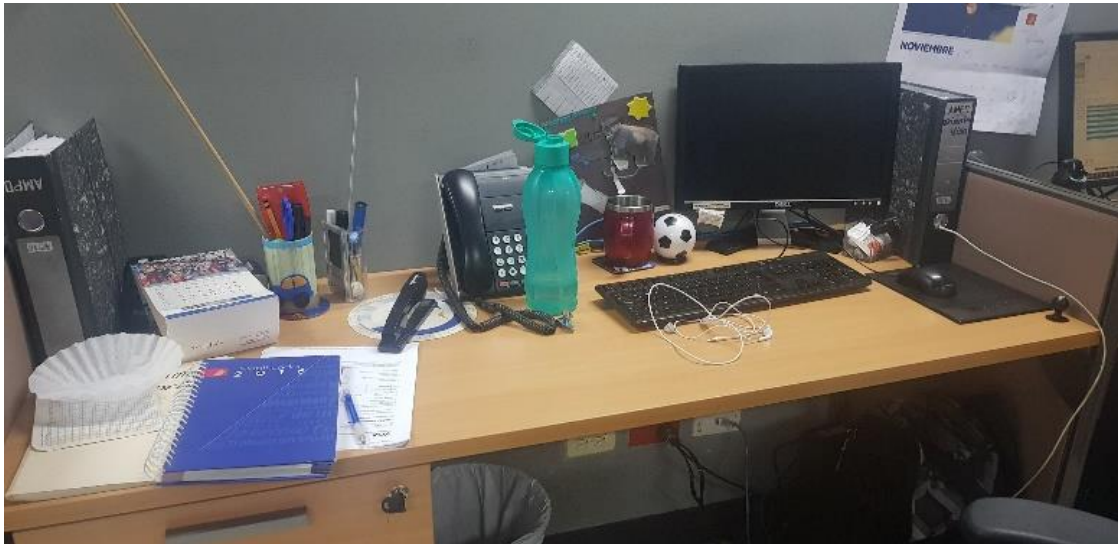
Fuente: elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo. Diciembre de 2019.

El 95% de colaboradores expresó que encuentran con facilidad los objetos: folders, cartapacios, materiales informativos (trifoliales), útiles de oficina (lapiceros, engrapadoras, lápices y marcadores) y documentos (memorandos y formularios, cartas), entre otros; mientras que el 5% restante indicó que no es fácil ubicarlos. Esto corresponde a que cada colaborador entiende, dentro de su desorden, en donde tiene ubicada cada cosa.

En la entrevista realizada a jefes, comentaron que como los colaboradores están acostumbrados a mantener en desorden su lugar que es provocado por ellos mismos, conocen bien en donde colocan la mayoría de cosas a pesar de no tener un orden específico.

En la siguiente imagen, se muestra el orden en uno de los escritorios en el área de productos:

Imagen 63
Escritorio de área de Productos



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Diciembre de 2019.

Se puede apreciar un escritorio desordenado, con muchas cosas que no son necesarias para desarrollar las labores diarias. Esto produce que se reduzca el espacio de trabajo, y les quita lugar a utensilios que si forman parte de la misma. Este es un aspecto que se puede apreciar en la mayoría de lugares de trabajo, debido a que los colaboradores utilizan mucho espacio para sus artículos personales.

Tabla 10
Existencia de normas relacionadas con el orden en las áreas de trabajo

Respuestas	Personas encargadas	Porcentaje
Si existen	5	4
No existen	122	96
Total	127	100

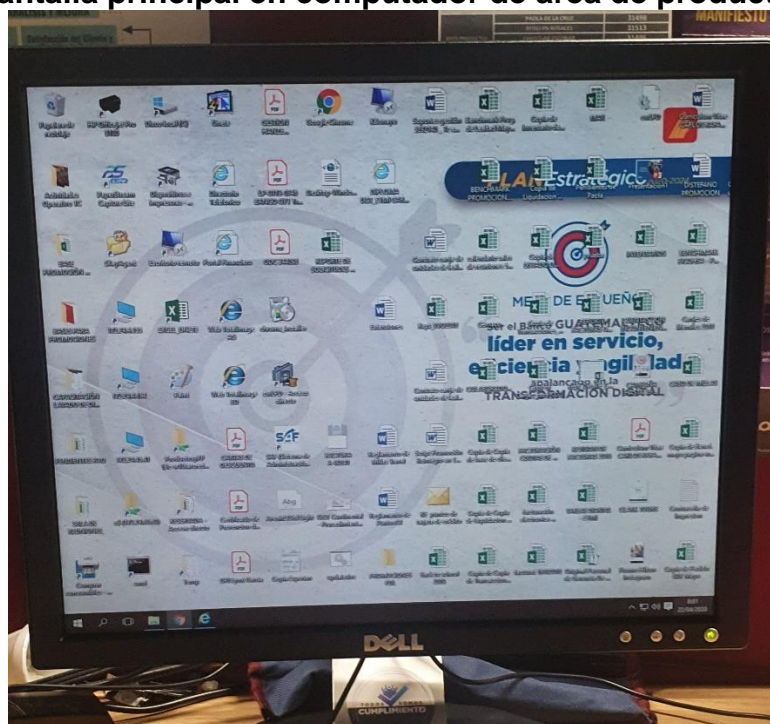
Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo. Diciembre de 2019.

La mayoría de colaboradores encuestados confirmaron que no existen normas relacionadas con el orden en las áreas de trabajo, sin embargo, el 4% indicó que si existían.

No existe una cultura de orden en las áreas de trabajo que permita convivir en lugares y ambientes de trabajo ordenados. El desarrollo de las labores podría ser

más efectivo si esto se cumpliera y los documentos estuvieran almacenados de mejor manera.

Imagen 64
Pantalla principal en computador de área de productos



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Diciembre de 2019.

En la imagen anterior, se puede comprobar que en los archivos digitales tampoco existe orden para resguardar la información de los clientes, tomando en cuenta la importancia de la misma, es necesario que se organice por carpetas en un lugar seguro y que sea fácil de ubicarlas.

2.3.6 Limpieza (Seiso)

El conservar las oficinas y espacios de trabajo de manera limpia, asegura que las instalaciones de la empresa estén preparadas para resguardar de manera adecuada la información de los clientes. Adicional, garantiza que las personas que de forma diaria realizan su actividad tengan un ambiente limpio para trabajar y buena imagen a los visitantes de la organización.

Es necesario que la empresa emisora de tarjeta de crédito conserve de forma permanente su limpieza debido a la información que maneja y la imagen de la misma.

El servicio de limpieza dentro de la empresa es realizado por otra organización subcontratada que presta servicios de outsourcing, hay un total de 6 colaboradores 2 en cada uno de los niveles. Cada una de estas personas, cuentan con los instrumentos (toallas, esponjas, desinfectantes, entre otros) adecuados para llevar a cabo sus labores de limpieza. Cada mes, se les reabastece con nuevos instrumentos dependiendo de las necesidades que vayan surgiendo; adicional, reciben inspecciones por parte de sus supervisores para comprobar si el trabajo realizado es el adecuado y completo, pero a pesar de eso existen deficiencias.

A continuación, se presentan las gráficas, tablas e imágenes que evidencian la situación actual de la empresa emisora de tarjetas de crédito en cuanto al tema de limpieza:

Tabla 11
Existencia de deficiencias de limpieza en las áreas de trabajo

Respuesta	Personas encuestadas	Porcentaje
Si existen	93	73
No existen	34	27
Total	127	100

Fuente: elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo. Diciembre de 2019.

La tabla anterior, muestra los resultados obtenidos de la encuesta, donde se consultó a los colaboradores si consideraban que existen deficiencias de limpieza dentro de las áreas de trabajo. Como se puede comprobar, el 73% considera que sí existen porque no hay disciplina para conservar lugares y ambientes de trabajo limpios. El resto considera que no hay, debido a que realmente no le toman mucha importancia y no se percatan de algunos espacios que se mantienen con mucho polvo y basura acumulada.

Los jefes de área reconocen que si existen deficiencias de limpieza y consideran que corresponde a que hay poco personal de limpieza para cubrir cada piso, creen que 2 personas encargadas de la limpieza por cada nivel no es suficiente tomando en cuenta que todos los días se utilizan el mobiliario, el piso, los baños, etc.

Las dos personas encargadas de limpieza de cada piso se reparten el nivel, y se dividen la limpieza de los baños, es importante mencionar que las personas son de avanzada edad y que el proceso de limpieza es lento.

Para conservar de manera óptima la vida útil de cada mobiliario y equipo, es importante brindarle la limpieza adecuada y constante debido a que el mismo polvo afecta el funcionamiento adecuado de esto.

A continuación, se presenta una tabla sobre los aspectos por las que consideran los colaboradores que existen áreas de mejora en las instalaciones.

Tabla 12
Deficiencia de limpieza evaluada en las áreas de trabajo

Respuesta	Personas encuestadas	Porcentaje
Por falta de capacitación	12	13
No hay un programa detallado de limpieza	10	11
Por falta de autodisciplina	20	21
Por falta de ubicación de objetos	8	9
Por falta de personal de limpieza	29	31
Por falta de programas de calidad	14	15
Total	93	100

Fuente: elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo. Diciembre de 2019.

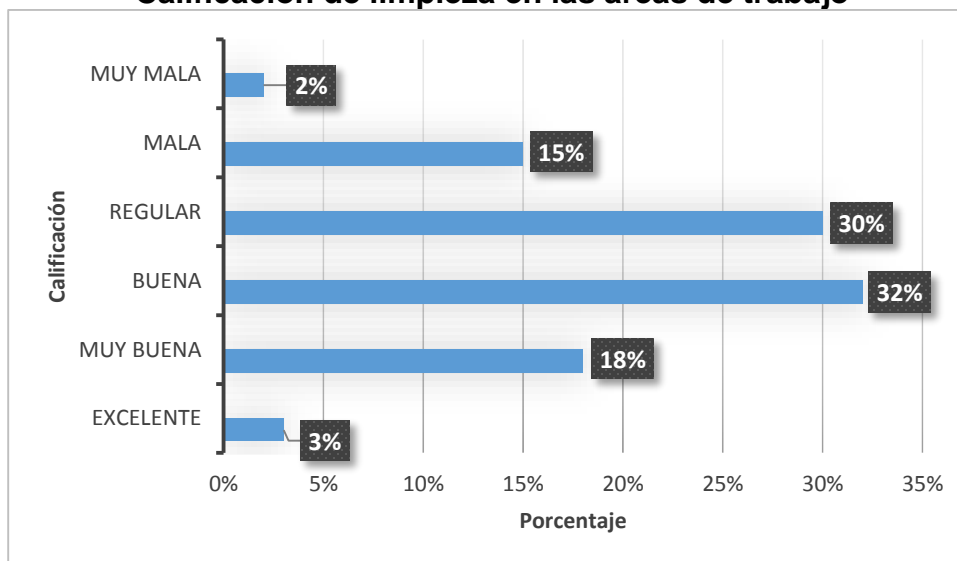
Tomando en cuenta los 93 colaboradores que indicaron que si existen deficiencias de limpieza en las áreas de trabajo, el 31% indicó que es por falta de personal de limpieza y es porque consideran que son muy pocas las personas que realizan la limpieza; el 16% considera que es por la falta de autodisciplina de cada colaborador de limpiar su lugar después de ensuciarlo o al momento de observar

polvo en el mismo; el 15% considera que no existe un programa de calidad que defina los estándares de limpieza que cada colaborador debe tener; el 13% considera que es por falta de capacitación; el 11% indica que no hay un programa detallado de limpieza; el 9% comentó que es por falta de ubicación de objetos y el 5% indica que es por falta de autocontrol.

Los jefes de las distintas áreas, reconocieron que sería muy importante tener un programa de limpieza en cada una de las áreas; consideran que es necesario que cada colaborador fuera evaluado, a través de un programa, su espacio de trabajo junto con su entorno. Adicional, consideran importante crear incentivos para los colaboradores que ayude a crear disciplina en cada uno de ellos.

Se consultó con los colaboradores en la encuesta, sobre la calificación que cada uno asigna a la limpieza que se realiza en su área de trabajo, siendo los resultados los siguientes:

Gráfica 3
Calificación de limpieza en las áreas de trabajo



Fuente: elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo. Diciembre de 2019.

El 32% de los colaboradores consideran como buena la limpieza en las áreas de trabajo y el 30% considera que es regular. Debido a que solamente son dos

personas encargadas de la limpieza por área, no les da tiempo de abarcar todo el espacio durante el día. Existen rincones donde se acumula el polvo y casi nunca se limpia como por ejemplo las esquinas que están en el piso de cada cubículo y algunas rejillas de aire acondicionado, existen días en los que no se limpian los lugares y partes en el techo donde se acumula el polvo.

A continuación, se muestra la bodega del sexto nivel donde se puede comprobar la ausencia de limpieza:

Imagen 65
Carencia de limpieza en bodega 6to nivel



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Diciembre de 2019.

En la imagen anterior se puede observar, aparte del desorden, la carencia de limpieza que existe en dicha bodega. En el piso se encuentra tiradas distintas partes de las cajas de cartón, papel, sobres, material POP y bolsas, adicional, se

encuentra llena de polvo y húmeda porque en una de las ventanas se filtra agua cuando llueve. Como el personal de limpieza no barre ni limpia la bodega, se incrementa cada vez más la suciedad y el polvo.

A continuación, se puede observar uno de los rincones donde se acumula suciedad:

Imagen 66
Basura acumulada en cubículo de trabajo en área de Productos



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Diciembre de 2019.

En la imagen anterior se puede comprobar que hay espacios donde no se realiza la limpieza de manera correcta, en la misma se puede observar la presencia de polvo, botella de vidrio y bolsas de comida.

Por parte de los colaboradores, no mencionan nada ni se quejan sobre estos espacios sucios, no muestran interés en mencionar el estado actual del espacio ni

hacer algo para evitar que se acumule más basura. Es importante mencionar que, en todas las áreas de análisis, existen espacios similares a este.

Los escritorios de cada colaborador son limpiados los días martes y jueves por parte del personal de limpieza de la empresa outsourcing y los sanitarios todos los días.

Adicional, se pudo observar un corredor del segundo nivel con polvo y manchado, en la siguiente imagen se puede comprobar:

Imagen 67
Ausencia de limpieza en corredor de segundo nivel



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Diciembre de 2019.

Como puede comprobarse en la imagen anterior, el corredor que dirige de las gradas hacia las oficinas se encuentra lleno de polvo y manchas blancas. El personal de limpieza en pocas ocasiones limpia dicho corredor debido a que

priorizan la misma en las oficinas; sin embargo, esto genera mal aspecto para los trabajadores y a las personas externas que visitan las mismas y de inicio da mala impresión.

A continuación, se puede observar que también hay paredes manchadas:

Imagen 68
Pared manchada en escaleras del segundo nivel

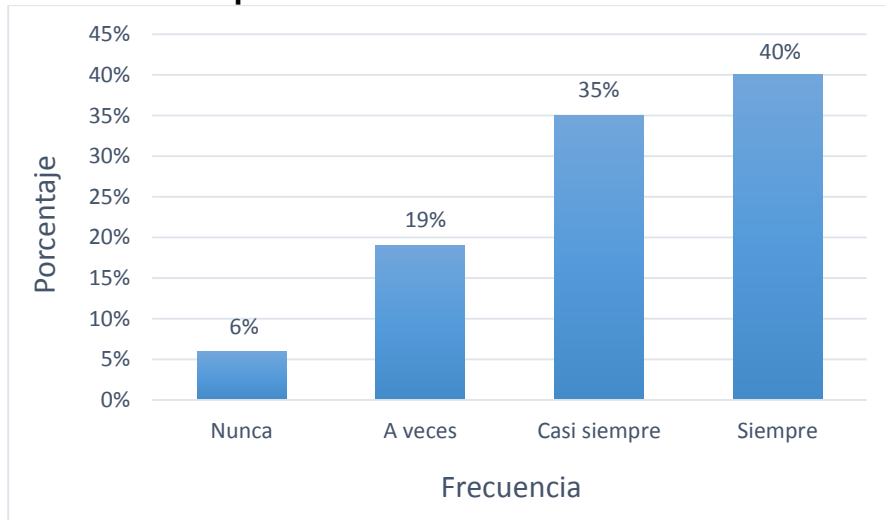


Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Diciembre de 2019.

En algunas partes de la pared que está junto a las gradas se encuentra manchada de pintura blanca, lo cual, genera impresión de suciedad y mal aspecto para los clientes internos y especialmente para los visitantes del edificio. Esto demuestra que las paredes no están pintadas correctamente y que hace falta que unifiquen el color de la misma.

Se consultó a los colaboradores si las áreas de trabajo se encontraban libres de basura; a continuación, se pueden observar las respuestas obtenidas:

Gráfica 4
Frecuencia en que las áreas se encuentran libres de basura



Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo. Diciembre de 2019.

Según las respuestas brindadas por los colaboradores, el 40% indica que siempre se encuentran las áreas de trabajo libres de basura; el 35% casi siempre; el 19% a veces y el 6% nunca. Es importante recordar, que hay espacios donde se acumulan bolsas con basura debido al horario de carga del elevador, que transporta las mismas hacia el sótano donde se acumula la basura para ser recogida por el camión recolector.

Los jefes respondieron que los pasillos se encuentran sin basura, en las áreas de trabajo comentaron que la mayor parte del tiempo están sin basura acumulada pero que si existen objetos innecesarios sobre ellas.

Se pudo observar al personal de limpieza recogiendo basura de los botes de cada cubículo y recogiendo pedazos de papel sobre el piso con el fin de dejar limpio los lugares. Es importante mencionar que cada espacio de trabajo tiene cestos de basura.

Adicional, también se pudo observar espacios donde se acumulan basura como la siguiente imagen:

Imagen 69
Basura acumulada sobre escritorio del área de productos

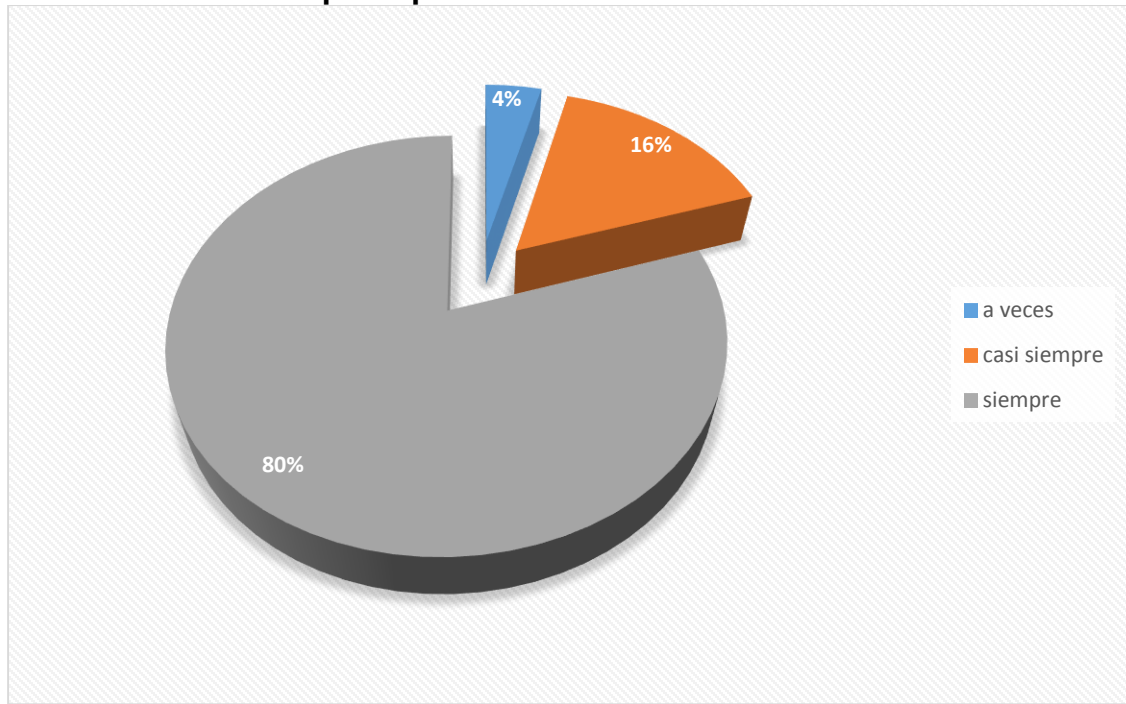


Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Diciembre de 2019.

Durante la visita, se observó que en un escritorio hay una caja de cartón que acumula basura. El personal de limpieza comentó que dicha caja no tiene función de basurero, su función es para reunir hojas recicladas pero algunos colaboradores depositan basura dentro de la misma. Adicional, comentaron que tienen una bodega en donde almacenan los insumos de limpieza como: bolsas para basura, escobas, cepillos, mopas, ambientadores, papel higiénico, toallas, jabón, entre otros.

A continuación, se presentan los resultados de una encuesta realizada a los jefes de área sobre la higiene personal de los colaboradores:

Gráfica 5
Limpieza personal de los colaboradores



Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo. Diciembre de 2019.

El 80% contestó que siempre son conscientes los colaboradores de su aseo personal; el 16% considera que casi siempre y el 4% considera que los compañeros a veces son conscientes de su aseo personal.

La mayoría de jefes de área comentaron que los colaboradores siempre tratan de mantener la higiene personal de forma correcta y que es algo que han tratado de conservar por ser una entidad financiera, consideran que genera seguridad para los clientes. Sin embargo, algunos jefes de ventas, comentaron que hay unos cuantos colaboradores que no siempre cumplen con el manual de imagen, es un aspecto que deben mejorar porque mantienen constantemente la camisa de fuera, se manchan al momento de comer, los zapatos no siempre están lustrados y que algunas compañeras no mantienen bien pintadas las uñas, lo que para ellos no genera un buen aspecto y se les debe de hacer un llamado de atención verbal.

2.3.7 Estandarizar (Seiketsu)

Conocer la manera en la que los colaboradores clasifican los documentos de trabajo y los materiales, fue una de las preguntas que sirven para saber la manera en que ellos desarrollan sus actividades. En la siguiente tabla, se puede observar los resultados sobre la existencia de estandarización en la clasificación de documentos y materiales en las áreas de trabajo.

Tabla 13
Existencia de procedimientos de estandarización de documentos y/o materiales en las áreas de trabajo

Respuesta	Personas encuestadas	Porcentaje
Si existe	35	28
No existe	92	72
Total	127	100

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo. Diciembre de 2019.

El 72% comentó que no existe estandarización para la clasificación de los documentos y/o materiales proporcionados para el desarrollo del trabajo, el resto comentó que si existe. Esto corresponde a que en ningún momento le han entregado algún documento donde puedan guiarse sobre cómo mantener clasificadas los archivos de trabajo. Comentaron que la forma en que resguardan los documentos y archivos es conforme los van recibiendo y atendiendo.

Los jefes reconocieron que no existe un manual o código que guíe la forma de clasificar los documentos, cada colaborador tiene libertad para ordenar sus cosas como ellos consideren que sea correcto.

Algunos colaboradores indicaron que, si existe estandarización, pero corresponde a que por iniciativa propia han decidido en desechar lo que ya no les está sirviendo y almacenar de manera correcta y adecuada los archivos de trabajo.

Contar con áreas adecuadas de trabajo es un aspecto fundamental para conservar un ambiente agradable, a continuación, se muestra los resultados de las encuestas realizadas a los colaboradores:

Tabla 14
Áreas de trabajo adecuadas para el desempeño de labores

Respuestas	Personas encuestadas	Porcentaje
Si son adecuadas	101	80
No son adecuadas	26	20
Total	127	100

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo. Diciembre de 2019.

El 80% de los colaboradores consideran que las áreas de trabajo son adecuadas para el desempeño de labores, el resto considera que no son adecuadas. Es de reconocer que, según la observación que se realizó, se pudo comprobar que los espacios son correctos para desempeñar las labores; sin embargo, los colaboradores que indicaron que no son adecuadas, comentaron que el aire acondicionado no llega en algunos espacios, en otros lugares el sol pega constantemente y otros indican que en ocasiones el piso tiembla debido a la velocidad de los vehículos de gran peso que pasan en la calle frente al edificio y les causa temor. Durante la visita se apreció un leve movimiento de las instalaciones cuando un transporte público pesado transitó frente al edificio.

Los jefes de cada área indicaron que los colaboradores tienen el espacio adecuado para que puedan desempeñar sus labores, y que han tratado de asignar a cada uno un lugar donde puedan sentirse cómodos.

2.3.8 Disciplina (Shitsuke)

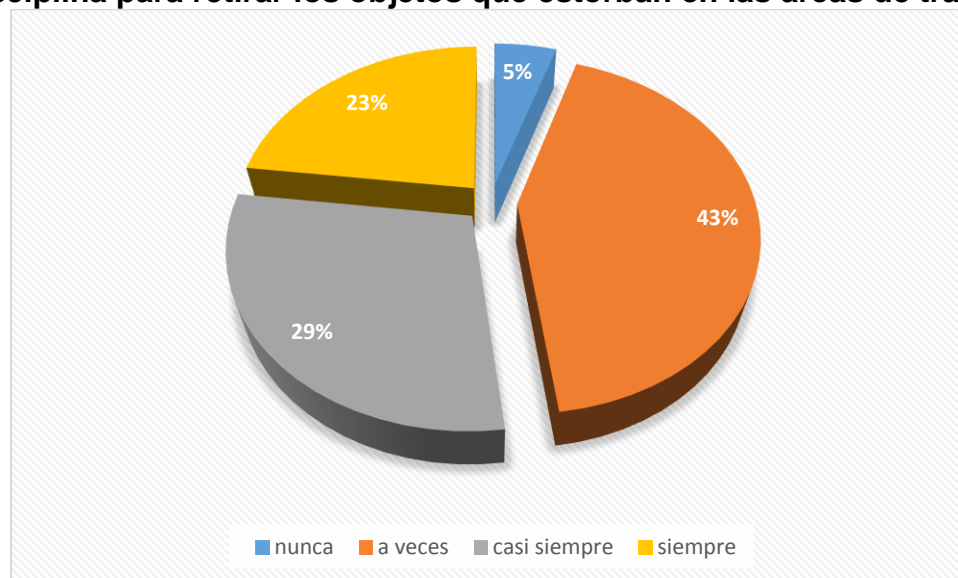
Es difícil medirla debido a que no existen lineamientos técnicos sobre el orden y limpieza dentro de la empresa, lo único que corresponde saber es si cada colaborador tiene algún tipo de disciplina personal para tener de manera ordenada y limpia su espacio de trabajo. La ausencia de esto genera inconveniente en el desarrollo de las funciones de trabajo debido a que genera retraso, ambiente

desagradable, pérdida de objetos importantes y poco espacio libre para realizar algunas funciones.

Es muy importante conocer que disciplina están aplicando los colaboradores para retirar los objetos innecesarios en sus áreas de trabajo.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los colaboradores relacionadas a la disciplina dentro de la organización.

Gráfica 6
Disciplina para retirar los objetos que estorban en las áreas de trabajo

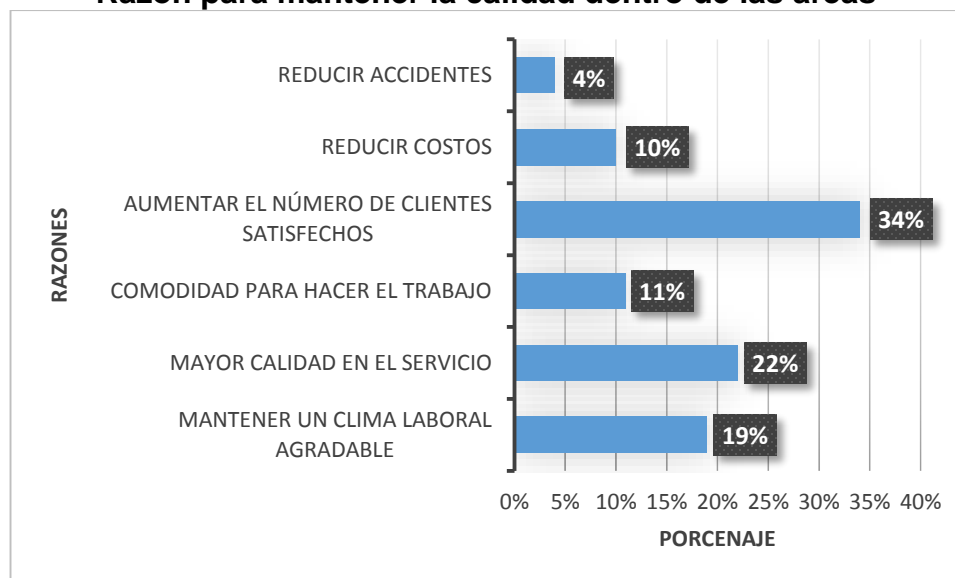


Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo. Diciembre de 2019.

El 43% de los colaboradores manifestó que a veces retiran los objetos que estorban de las áreas de trabajo; el 29% considera que casi siempre sucede esto; el 23% considera que es algo que siempre hacen y el 5% considera que es algo que nunca sucede.

Se puede observar en la gráfica que efectivamente no hay una disciplina general en los colaboradores de retirar los materiales u objetos que ya no sirven en los lugares de trabajo, es algo que conservan durante mucho tiempo en los espacios de trabajo.

Gráfica 7
Razón para mantener la calidad dentro de las áreas



Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo. Diciembre de 2019.

Mantener la calidad dentro de las áreas de trabajo permite a la organización brindar un valor agregado a sus clientes y poderle ofrecer un servicio de calidad para incrementar la satisfacción de ellos.

Se realizó una encuesta a los colaboradores sobre su disposición para formar parte del equipo de Seguridad, Orden y Limpieza, los resultados fueron los siguientes:

Tabla 15
Colaboradores que están de acuerdo en formar parte del equipo SOL

Respuesta	Personas encuestadas	Porcentaje
Si están de acuerdo	108	85
No están de acuerdo	19	15
Total	127	100

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo. Diciembre de 2019.

Para la implementación del programa de mejora continua, se realizó una encuesta a los colaboradores para comprobar si estaban de acuerdo en formar parte de un comité de seguridad, orden y limpieza, en la cual, el 85% comentó que, si están

de acuerdo, y el 15% mencionó lo contrario. Comentaron que es porque no les alcanza el tiempo para sus actividades como para sumarse a otra.

Los jefes de área comentaron que es importante formar este comité debido a que permitiría mantener mejor control de orden y limpieza, adicional, indicaron que estarían dispuestos a formar parte del mismo.

2.4 Análisis de resultados por área

Luego de realizar el diagnóstico en las áreas que formaron parte de la empresa, se pudo observar que no existe una cultura de seguridad, orden y limpieza dentro de cada una; los colaboradores no están conscientes de lo importante que es cuidar los lugares de trabajo y que puede causar pérdida de información y daños al equipo. Tampoco en que se podría aumentar la efectividad de su trabajo si ordenan los documentos y materiales de trabajo. El mantener objetos innecesarios en los lugares de trabajo y comida, permite que se perciba inseguridad en los mismos.

A continuación, se mencionan las deficiencias más notables que se detectaron en cada una de las áreas de la empresa:

2.4.1 Área de Ventas

Es el área más grande de la empresa, por lo tanto, es en donde se encontró en mayor volumen las siguientes deficiencias:

- Existen enormes cantidades de documentos sobre los pasillos con información de los clientes, papelería que contiene toda la precalificación del cliente. No existe un lugar específico para el almacenamiento del mismo, por lo cual, los colaboradores tienen que acumularlo dentro de sus lugares de trabajo y gabinetes.
- Se observaron artículos personales dentro de los gabinetes como plancha y secadoras, bolsas de maquillaje y lociones,

- Bolsas de comida en los lugares de trabajo, lo que hace constar que los colaboradores se alimentan en dicho lugar y esto genera que se ensucien con facilidad.
- Partes del techo se encuentra con mucho polvo generando que pueda revolverse con el área acondicionado.
- Parte de la tubería se encontró colgando lo que provoca inseguridad en el corredor.
- Teléfonos, cables y faxes que ya no se utilizan ocupan espacio en uno de los escritorios.
- Lámparas de luz colgando.
- Vidrios que ya no sirven colocados en la recepción.
- Bolsas con basura en unos de los corredores.

2.4.2 Área de Productos

Los jefes del área comentaron que no tenían conocimiento sobre la metodología de 9's, las deficiencias más notables fueron las siguientes:

- Comida en los lugares de trabajo.
- Saturación de objetos innecesarios en los escritorios.
- No existe clasificación de los materiales de trabajo.
- No hay rótulos de evacuación lo que afecta en la seguridad.
- Manchas en el piso y acumulación de polvo.
- Falta de orden en los gabinetes de almacenamiento de librería.
- No hay rotulación ni clasificación de los materiales.
- Fax y teléfonos descompuestos ocupando lugar en los escritorios.
- Objetos personales en los gabinetes de los colaboradores.
- Acumulación de documentos y papeles en un escritorio de trabajo.
- Alambres colgando.

2.4.3 Área de Operaciones

Las deficiencias más notables fueron:

- Rejillas de aire acondicionado con polvo acumulado.
- Desorden en los escritorios.
- No existe clasificación de los materiales de trabajo.
- Objetos personales sobre el escritorio y en los gabinetes.
- Cables sueltos en los pisos.
- Los lugares se encontraban con demasiados papeles pegados en las paredes divisoras.
- Cajas de cartón vacías en los corredores.
- Manchas y polvo acumulado en el piso.
- Tubos colgando cerca de los baños.

2.4.4 Área de Bodegas

Las deficiencias encontradas en las dos bodegas son las siguientes:

- Acumulación de polvo en el piso, cajas, paredes y techo.
- Desorden total en las cajas que almacenan distintos materiales.
- Inseguridad por el orden utilizado.
- No existen rótulos, ni señalizaciones.
- Paredes manchadas.
- No existe un orden para el almacenamiento de los distintos materiales.
- Cajas de cartón en mal estado.
- Bolsas que guardan materiales en mal estado.
- Material POP revuelto en el piso.
- Poco espacio para caminar dentro de las bodegas.
- Suciedad por falta de limpieza.

Todo lo indicado anteriormente es un resumen de todas las áreas de mejora encontradas en la empresa.

De manera general, se puede mencionar que no cuentan con muchas garantías de seguridad al no existir la cantidad adecuada de rótulos de evacuación y tampoco contar con capacitaciones sobre la correcta utilización de los extinguidores, adicional, la mayoría de colaboradores desconocen el punto de reunión en caso de algún sismo.

No han existido evaluaciones ni auditorías sobre la seguridad, orden y limpieza, ni la calidad con la que se desarrollan las actividades laborales. Por medio de la investigación documental y de campo, se recolectó información que permite analizar la situación actual de la empresa emisora de tarjetas de crédito respecto a la seguridad, orden y limpieza que predominan en las áreas que formaron parte de la unidad de análisis.

Se pudo comprobar, según la gráfica 2, que no existen lineamientos o procedimientos técnicos que puedan servir de guía a los colaboradores sobre cómo mantener las áreas de trabajo de manera adecuada para desarrollar las actividades laborales, todo esto fue posible comprobarlo a través de la encuesta realizada al personal operativo, entrevista a los jefes del área y la observación directa que permitió verificar la causa de las deficiencias de la organización.

Por lo tanto, es necesario proponer un programa de mejora continua: metodología nueve eses (9's), que permita minimizar las deficiencias de seguridad, orden y limpieza que se presentan en las áreas de trabajo, el cual se podrá comprobar detalladamente en el capítulo III.

CAPÍTULO III

PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA: METODOLOGÍA NUEVE ESES (9'S) EN UNA EMPRESA EMISORA DE TARJETAS DE CRÉDITO UBICADA EN LA ZONA 9 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

El programa de mejora continua basado en la metodología nueve eses (9's) facilita y asegura las actividades en las oficinas, permite obtener ambientes de trabajo seguros, limpios y ordenados, lo cual, es muy útil para la empresa por lo que se debe de aplicar de manera correcta. Adicional, reduce el tiempo de búsqueda de materiales y ayuda a prevenir accidentes provocados por la falta de orden y limpieza.

3.1 Justificación de la propuesta

Luego del diagnóstico realizado en la empresa, se pudo comprobar que existen deficiencias necesarias de reducir. La implementación de la metodología nueve eses (9's) permitirá a la organización crear un ambiente adecuado de trabajo y minimizar los problemas de seguridad, orden y limpieza que se presenta actualmente en las distintas áreas de trabajo y que afectan la ejecución de las actividades del personal y que impactan en los servicios a los clientes externos.

Es importante que todos los colaboradores tengan el compromiso de mantener los lugares de trabajo en las mejores condiciones y que usen de la mejor manera los recursos que tengan asignados, para que puedan resguardar los equipos y la información confidencial de forma adecuada. Esto permitirá incrementar la efectividad en sus labores diarias y en los procesos internos de la empresa.

3.2 Objetivo de la propuesta

Crear un programa de mejora continua que permita orientar a la empresa sobre cómo implementar hábitos de seguridad, orden y limpieza en las áreas de trabajo de las instalaciones, y que permita crear una nueva cultura para incrementar la

efectividad en los distintos procesos y generar un alto grado de competitividad sobre la competencia.

3.3 Alcance de la propuesta

A continuación, se presentan las áreas que formarán parte del programa propuesto, el número de grupo que conformará y la cobertura del mismo. Cada área contará con un grupo formado por los colaboradores que forman parte de la misma.

Cuadro 3
Áreas participantes

Nombre del área	No. Grupo	Cobertura
Ventas	1	Pasillos, recepción, baños, escritorios, archivos, bodegas, salas de reuniones, escaleras del 5 y 6 nivel.
Productos	2	Pasillos, recepción, baños, escritorios, archivos escaleras 2 nivel.
Operaciones	3	Pasillos, escritorios, archivos, cocinas y lockers.

Fuente: elaboración propia. Diciembre de 2019.

El grupo de ventas se encargará del quinto y sexto nivel, productos y operaciones del segundo nivel. Se considera que, con el programa de mejora continua, la empresa podrá agilizar sus procesos al volverlos más eficientes y mejorará en la calidad del servicio. Adicional, es importante mencionar que se podrá crear una cultura nueva en donde cada colaborador convertirá sus áreas de trabajo en un lugar cómodo y agradable.

3.4 Descripción general del programa nueve eses (9's)

El programa busca mejorar las condiciones de seguridad, orden y limpieza, a través de un equipo conformado por colaboradores de la empresa quienes serán los encargados de auditar, capacitar y asistir al resto de compañeros para alcanzar los objetivos trazados sobre la implementación de la metodología en cada uno de los puestos de trabajo.

Es muy importante que se cumpla a cabalidad todo lo expuesto anteriormente, traerá resultados positivos en las tareas que se realicen con deficiencias, según lo diagnosticado.

Se involucrará al personal por medio de reuniones, los responsables de llevar a cabo la implementación del programa son las personas del Comité SOL, quienes se encargarán de las capacitaciones al personal y elaborar un programa de reconocimientos, que servirá de premio a aquellos equipos de trabajo que brinden su mejor esfuerzo. Al momento de brindar la capacitación, se estará entregando material informativo impreso, que servirá de inducción sobre los objetivos principales como: compromiso, involucramiento, metodología de implementación y presentación de recursos a utilizar. Adicional, también contendrá información sobre las distintas actividades de nueve eses (9's).

La duración del programa no tendrá límite, debido a que una vez esté implementada siempre estará en funcionamiento.

El programa cuenta con misión y visión, los cuales son:

3.4.1 Misión del programa

Ser el programa que permita la conservación de áreas de trabajo seguras, ordenadas y limpias a través de las distintas actividades y aprovechamiento

máximo de los recursos disponibles de la organización, y lograr que los procesos sean más ágiles.

3.4.1.1 Visión del programa

Mantener ambientes de trabajo seguros, ordenados y limpios, para que los colaboradores puedan sentirse cómodos y seguros para ofrecer un servicio de calidad en los procesos a través de la efectividad.

3.4.2 Metas del programa

- Crear un comité de Seguridad, Orden y Limpieza (SOL) que permita mantener y mejorar continuamente el 100% de los procesos internos de la organización, se llevará a cabo en un período de un mes.
- Facilitar a los colaboradores y a clientes externos la ubicación de las áreas, rutas de evacuación y extinguidores, a través de la implementación de rótulos informativos, a realizarse en un periodo de dos meses.
- Guiar y culturizar al 100% de los colaboradores sobre el mantenimiento del orden y seguridad en las áreas de trabajo, en un período de un mes.
- Implementar actividades de concientización dentro de las áreas de trabajo que permita crear un hábito de limpieza, en un lapso de tres meses.
- Utilizar de la mejor manera el 100% de los recursos de la empresa para incrementar la efectividad en las distintas áreas, el tiempo estimado es de cuatro meses.

A continuación, se presenta las fases básicas para la implementación de la metodología:

3.4.3 Fases básicas para la implementación de la metodología nueve eses (9's)

La propuesta contempla fases básicas para la implementación del programa Nueve Eses (9's), entre los cuales están la concientización y preparación para el cambio, siendo las fases pilares por ser la base del programa, también está la fase de proceso de implementación en donde se estará aplicando las estrategias y, por último, la fase de control siendo lo último del programa vigilando que se cumpla todo lo establecido.

A continuación, se muestran las fases de implementación de la metodología nueve eses (9's):

Imagen 70
Fases para la implementación de la metodología nueve eses



Fuente: elaboración propia. Marzo de 2020.

A continuación, se presenta el desarrollo de cada uno de las fases:

3.4.3.1 Fase I: concientización

La concientización se realizará al momento de presentar los resultados del diagnóstico, se brindará una capacitación al personal para que puedan conocer el programa de mejora continua y puedan enfrentar las deficiencias encontradas respecto a seguridad, orden y limpieza.

Se comunicará la información sobre la importancia de tener el servicio de calidad dentro de todos los procesos que realiza cada área y de aplicar la metodología nueve eses (9's) con base a seleccionar, ordenar, limpiar, estandarizar, crear

disciplina, constancia, compromiso, coordinación y sincronización en todos los puestos de trabajo.

I. Programa de concientización

El objetivo es hacer conciencia a los colaboradores sobre la importancia del orden y limpieza del lugar donde pasan la mayoría de tiempo.

El desarrollo del programa será realizado por la jefa de productos, quien tiene conocimientos y experiencia en la implementación de la metodología 9s, mostrará la situación actual de las oficinas y bodegas (capítulo 2 de este informe) utilizando fotografías y texto complementario.

La convocatoria se realizará por medio de correo electrónico. A continuación, se presenta un cuadro con el programa de concientización:

Cuadro 4
Programa de Concientización

PROGRAMA DE CONCIENTIZACIÓN 9'S	
Lugar: cafetería 2do nivel	Fecha: Febrero 2021
Responsable: jefe de productos	Hora: 10:00 am.
Bienvenida: saludo e inicio de la reunión.	
<p>Objetivos del programa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de un ambiente agradable. • Informar de las deficiencias que existen en relación al orden y limpieza dentro de la empresa. • Motivar a la mejora constante para el bien de la empresa, a través de la invitación a ser partícipes de la generación del cambio. <p>Presentación del diagnóstico de la situación actual: se presentará, a través de diapositivas, las imágenes de la situación actual que están en el capítulo II respecto al orden y limpieza.</p> <p>Opiniones y comentarios: se solicitará a los colaboradores que indiquen sus puntos de mejoras y sus comentarios sobre la situación actual de la empresa respecto a orden y limpieza.</p> <p>Metodología 9's: se presentará la herramienta para la solución de los problemas sobre orden y limpieza dentro de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descripción de la metodología. • Definición de cada "S": <ul style="list-style-type: none"> ○ Selección (Seiri) ○ Orden (Seiton) ○ Limpieza (Seiso) ○ Bienestar Personal (Seiketsu) ○ Disciplina (Shitsuke) ○ Constancia (Shikari) ○ Compromiso (Shitsokoku) ○ Coordinación (Seishoo) ○ Estandarización (Seido) • Objetivos • Beneficios <p>Compromiso: trabajo en equipo, cultura de orden y limpieza, y apoyo para lograr un cambio dentro de la organización y que cada uno de los colaboradores se comprometa a mantener un lugar de trabajo agradable y en condiciones adecuadas.</p>	

Fuente: elaboración propia. Diciembre 2019.

Es muy importante presentar la información adecuada y lo más clara posible para que pueda ser de fácil comprensión para los colaboradores de la empresa, y que puedan reconocer que es necesario realizar acciones para lograr un cambio positivo.

Tomando en cuenta la cantidad de personas que recibirán el programa, se realizará la capacitación durante dos días, en cuatro sesiones, iniciando de 8 a 10am, continuando de 11am a 1pm, luego de 2 a 4pm y terminando el último en el día siguiente de 8 a 10am.

3.4.3.2 Fase II: preparación para el cambio

En esta fase se definen los objetivos, atribuciones del equipo, estrategias del programa, se asignan funciones y se establecen los reconocimientos para los colaboradores.

I. Conformación del equipo de implementación general

El Comité SOL se conformará por cinco personas y se complementará con tres equipos SOL conformados por 3 personas cada uno, serán un total de 14 personas que serán las encargadas de las funciones de: capacitador, coordinador, auditores, administrador visual y secretario. Se enviará una convocatoria por medio de correo electrónico, invitando a los colaboradores a formar parte del Comité y equipos SOL, y se seleccionará por orden de solicitud.

Los integrantes que conformarán el Comité SOL serán colaboradores y un jefe por cada área de unidad de análisis; con esto se podrá combinar dos líneas jerárquicas diferentes y participación en ambos niveles, el involucramiento es un aspecto muy importante para la formación del Comité que estará compuesta por colaboradores que voluntariamente deseen participar de cada área.

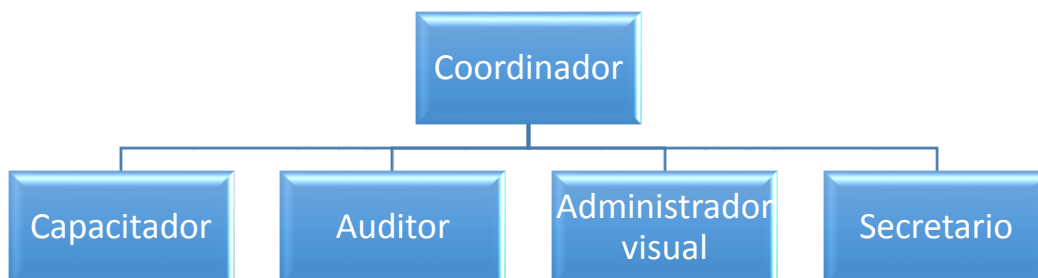
Las funciones principales del Comité SOL son:

- Definir la secuencia de actividades que formarán parte del programa.

- Determinar las funciones y metas del programa.
- Supervisar los avances de la metodología aplicada.
- Establecer los criterios de evaluación y medición de las estrategias que están dentro del programa.
- Crear un sistema de auditorías.
- Corroborar que los colaboradores de la empresa dominen la metodología nueve eses (9's).

El organigrama propuesto del comité SOL para el éxito del desarrollo de la metodología está conformado de la siguiente forma:

Imagen 71
Organigrama del Comité SOL



Fuente: elaboración propia. Octubre de 2019.

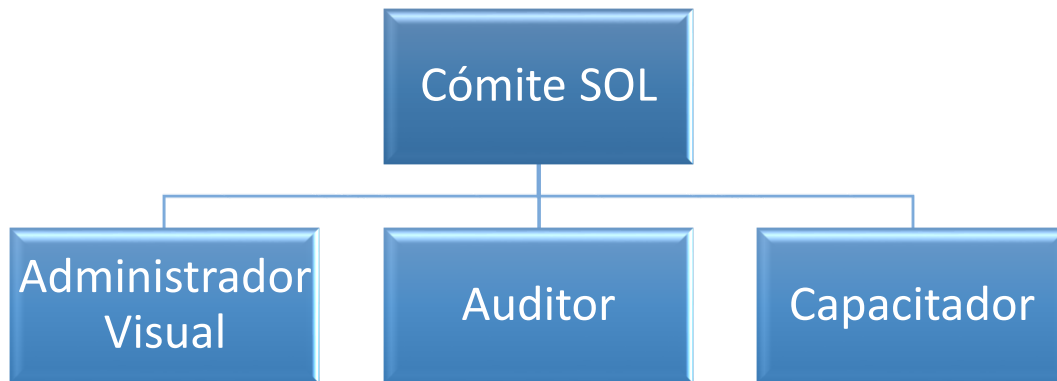
En la imagen anterior se puede verificar como está organizado el Comité SOL, quienes tendrán a cargo las siguientes funciones:

- **Coordinador:** es la máxima autoridad, es quien se encarga de controlar las funciones y actividades establecidas en el programa. Evalúa el cumplimiento de los objetivos de cada "s". Da seguimiento a los cambios que se deban aplicar después de cada evaluación. Planifica las reuniones con los demás integrantes del Comité SOL para organizar las actividades que se estarán llevando a cabo.

- **Capacitador:** es la persona encargada de trasladar la información de la metodología nueve eses (9's) a los demás colaboradores.
- **Auditor:** es la persona encargada de realizar las auditorías en las distintas áreas que forman parte del programa, en el caso de encontrar hallazgos, se encargará de brindar retroalimentación en los aspectos que se deba mejorar.
- **Administrador visual:** es la persona encargada de la observación de evolución del programa y el apego de los colaboradores en las directrices del mismo, apoyar con la creación del plan para validar que se cumplan los lineamientos del programa, elaborar el material visual para las reuniones, capacitaciones y para la implementación de cada una de las eses. Verifica la redacción, la ortografía y planifica la colocación y ubicación del material visual utilizado en la implementación de la metodología.
- **Secretario:** es quien elaborará los informes, asistirá al coordinador, asignación de materiales, reproducción de materiales, convocatoria a reuniones, notificaciones sobre noticias nuevas, entre otras.

Adicional, será necesario conformar tres equipos SOL, uno por cada área, los mismos estarán integrados por tres miembros cada uno (un administrador visual, auditor y un capacitador). Dichos equipos estarán más cerca de los colaboradores, quienes reportarán al comité el avance, necesidades o situaciones que surjan en el área que tienen asignada. A continuación, se muestra un organigrama del equipo SOL:

Imagen 72
Organigrama Equipo SOL



Fuente: elaboración propia. Octubre de 2019.

Las funciones específicas que tiene cada integrante del equipo SOL para apoyar en el desarrollo del programa son las siguientes:

- **Administrador visual:** se encargará de observar la evaluación del programa y que los colaboradores se apeguen a los lineamientos del mismo, trasladar al comité SOL la información acerca de las áreas de mejora que detecte, promover los avances obtenidos, apoyar al comité SOL en las actividades necesarias para la implementación y participar en las sesiones informativas.
- **Auditor:** realizar auditorías del programa, utilizar los formatos de auditoría, ejecutar las auditorías para medir el progreso, preparar los informes de su área, trasladar la información al comité SOL, apoyar al comité SOL en las actividades necesarias para la implementación y participa en las sesiones informativas.
- **Capacitador:** preparar el material y llevar a cabo las actividades relacionadas con capacitación, evaluar la efectividad de la capacitación, apoyar al comité SOL en las actividades necesarias para la implementación, participar en las sesiones informativas y capacitar a nuevos miembros del comité y equipo SOL (cuando lo hubieran).

II. Plan de reconocimientos

Es muy importante reconocer el esfuerzo y el compromiso que cada colaborador ofrece para contribuir con los objetivos de la organización y del programa, es por eso que se implementará un plan de reconocimientos para premiar las actitudes, conductas y logros sobre los objetivos, los mismos se especificarán más adelante en el desarrollo de cada estrategia. Se estará entregando un diploma al equipo ganador. Las premiaciones se realizarán de manera trimestral y se utilizará un tablero de control para medir los avances que lleva cada área, el mismo se actualizará semanalmente.

A continuación, se presenta el tablero de control:

Cuadro 5
Tablero de control

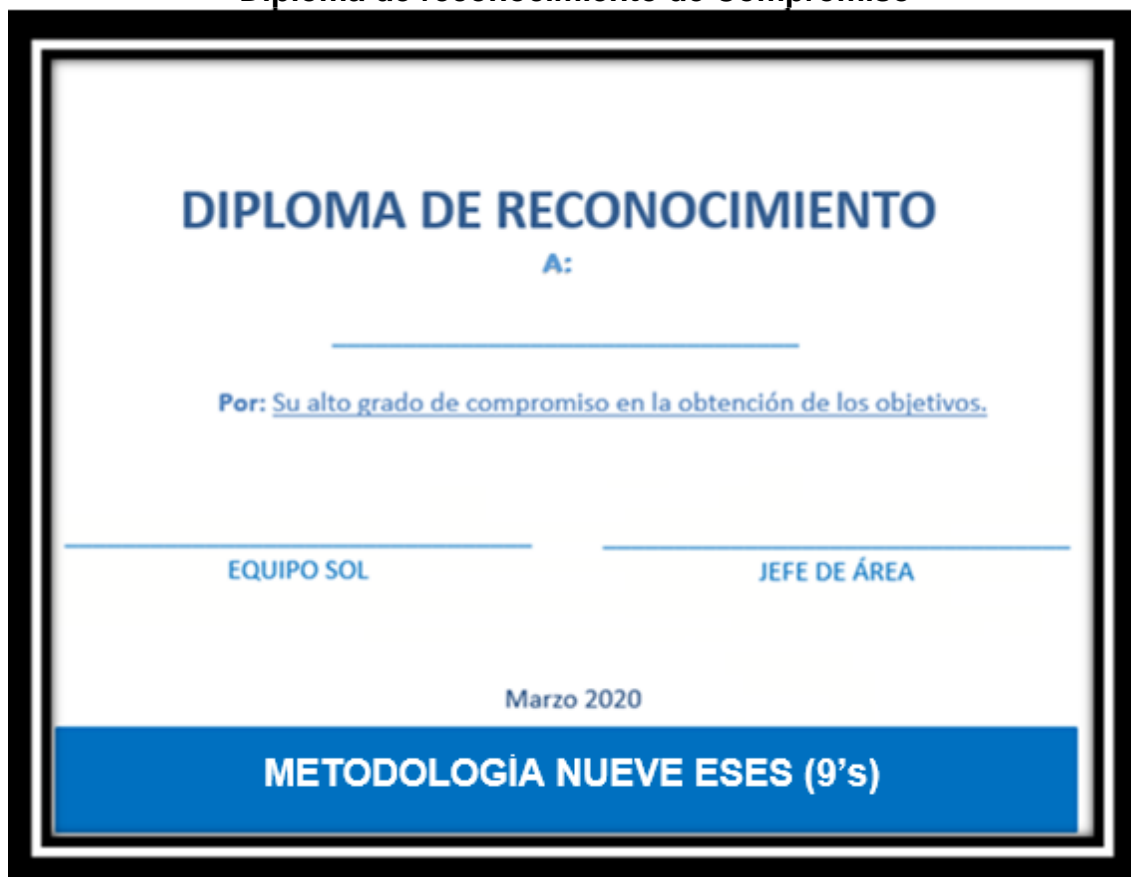
Elemento	Área de ventas	Área de operaciones	Área de productos
Clasificación			
Orden			
Limpieza			
Bienestar P.			
Disciplina			
Constancia			
Compromiso			
Coordinación			
Estandarización			
Seguridad			
Promedio Total			
Fecha:			
Área con más avance:			

Fuente: elaboración propia. Marzo de 2020.

Con el tablero de control se podrá verificar el avance que cada área está teniendo y se podrá premiar al que tenga un promedio total más alto.

Se presenta un ejemplo del diploma que se otorgará por el alto grado de compromiso en la obtención de los objetivos al primer lugar:

Imagen 73
Diploma de reconocimiento de Compromiso



Fuente: elaboración propia. Marzo 2020.

En la imagen anterior se puede apreciar un ejemplo del diploma que se estaría entregando al área que cumpla con los objetivos de la organización y del programa de mejora continua implementado. La empresa emisora de tarjeta de crédito cuenta con los insumos para elaborarlos.

III. Normas de la metodología

Las políticas permitirán guiar al desarrollo del programa de nueve eses (9's). A continuación, se mencionan las políticas propuestas:

a) Seguridad

- Mantener las áreas de trabajo rotuladas correctamente, los pasillos y escaleras con rutas de evacuación, salidas de emergencia claramente señalizados, y procurar que la información la tengan todos los colaboradores.
- Capacitar al personal para que sepa usar correctamente los extinguidores y simulacros en caso de alguna emergencia.
- Evaluar semanalmente que todas las alarmas, extinguidores y rótulos seguridad se encuentren en estado correcto para su utilización.

b) Orden

- Colocar los documentos y útiles de oficina en su lugar correcto.
- Mantener los gabinetes de manera ordenada.
- Mantener los pasillos libres de objetos innecesarios y las bodegas ordenadas correctamente.

c) Limpieza

- Limpiar el área de trabajo.
- Limpiar los derrames de líquidos de manera inmediata.
- Recoger cualquier documento u objeto que se encuentre tirado en el piso y depositarlo en su lugar adecuado.

IV. Capacitación sobre nueve eses (9's)

Es importante que las personas que integren el comité y equipo SOL se inscriban a un programa de capacitación de nueve eses, el cual, les permitirá reforzar los conocimientos aprendidos en el Programa de Concientización, y se recomienda el que es impartido por el Instituto de Capacitación Técnica INTECAP, llamado "Mejora continua aplicando el Programa 9 S's", el cual tiene una duración de una semana y un costo de Q120.00 por persona. La modalidad de la capacitación es a

distancia, se recibirá en el puesto de trabajo de cada uno. Será en un horario de 8 a 9am, durante la semana que dura la misma. A continuación, se presenta el afiche de la capacitación:



Fuente: imagen obtenida en <https://www.facebook.com/photo?fbid=3019023338159570&set=a.469082773153652>. Junio de 2020.

El objetivo del programa es conocer cómo se debe aplicar los hábitos de orden y limpieza dentro de su puesto de trabajo y pueda conocer la importancia de estos. El programa de capacitación contiene los siguientes puntos:

Cuadro 6
Programa de Mejora Continua aplicando el Programa 9S's

PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA APLICANDO EL PROGRAMA 9S's	
Modulo	Descripción
1	El modelo de las 9S's: Clasificación Organización Limpieza
2	Relación consigo mismo: Bienestar personal Disciplina Autodominio Autocontrol Automotivación
3	Coordino y estandarizo: Coordinación Interacción humana Niveles de comunicación

Fuente: elaboración propia con información de INTECAP. Mayo de 2020.

Dicha capacitación reforzará los conocimientos de los participantes sobre la metodología. A continuación, se detalla el presupuesto necesario para la capacitación de la metodología nueve eses (9's):

Cuadro 7
Cotización capacitación nueve eses (9's)

Cantidad	Descripción	Precio unitario	TOTAL
14	Mejora Continua aplicando el Programa 9S's	Q120.00	Q1,680.00

Fuente: elaboración propia con información de INTECAP. Mayo de 2020.

V. Tiempo de aplicación de cada estrategia

El tiempo que se estima para la aplicación del programa es de 4 meses (el cual puede variar según evaluación que haga el Comité SOL), el cual estará distribuido de la siguiente manera:

Cuadro 8
Tiempo de aplicación de cada estrategia

TIEMPO DE APLICACIÓN DE CADA ESTRATEGIA		
Fase	Actividad	Tiempo
I	Concientización	Una semana
II	Preparación para el cambio	Una semana
III	Proceso de implementación	Trece semanas
IV	Control	Una semana

Fuente: elaboración propia. Diciembre de 2019.

A continuación, se presenta el cronograma sobre la implementación:

Cuadro 9
Cronograma para la implementación de la metodología nueve eses (9s)

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA 9'S						
Fase	Actividad	Tiempo	Área		Responsable	
Fase I: Concientización	Capacitación sobre la metodología nueve eses 9's. Se brindará resultados sobre el diagnóstico de la situación actual respecto a seguridad, orden y limpieza en las unidades de análisis de la empresa.	5 días	Área de ventas, productos y operaciones		Jefe de Productos	
	Conformación del equipo de implantación general.					
	Segmentación de áreas.					
	Aspectos de evaluación.					
Fase II: Preparación	Programación general para la aplicación de la metodología que se usará en la unidad de análisis.	5 días			Comité SOL	
	Capacitación Intecap 9S's.					
	Planificación de las actividades de auditoría					
Fase III: Proceso de implementación	Elaboración de formularios de auditoría.	2 días			Comité SOL	
	Planificación de aplicación cada una de las estrategias según las necesidades de las áreas de trabajo.					
Seleccionar (Seiton)	Explicación sobre como determinar si un objeto es necesario o innecesario.	2.5 semanas	1 semana	Grupo 1 Área de productos, operaciones y mitad de ventas.		Comité y Equipo SOL Todos los colaboradores
	Los sitios donde comúnmente se acumulan los objetos innecesarios en las áreas de trabajo.					
	Explicación de imagen de clasificación de objetos.					
	Etiqueta roja a los objetos innecesarios.		1.5 semanas	Grupo 2 Otra mitad de área de ventas		
	Separar los objetos necesarios, innecesarios, obsoletos y dañados.					
	Evaluación de Seiton					

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA 9'S					
Fase	Actividad	Tiempo	Área		Responsable
Orden (Seiri)	Explicar los lugares correctos para la ubicación de objetos necesarios.	2 semanas	1 semana	Grupo 1 Área de productos, operaciones y mitad de ventas.	Comité y Equipo SOL Todos los colaboradores
	Criterios para determinar el orden de los objetos necesarios.			Grupo 2 Otra mitad de área de ventas	
	Explicar los lineamientos internos para el orden.		1 semana		
	Evaluación de Seiton.				
Limpieza (Seiso)	Explicar la estrategia de limpieza.	2 semanas	1 semana	Grupo 1 Área de productos, operaciones y mitad de ventas.	Comité y Equipo SOL Todos los colaboradores
	Determinar las causas de suciedad.				
	Explicar tarjeta amarilla				
	Presentar y explicar la campaña de limpieza.		1 semana	Grupo 2 Otra mitad de área de ventas	
	Determinar las normativas de limpieza.				
	Evaluación de Seiso.				
Bienestar personal (Seiketsu)	Explicación de estandarización de objetos y documentos.		1 semana	Grupo 1 Área de productos, operaciones y mitad de ventas.	Comité y Equipo SOL Todos los colaboradores
	Verificación en las áreas.				
	Explicar el proceso de mejora continua.		1 semana	Grupo 2 Otra mitad de área de ventas	
	Verificación de Seiketsu.				
Shitsuke (Disciplina)	Inspecciones quincenales para verificar y comprobar que se estén cumpliendo los estándares en las áreas de trabajo que forman parte del análisis.		Todas las áreas		Comité y Equipo SOL Todos los colaboradores
Constancia (Shikari)	Inspección de la actitud y frecuencia con la que realizan los estándares.		Todas las áreas		Comité y Equipo SOL Todos los colaboradores
Compromiso (Shitsokoku)	Inspección con jefes de área sobre el compromiso de colaboradores.				
Coordinación (Seishoo)	Validar si las áreas están trabajando al mismo ritmo.				
Estandarización (Seido)	Inspeccionar que todas las áreas estén aplicando los estándares establecidos en los mismos tiempos y de manera correcta.				
Seguridad	Explicar las señalizaciones.	2 días	Todas las áreas		Comité y Equipo SOL
	Colocar señalizaciones y rótulos en las áreas.				
	Inspeccionar que no haya algún tipo de riesgo en los pasillos y áreas de trabajo.				
	Explicar la correcta utilización de los extintores.				
Fase IV: Control	Realizar auditorías para verificar las deficiencias de seguridad, orden y limpieza en las áreas.	1 semana	Todas las áreas		Comité y Equipo SOL
	Dar a conocer los resultados.				
	Proponer e implementar mejoras.				

Fuente: elaboración propia. Diciembre de 2019.

Con el programa descrito anteriormente se tendrá un mejor control de las actividades y se podrá validar que se estén cumpliendo los tiempos estipulados. Las capacitaciones se podrán realizar a través de reuniones virtuales, donde es importante determinar la necesidad de implementar la metodología para que cada colaborador este consciente de la urgencia e importancia de la misma.

VI. Planificación de las actividades de auditoría

Es importante mencionar que actualmente dentro de la organización no existe ningún reporte histórico de que anteriormente se haya aplicado la metodología 9's y que tampoco se realicen auditorías sobre seguridad, orden y limpieza.

La planificación de actividades tiene como meta:

- Mantener ambientes de seguros, limpios y ordenados.
- Evidenciar los avances del programa en las áreas de trabajo.
- Conocer el compromiso de los colaboradores respecto al programa.
- El trabajo en equipo.
- Reducir deficiencias respecto a seguridad, orden y limpieza.

Lo que se busca en las auditorías es comprobar el alcance que se está teniendo en el programa y el nivel de cumplimiento de la misma.

VII. Formulario de auditoría

A continuación, se presenta un ejemplo de la propuesta de formulario para realizar la auditoría en las áreas que forman parte del análisis, contiene ítems en donde se encuentran los aspectos a evaluar en las áreas de trabajo.

Imagen 75
Ejemplo del formato de auditoría 9's para evaluación de áreas

FORMATO DE EVALUACIÓN AUDITORÍA 9'S			
OBJETIVO: evaluar la situación actual de las áreas que forman parte de la investigación de la empresa, con base a los parámetros que han sido establecidos por la metodología 9's.			
INSTRUCCIONES: a continuación se presenta una serie de ítems de selección, de acuerdo a su criterio, califique de 1 a 4 cada aspecto. OPTIMO = 4 BUENO = 3 REGULAR = 2 DEFICIENTE = 1			
Fecha:		Área de trabajo: Productos	CODIGO: FA-01
Responsable			
1. CONDICIÓN GENERAL DE LAS ÁREAS DE TRABAJO		2. ORDEN EN LOS ESPACIOS DE TRABAJO	
A. Estado del equipo de trabajo		A. Equipo de computo	
B. Estado del mobiliario y equipo		B. Artículos de librería	
C. Objetos innecesarios en el área de trabajo		C. Gabinetes ordenados	
D. Pasillos libres de obstáculos		D. Documentos en su lugar	
E. Calificación general		E. Piso	
TOTAL		TOTAL	
3. CONDICIÓN DE LAS BODEGAS		4. LIMPIEZA DEL ÁREA DE TRABAJO	
A. Limpieza		A. Pisos limpios	
B. Estado de cajas y bolsas		B. Mobiliario y equipo	
C. Orden de almacenamiento		C. Equipo de Computo limpio	
D. Condición general de bodega		D. Gabinetes	
TOTAL		TOTAL	
5. SEGURIDAD EN LAS ÁREAS DE TRABAJO		6. IMAGEN PERSONAL	
A. Los cables se encuentran resguardados		A. Vestimenta adecuada	
B. Las paredes están en buen estado		B. Zapatos	
C. Las áreas de trabajo están señalizadas y con rótulos		C. Maquillaje/Barba adecuado	
TOTAL		TOTAL	
SUMATORIA TOTAL:			
COMENTARIOS			
A.			
B.			
C.			

Fuente: elaboración propia. Enero de 2020.

A continuación, se propone la siguiente escala para medir el estado en el que se encuentra cada área:

Cuadro 10
ESCALA DE MEDICIÓN DE RESULTADOS AUDITORÍA

VALORACIÓN	ESTADO
85 – 100	Óptimo
65 – 84	Bueno
45 – 64	Regular
25 – 44	Deficiente

Fuente: elaboración propia. Enero de 2020.

El valor mínimo de puntuación que se podría obtener es de 25 puntos debido a que hay el valor mínimo es de 1 punto y hay 25 ítems, el puntaje máximo que se podría obtener es 100 puntos debido a que la puntuación mayor por ítem es de 4 puntos.

Luego de haber propuesto el formato de auditoría y la escala de medición, es necesario realizar el mismo procedimiento cada mes, a fin de poder controlar si existe una mejora en las áreas de trabajo. Para esto, se propone que los punteos se detallen en el siguiente formato:

Cuadro 11
Historial de resultados de auditorías realizadas

HISTORIAL DE AUDITORÍAS				
ÁREA:			Código: FA-02	
RESPONSABLE:	Auditor			
MES	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	ÓPTIMO
ENERO				
FEBRERO				
MARZO				
ABRIL				
MAYO				
JUNIO				
JULIO				
AGOSTO				
SEPTIEMBRE				
OCTUBRE				
NOVIEMBRE				
DICIEMBRE				

Fuente: elaboración propia. Enero de 2020.

El cuadro anterior servirá para comprobar las puntuaciones que se obtienen cada mes en las auditorías, para que se pueda validar si se ha estado mejorando, de lo contrario se tendrían que reforzar las estrategias planteadas.

3.4.3.3 Fase III: proceso de implementación

A continuación, se presentan las propuestas a la aplicación de cada una de las estrategias, es importante que todos los colaboradores tengan bastante actitud y disponibilidad para llevar a cabo cada una de ellas porque es una actividad en equipo en donde se estarán beneficiando tanto la empresa como los colaboradores, de lo contrario, sería más difícil lograr los objetivos.

I. Seleccionar (Seiri)

Es importante clasificar los documentos, útiles de trabajo y equipo, y ajustarlo al espacio disponible para generar bastantes beneficios, entre ellos obtener más áreas disponibles, por ejemplo, en el mobiliario y en los gabinetes.

a) Determinar si un objeto es necesario o innecesario

Los objetos pueden ser de la siguiente manera:

- **Objetos innecesarios:** son todos aquellos que no tienen una función que permita desarrollar y/o facilitar las actividades laborales, entre ellas están: bolsas de comida, cables descompuestos o desconectados, bolsas de maquillaje, documentos deteriorados, alimentos, planchas de cabello, peines, mobiliario y equipo sin uso, entre otros.
- **Objetos necesarios:** son todos aquellos que son utilizados para desarrollar y/o facilitar las actividades laborales, entre ellos están: mobiliario y equipo en uso, útiles de oficina, documentos importantes y vigentes, entre otros.

Los objetos necesarios son los que día a día deben de pertenecer cerca del área de trabajo, o bien, mantenerlos resguardados para su fácil utilización. Los innecesarios, se deben reciclar, botar o archivar.

Para seleccionar los objetos necesarios es muy importante que cada colaborador se cuestione: ¿es importante? ¿Con qué frecuencia lo utiliza?

b) Los sitios donde comúnmente se acumulan los objetos innecesarios en las áreas de trabajo

Existen lugares donde frecuentemente se acumulan objetos innecesarios de trabajo, los cuales son:

- Esquinas del mobiliario
- Mobiliarios vacíos
- Gavetas
- Debajo del mobiliario
- Sillas
- Techos
- Paredes
- Archiveros, entre otros.

A continuación, se presenta la siguiente imagen que permitirá a cada colaborador separar lo necesario de lo innecesario.

Imagen 76
Diagrama de selección



Fuente: <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/gestion-y-control-de-calidad/metodologia-de-las-5s/>. Consultado el 28 de enero 2020.

En la imagen anterior se puede verificar el procedimiento a seguir para la selección de los objetos que hay en las áreas de trabajo, si los mismos son necesarios, se pueden organizar y resguardar adecuadamente; si se encuentran dañados se debe consultar si: ¿Son útiles?, si la respuesta es “sí” se debe de reparar el mismo y organizarlo para resguardar, si es “no” se debe de separar de los que si son necesarios; si el objeto es obsoleto se debe de separar y descartar; y si están sobrando, se debe de verificar si le sirve a alguien más para donar, vender o transferir, en caso contrario se debe de descartar.

Los objetos que son descartados serán almacenados en la bodega del quinto nivel para resguardo; los objetos que se donen/vendan/transfieran se deberán de trasladar a su destino en un máximo de 4 días hábiles después de la selección.

En el momento que se realice la selección, es importante saber diferenciar aquellos objetos que son necesarios de los innecesarios, es por eso que se

propone utilizar una etiqueta roja para distinguirlos, la misma se colocara en la parte superior derecha del objeto.

c) Etiqueta roja

Es importante poder separar los objetos, es por eso que aquellos innecesarios/obsoletos o dañados se les estará colocando una etiqueta roja que permita distinguirlos, para que posteriormente se puedan almacenar o donar. De esta manera, se reducirá la presencia de dichos elementos en las áreas de trabajo y que regularmente ocupan un espacio importante sin ser de utilidad.

Las etiquetas deberán de medir 12 cm de alto y 10 cm de ancho, se utilizará una cinta de lana que estará atravesando el agujero superior para que esta pueda unirse al objeto seleccionado. El costo de las etiquetas rojas es:

Cuadro 12
Cotización de etiquetas rojas

Descripción	Cantidad	Precio unitario	TOTAL
Impresión de etiquetas rojas	100	Q0.35	Q35.00
Lana Garbilucci 1 onza BX2 39 Rojo	4	Q7.25	Q29.00
TOTAL			Q64.00

Fuente: elaboración propia con cotización realizada en Office Depot y libería Platino. Enero de 2020.

Así mismo, se presenta la propuesta de la etiqueta roja:

Imagen 77
Formato de etiqueta roja



No. _____
 Correlativo: _____

ETIQUETA ROJA

Nombre del artículo: _____ Fecha: _____

Etiquetado por: _____

Área: _____

Registro: _____ Código: FA-03

CATEGORÍA

Mobilirario y E. <input type="checkbox"/> Librería <input type="checkbox"/> Papelería <input type="checkbox"/> Otros (especifique): _____	Documentos <input type="checkbox"/> Materiales <input type="checkbox"/> Accesorios <input type="checkbox"/>
--	---

RAZÓN DE DESECHO

Desperdicio <input type="checkbox"/> Obsoleto <input type="checkbox"/> Otro (especifique) <input type="checkbox"/>	Defectuoso <input type="checkbox"/> Deterioro <input type="checkbox"/>
--	---

Destino de objeto: Donar Almacenar Vender

Firma: _____

Fuente: elaboración propia con base en: <https://www.creativesafetysupply.com/etiquetas-rojas-5s-spanish-red-tags/>. Consultado el 29 de enero 2020.

La etiqueta permitirá a los colaboradores distinguir de manera rápida los objetos innecesarios.

Para llevar un control exacto de todos los objetos que han sido descartados, es necesario tener un registro histórico por área, es por eso que se propone el siguiente formato que permitirá a los colaboradores tener control sobre el mismo.

En la etiqueta roja se debe de colocar el número de registro y que el mismo debe de coincidir con el anotado en el historial de objetos descartados, el correlativo será continuo de acuerdo a las revisiones. A continuación, se muestra el formato propuesto mencionado anteriormente:

Imagen 78
Formato de registro histórico de objetos descartados

REGISTRO HISTÓRICO DE OBJETOS DESCARTADOS DE LA EMPRESA EMISORA DE TARJETAS DE CRÉDITO							
Área: _____				Elaborado por: _____			
Fecha: _____				Registro: _____			
Instrucciones: en el siguiente cuadro anote los datos solicitados de los objetos que han sido descartados y que se les ha colocado una etiqueta roja.							
Código: FA-04							
Fecha	Numero y correlativo	Marca	Nombre del articulo	Categoría	Cantidad	Motivo	Destino
_____				_____			
Colaboradores del área				Jefe de área			
Responsable				Supervisor del programa			

Fuente: elaboración propia. Enero de 2020.

Con el formato anterior, los colaboradores y jefes de área, podrán llevar un control exacto de los objetos innecesarios que vayan siendo descartados.

Es importante ordenar los objetos y documentos donde se puedan localizar con menor tiempo, y eliminar los que contengan información innecesaria o que ya no sea útil para el desarrollo de labores.

d) Tarjeta verde

Es importante mencionar que posiblemente para un colaborador algún objeto sea innecesario, pero posiblemente para otro si le sea necesario, es por eso que antes de descartarlo por completo es importante consultarlo con el resto de compañeros de otras áreas, si el objeto es necesario, se colocará una tarjeta verde, como por ejemplo: engrapadoras, marcadores, tijeras, entre otros.

A continuación, se presenta el formato propuesto de tarjeta verde para todos aquellos objetos que sí son necesarios para otra área:

Imagen 79
Formato de tarjeta verde de objetos a trasladar

		No. _____	
		Correlativo: _____	
TARJETA VERDE			
Nombre del artículo: _____	Fecha: _____		
Elaborado por: _____			
Área: _____			
Registro: _____	Código: FA-05		
CATEGORÍA			
Mobiliario y E.	<input type="checkbox"/>	Documentos	<input type="checkbox"/>
Librería	<input type="checkbox"/>	Materiales	<input type="checkbox"/>
Papelería	<input type="checkbox"/>	Accesorios	<input type="checkbox"/>
Otros (especifique): _____			
TRASLADO			
Área en la que se encontró:	Operaciones	<input type="checkbox"/>	
	Ventas	<input type="checkbox"/>	
	Productos	<input type="checkbox"/>	
Área a la que se trasladará:	Operaciones	<input type="checkbox"/>	
	Ventas	<input type="checkbox"/>	
	Productos	<input type="checkbox"/>	
Firma: _____			

Fuente: elaboración propia. Diciembre de 2020.

La tarjeta verde permitirá ubicar fácilmente a los objetos necesarios de trasladar durante la clasificación, las tarjetas deberán de medir 12 cm de alto y 10 cm de ancho. El costo de las tarjetas verdes es:

**Cuadro 13
Cotización de tarjetas verdes**

Descripción	Cantidad	Precio unitario	TOTAL
Impresión de tarjetas verdes	100	Q0.40	Q40.00
Adhesivo para tarjetas	4	Q4.75	Q19.00
TOTAL			Q39.00

Fuente: elaboración propia con cotización realizada en Office Depot. Enero de 2020.

Para llevar un control exacto de todos los objetos que han sido trasladados de área, es necesario tener registro histórico, es por eso que se propone el siguiente formato que permitirá a los colaboradores tener un control sobre el mismo. A continuación, se muestra el formato propuesto para el registro histórico de objetos trasladados:

**Imagen 80
Formato de registro histórico de objetos trasladados**

REGISTRO HISTORICO DE OBJETOS TRASLADADOS DE AREA DE LA EMPRESA EMISORA DE TARJETAS DE CRÉDITO							
Área: _____				Elaborado por: _____			
Fecha: _____				Registro: _____			
Instrucciones: en el siguiente cuadro anote los datos solicitados de los objetos que han sido trasladados y que se les ha colocado una tarjeta verde.							
Código: FA-06							
Fecha	Numero y correlativo	Marca	Nombre del articulo	Categoría	Cantidad	Área encontrada	Área de
_____ Colaboradores del área Responsable				_____ Jefe de área Supervisor del programa			

Fuente: elaboración propia. Enero de 2020.

Con el formato anterior, los colaboradores y jefes de área, podrán llevar un control exacto de los objetos que han sido trasladados de área.

II. Orden (Seiton)

Permite evitar accidentes, facilitar la ubicación de distintos documentos y objetos, y genera un aspecto agradable. Luego de haber descartado todos los elementos innecesarios, es importantes ordenar los elementos que si son necesarios. El objetivo es que estén ubicados de manera correcta, identificadas, y que, de acuerdo a su frecuencia de uso, sean de fácil accesibilidad. A continuación, se presentan algunos aspectos que servirán de apoyo para conservar el orden:

a) Lugares correctos de ubicación de objetos necesarios

Los siguientes lugares son los propuestos para la correcta ubicación de documentos, útiles de oficina, equipo, entre otros:

- En el caso del equipo de cómputo y teléfono, se colocará sobre el escritorio.
- Útiles de oficina como lapicero, lápiz, marcadores o tijeras, se pueden colocar en estuches organizadores.
- Documentos y formularios, se pueden almacenar en las gavetas que tiene cada colaborador en su escritorio.
- Los objetos que sean de uso con menor frecuencia se pueden almacenar en el gabinete inferior.

La frecuencia de uso, volumen, importancia, necesidad de cercanía, entre otros, son algunos de los criterios que pueden servir para determinar el lugar en donde debe de ubicar ciertos objetos.

b) Criterios de ordenamiento

Para realizar una correcta redistribución de los espacios, hay que definir los lugares en donde deben ser colocados los objetos de acuerdo a su frecuencia de

uso, volumen, importancia, peso, necesidad de cercanía, entre otros. Por ejemplo, los útiles de librería se podrán colocar en un organizador para que estén colocados los lapiceros, marcadores, pegamento, lápices y tijeras. Los criterios recomendados en las áreas de trabajo son los siguientes:

Cuadro 14
Criterios de orden

Frecuencia de utilización	Criterio de ubicación
Constantemente (de uso frecuente durante el día)	Colocarlo cerca del área de trabajo, se sugiere sobre el escritorio.
Diariamente	Colocarlo a una corta distancia del área de trabajo, se sugiere sobre la gaveta principal del escritorio.
Semanalmente	Almacenarlo en el lugar de trabajo al alcance de la mano, se sugiere sobre la gaveta inferior del escritorio.
Algunas veces al mes	Almacenarlos en un sitio preciso dentro del área de trabajo, se sugiere dentro del archivo del área.
Semestralmente o luego de algunos meses	Almacenarlos en el archivo del área.
Una vez al año	Almacenarlos en los archivos ubicados en la bodega.

Fuente: Elaboración propia con base en presentación de Power Point brindada en clase de operaciones II. Enero de 2020.

Los criterios de orden permiten ubicar los objetos de la manera que le sean más eficientes a los colaboradores, para mayor agilización es recomendable organizarlos de acuerdo a la frecuencia de uso.

c) Lineamientos internos de orden (seiton)

Los lineamientos internos propuestos para orden son los siguientes:

- Mantener libre de objetos adicionales los equipos de cómputo, impresoras y teléfonos para evitar daños y facilitar la limpieza de los mismos.
- Conservar rotulados los sitios en donde se almacenan los objetos de uso frecuente para facilidad de ubicación.

- Disponer de un sitio adecuado para cada elemento utilizado en el trabajo de rutina para facilitar su acceso y retorno al lugar.
- Establecer lugares para ubicar el material o elementos que no se usarán en el futuro.

Tomando en cuenta que cada colaborador cuenta con gabinetes en su espacio de trabajo, existen archivos en las áreas y bodegas, no se recomienda comprar estanterías para la ubicación de objetos.

Se aconseja que los documentos que sean importantes, como la información de los clientes, formularios y demás información, se ordenen en carpetas rotuladas dentro de los gabinetes o archivos.

d) Rotulación de orden

De manera visual, se concientizará a los colaboradores a mantener el orden en sus áreas de trabajo a través de rótulos de pared. A continuación, se puede observar un ejemplo de rótulos que serán colocados en las áreas de trabajo que ayudará a conservar el orden dentro de las mismas.

Imagen 81
Aviso de orden



Fuente: elaboración propia. Febrero de 2020.

El aviso anterior permite recordar el compromiso que tendrán los colaboradores con el orden en las áreas de trabajo, es importante saber que el orden es responsabilidad de todos.

El rótulo tendrá dimensiones de 28 cm de alto y 18 cm de ancho, el material que se utilizará es acrílico blanco y serán colocados uno en la entrada y otro en el pasillo de cada área de trabajo del área de productos y operaciones. En ventas, se colocarán 4 rótulos, uno en cada entrada (quinto y sexto nivel) y uno en cada pasillo.

Cuadro 15
Cotización de rótulos de orden

Descripción	Área a colocar	Cantidad	Precio unitario	TOTAL
Rótulos de orden	Área de productos	2	Q35.00	Q70.00
	Área de Operaciones	2	Q35.00	Q70.00
	Área de ventas	4	Q35.00	Q140.00
TOTAL				Q280.00

Fuente: elaboración propia con base a cotización realizada en Construfácil, S.A. Enero de 2020.

En el cuadro anterior se puede observar la cotización de los rótulos que se colocarán en cada área de trabajo, es indudable que servirá de mucho a los colaboradores para la conservación del orden y limpieza.

e) Orden de archivos digitales

Otra área importante de ordenar serán los archivos digitales, es necesario crear una carpeta en el escritorio con nombre “Documentos” siendo la única carpeta que se debe visualizar en el escritorio como se muestra en la siguiente imagen:

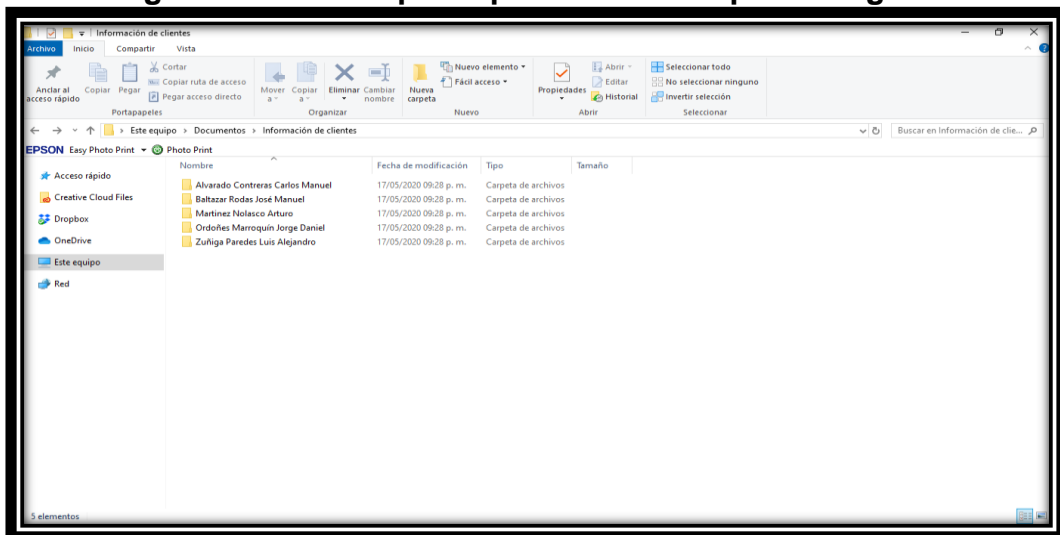
Imagen 82
Ejemplo de escritorio de pantalla



Fuente: elaboración propia. Enero de 2020.

Para tener un mejor orden de la información digital de los clientes, se propone crear carpetas y subcarpetas dentro de la carpeta “Documentos” para ordenar los archivos por apellidos y nombres, de manera que se puedan encontrar fácilmente. A continuación, se presenta un ejemplo de la organización de las carpetas:

Imagen 83
Organizador de carpetas para archivar reportes digitales



Fuente: elaboración propia. Enero de 2020.

Es importante ordenar por apellido para mayor facilidad de ubicación, debido a que si se ordena por nombre es más difícil ubicar la información del cliente.

f) Orden de documentos dentro de los archivos de oficina

Todos los documentos que son de poco uso frecuente serán almacenados dentro de los archivos de las áreas de trabajo.

Para esto, se propone que cada área pueda ordenarlos dentro de grandes organizadores de archivos que contienen separadores y cuentan con una pestaña para nombrar o ubicar lo que se encuentra dentro de cada organizador. Para el ordenamiento de los documentos, se propone realizarlo por nombre y colocarlo en la pestaña de cada carpeta.

A continuación, se muestra un ejemplo de los organizadores que estarán dentro de los archivos la cual permitirá la ubicación de cada documento:

Imagen 84
Organizador de documentos en los archivos



Fuente: <http://lococololeon.es/tienda/carpetas-colgantes-summera-16-unidades/>. Enero de 2020.

Los organizadores son de 31 cm de ancho x 24 cm de altura, lo que se ajusta al tamaño de los archivos ubicados en las áreas de trabajo. A continuación, se presenta la cotización del mismo:

Cuadro 16
Cotización de organizadores de archivos

Descripción	Cantidad	Precio unitario	TOTAL
Folder colgante wilson jones oficina de 25 piezas	10	Q169.00	Q1690.00

Fuente: elaboración propia con cotización realizada en <https://www.officedepot.com.gt/officedepotGuatemala/en/Folders-colgantes/FOLDER-COLGANTE-WILSON-JONES-%28OFICIO%2C-AZUL%29/p/21576> octubre de 2020.

Con esto se podrá identificar y separar los documentos de apoyo informativo que forman parte del proceso administrativo de cada área. Se propone que las carpetas se identifiquen por el nombre de cliente y el mismo sea escrito en la pestaña.

g) Orden de las gavetas de trabajo

Los objetos que son de uso frecuente deben de colocarse en la primera gaveta del escritorio de trabajo; los cuales son: lápices, lapiceros, tijeras, clips, engrapadoras, ganchos, sacabocados, quita grapas, sellos y demás elementos que son de la misma naturaleza, para lo cual se adjunta un ejemplo en la siguiente imagen:

Imagen 85
Propuesta de orden para gaveta de escritorio de trabajo



Fuente: <https://images.app.goo.gl/7yxoRea2dx4juDH7>. Enero de 2020.

Como son objetos que se utilizan frecuentemente, es importante tenerlos de manera ordenada para ubicarlos fácilmente, es por eso, que se propone utilizar ordenadores de plástico, de color negro, como se puede observar en la siguiente imagen:

Imagen 86
Organizador de gaveta



Fuente: <https://www.officedepot.com.gt/officedepotGuatemala/en/Categor%C3%ADa/Todas/Oficina/Art%C3%ADculos-y-accesorios-de-oficina/Organizadores/ORGANIZADOR-DE-GAVETA-%28NEGRO%29/p/27379> consultado en enero de 2020.

Se requiere la compra de uno para cada colaborador, siendo un total de 127. A continuación, se muestra la cotización:

Cuadro 17
Cotización de organizadores de gavetas

Descripción	Cantidad	Precio unitario	TOTAL
Organizador de gaveta (negro)	127	Q49.90	Q6,337.30

Fuente: elaboración propia con cotización realizada en Office Depot. Enero de 2020.

Los organizadores permitirán conservar los objetos de gaveta en buen estado y facilidad para ubicarlos.

h) Estantería para el área de bodega

Se propone que, en las bodegas del quinto y sexto nivel, se eliminen las cajas de cartón y se mantengan las cajas de plástico para resguardar promocionales como tazas y pachones; el material pop puede permanecer en sus paquetes y el resto debe de ser colocada ordenadamente. Esto permitirá mayor facilidad de ubicación de los objetos y se podrá conservar de manera ordenada.

A continuación, se presenta un ejemplo de estantería que se podría colocar en las bodegas:

Imagen 87
Estantería de bodega



Fuente: <https://spanish.alibaba.com/product-detail/rust-protection-steel-stacking-racks-metal-shelves-warehouse-storage-shelving-rack-system-62419099796.html>. Enero de 2020.

Se recomienda colocar los objetos pesados abajo y los livianos arriba; los de frecuente utilización en un acceso fácil, esto permitirá ahorro de tiempo; los artículos de limpieza, material pop, promocionales y banner roll up se pueden separar por bloques.

A continuación, se presenta la cotización de estanterías para las dos bodegas:

Cuadro 18
Cotización de estantes de metal

Descripción	Cantidad	Precio unitario	TOTAL
Estantes de metal con protección anticorrosiva de acero de 1.5m x 2.5m de profundidad y 2m de altura. Peso max: 800kg.	20	Q156.00	Q3,120.00

Fuente: elaboración propia con cotización realizada en Alibaba. Enero de 2020.

i) Orden de cables de conexión

Los cables de conexión deben readecuarse a manera que los cables no representen algún riesgo de tropiezo u accidente por el desorden en el que se encuentran. Para esto, es necesario colocar canaletas para asegurar los cables que están en el piso, a continuación, se presenta un ejemplo:

Imagen 88
Canaleta de cables de conexión



Fuente: <https://images.app.goo.gl/49iqC6ucF9ZeWEcR8>. Enero de 2020.

Las canaletas permitirán que los cables no se expongan y pueda evitar que se rompan. El costo de dichas canaletas se encuentra a continuación:

Cuadro 19
Cotización de canaletas para cables

Descripción	Cantidad	Precio unitario	TOTAL
Canaletas oculta cables de aluminio 60x750mm	15	Q37.00	Q555.00

Fuente: elaboración propia con cotización realizada en Steren. Enero de 2020.

Las canaletas que se utilizarán permitirán conservar de mejor manera las conexiones, se solicitará apoyo al personal de mantenimiento del edificio la instalación de las mismas.

j) Lockers para colaboradores

Para evitar que los objetos personales de los colaboradores ocupen espacio en los escritorios, es necesario que cada uno tenga un locker para almacenar los mismos. A continuación, se presenta un ejemplo:

Imagen 89
Lockers de metal de 4 cuerpos



Fuente: <http://libertador.com.gt/wp-content/uploads/2016/06/locker-4-cuerpos.jpg>. Octubre de 2020.

Complementando con los 75 que ya existen, se propone la compra de los lockers faltantes para que cada colaborador tenga un lugar donde resguardar sus objetos personales. El costo es:

Cuadro 20
Cotización de Lockers de metal

Descripción	Cantidad	Precio unitario	TOTAL
Locker de metal de 4 cuerpos	17	Q575.00	Q9775.00

Fuente: elaboración propia con cotización realizada en Libertador. Enero de 2020.

Los colaboradores tendrán donde almacenar sus objetos personales.

k) Normativa interna de orden

Para promover el orden, es importante tener una normativa clara, la cual se presenta a continuación:

Cuadro 21
Normativa interna de orden

Normativa interna de orden (Seiton)
Dirigida a todo el personal de las áreas de productos, operaciones y ventas.
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener el área de trabajo libre de los objetos personales, comida u otros objetos no relacionados al trabajo. • Respetar los lugares asignados para cada cosa, útiles de librería, documentos, mobiliario y equipo. • Cada área debe de estar identificada. • Mantener libres los pasillos y las rutas de evacuación.

Fuente: elaboración propia. Enero 2020.

Las normativas de orden serán compartidas por medio de la comunicación interna vía correo electrónico.

III. Limpieza (seiso)

La limpieza e higiene en los ambientes de trabajo es fundamental, permite evitar enfermedades, generar buen aspecto e incrementar la eficiencia en los procesos,

también es importante que los desperdicios se depositen en los recipientes asignados y evitar la acumulación de basura en los lugares de trabajo. Esto también permite tener los equipos de cómputo en buen estado, áreas confortables y seguras.

Crear una cultura de limpieza e higiene permitirá a la empresa obtener ventajas respecto a las otras que no la tienen, los colaboradores podrán sentirse cómodos, seguros y convivir en ambientes agradables.

Algunos consejos recomendables para conservar la limpieza son:

- Mantener la zona de trabajo impecable.
- Validar los estados de los materiales y equipos de trabajo durante las acciones de limpieza.
- No ingerir alimentos en los escritorios.
- Evitar derramar líquidos en el mobiliario y equipo.
- Al momento de generar basura, depositarlos en su recipiente de manera rápida.

Adicional a los consejos anteriores, se recomienda establecer normas internas de limpieza, las cuales se presentan a continuación:

Cuadro 22
Normativa interna de Limpieza

Normativa interna de limpieza (Seiso)
Dirigida a todo el personal de las áreas de productos, operaciones y ventas.
<ul style="list-style-type: none">• Mantener las áreas de trabajo limpias.• Mantener en buen estado el mobiliario y equipo, documentos y útiles de oficina con el fin de mantenerlo en estado óptimo.• Depositar la basura, desperdicios y documentos que ya no sirven en su lugar.• Fomentar la limpieza.• Limpiar cada vez que se ensucie y se derrame líquido sobre el mobiliario y equipo.• Recoger la basura del piso sin importar quien lo haya tirado.• Mantener los implementos de limpieza en su lugar para que pueda ser utilizado fácilmente.

Fuente: elaboración propia. Enero de 2020.

El normativo interno de limpieza se dará a conocer a los colaboradores de ventas, productos y operaciones por medio de correo electrónico a través de la comunicación interna, lo cual, permitirá alcanzar la totalidad de colaboradores de manera efectiva.

La estrategia de limpieza pretende que el personal se responsabilice por los elementos que utiliza y que los conserve en óptimas condiciones; así mismo, velará porque el mobiliario y equipo se mantengan limpios, para eso, se debe realizar el aseo correcto en el entorno de trabajo, las paredes, techos, ventanas y pisos. A continuación, se presentan las estrategias propuestas:

a) Causa de la suciedad

Es importante determinar qué es lo que más genera suciedad dentro de las áreas de trabajo, con el fin de reducir la frecuencia de la misma. Algunos aspectos reconocidos dentro de la organización que facilitan la suciedad son: ingerir alimentos y bebidas en el mobiliario y equipo, filtraciones de agua, polvo acumulado por falta de limpieza frecuente, papel recortado, entre otros. Es fundamental identificar y eliminar las fuentes de suciedad.

b) Campaña de limpieza

Es necesario llevar a cabo una campaña de limpieza que ayude a eliminar la situación actual en lo que respecta a suciedad, cuyos objetivos son: realizar una profunda limpieza en todas las áreas de trabajo y en las bodegas, crear conciencia en los colaboradores sobre la importancia del tema y apoyo en equipo para conservar los espacios de trabajo limpios.

La empresa trabaja de lunes a viernes, por lo que es necesario llevar a cabo la actividad el primer y tercer lunes de cada mes durante 2 horas; es necesario formar equipos de trabajo que realicen tareas específicas, participarán los jefes de cada área y los colaboradores. A continuación, se presenta el programa de limpieza de la campaña:

c) Programa de limpieza

Hacer de la limpieza un hábito, es el propósito que busca este programa. Es por eso que se propone un programa que permita a los colaboradores a desarrollar la limpieza en las áreas de trabajo, bodegas y sanitarios. Se propone formar tres grupos para llevar a cabo las actividades, un grupo por cada área. Adicional, se solicitará apoyo al personal de limpieza de cada nivel.

A continuación, se presenta el programa de limpieza que se propone para la implementación en las diversas áreas de trabajo:

Cuadro 23
Programa de limpieza propuesto

Área de trabajo	Actividad	Descripción de tarea	Insumos necesarios
Ventas	Limpieza de bodegas	Limpiar los pisos, sacudir las estanterías, techos, limpieza de vidrios y puerta de accesos a las bodegas.	Trapeadores, limpiadores de tela, desinfectante, escobas, palas y spray para muebles.
Operaciones Productos Ventas	Limpieza de pasillos	Limpieza de los pasillos, barrer y trapear.	Escobas, trapeadores y desinfectante.
Operaciones Productos Ventas	Limpieza de paredes	Quitar polvo, telaraña o cualquier tipo de suciedad que exista en las paredes de las áreas de trabajo.	Limpiadores de tela sacudidor y escobas.
Operaciones Productos Ventas	Limpieza de techos	Eliminar el polvo, telarañas o cualquier suciedad que afecte la limpieza de los techos.	Escalera, Escobas, limpiadores de tela y sacudidor.
Operaciones Productos Ventas	Limpieza de sanitarios	Limpiar los lavamanos, el piso, inodoros, espejos y sacar los papeles usados.	Cloro, desinfectantes, guantes de hule, escoba, bolsa de basura y cepillos de inodoro.
Operaciones Productos Ventas	Limpieza de ventanas	Limpiar todas las ventanas de las áreas de trabajo utilizando los escurridores de vidrios y líquido especial.	Líquido limpia vidrios y escurridor de vidrios.
Operaciones Productos Ventas	Limpieza de lugares de trabajo	Limpieza de los cubículos, utilizando spray y los limpiadores de muebles, barrer y trapear el piso que ocupa el lugar de trabajo.	Spray para muebles, escoba, trapeador, pala y limpiadores de tela.

Fuente: elaboración propia. Febrero de 2020.

Se solicitará apoyo a la empresa outsourcing que presta los servicios de limpieza para desarrollar la actividad, especialmente en la limpieza de techos para que personas expertas ayuden a realizarla. Con el programa propuesto, los colaboradores pueden enfocarse a realizar sus actividades tomando en cuenta siempre el objetivo de realizar una profunda limpieza. A continuación, se presenta una breve descripción de la actividad realizada por cada grupo:

- **Limpieza de bodegas:** es importante mantener despejado el piso, limpiar las estanterías con los limpiadores de tela y el spray para muebles, barrer utilizando las escobas y recoger el polvo con las palas para que posteriormente se pueda trapear el piso con desinfectante y tener cuidado de no romper los objetos.
- **Limpieza de pasillos:** utilizar el barrido para remover del piso los residuos y el polvo, para esto se puede utilizar la escoba. Posteriormente, se debe

remojar el trapeador con agua limpia y pasarlo por el área, y luego con el desinfectante de olor y pasar por el pasillo; por último, dejar secar.

- **Limpieza de paredes:** se debe de retirar los clavos, grapas y tachuelas; remover carteles o información adherida a la pared y que ya no sea necesaria; quitar las telarañas y pasar la escoba por la pared para retirar el polvo.
- **Limpieza de techos:** se solicitará apoyo a la empresa outsourcing que presta los servicios de limpieza para esta actividad. Sin embargo, se recomienda, utilizando la escalera, usar la escoba para remover las telarañas y el polvo, también se puede aprovechar el sacudidor en dado caso el techo no sea tan alto para la persona que esté limpiando. Posteriormente, se debe de utilizar los limpiadores de tela sobre la escoba para remover los residuos de polvo que hayan quedado.
- **Limpieza de sanitarios:** se debe de retirar las telarañas, sacar la basura de los recipientes, quitar carteles de información adherida a la pared, barrer para retirar el polvo, limpiar los azulejos profundamente, limpiar el lavamanos, los inodoros tanto interna como externamente, espejos y los recipientes de basura, trapear, colocar el papel higiénico y jabón líquido en sus respectivos recipientes.
- **Limpieza de ventanas:** humedecer las ventanas con el líquido limpia vidrios y posteriormente con la esponja del escurridor limpiar todas las zonas que se encuentren manchadas y luego retirar la parte mojada con el mismo escurridor.

- **Limpieza de las áreas de trabajo:** limpiar los escritorios y equipo de cómputo con el spray limpia muebles y limpiadores de tela, remover el polvo de las esquinas de los cubículos y posteriormente barrer y trapear.

Al finalizar de realizar las actividades descritas en el programa, los auditores del equipo SOL realizarán la verificación, durante 10 minutos, del trabajo realizado por cada grupo.

Se propone la siguiente tarjeta amarilla, que permitirá reportar y corregir los incidentes relacionados con la limpieza y permitirá tomar acciones inmediatas por cada grupo:

Imagen 90
Formato de tarjeta amarilla

Fecha: _____	No: _____
Área: _____	Código: FA-07
Situación causada por:	
Polvo <input type="checkbox"/>	Líquidos <input type="checkbox"/>
Manchas <input type="checkbox"/>	Desperdicios <input type="checkbox"/>
Descripción del incidente	

Plan de acción:	

Supervisado por: _____	

Fuente: elaboración propia. Febrero de 2020.

Con el formato propuesto se podrá identificar fácilmente las causas más frecuentes de suciedad en las áreas, lo que permitirá tomar una acción que permita solucionar las mismas.

Para la colocación de las tarjetas amarillas se utilizará cinta para adhesiva para que sea fácil de desprender. A continuación, se detalla el presupuesto para el material necesario:

Cuadro 24
Cotización de tarjetas amarillas

Descripción	Cantidad	Precio unitario	TOTAL
Impresión de tarjetas amarillas	100	Q0.40	Q40.00
Adhesivo para tarjetas	4	Q4.75	Q19.00
TOTAL			Q59.00

Fuente: elaboración propia con cotización realizada en Office Depot. Enero de 2020.

Adicional, se presenta la cotización de los insumos necesarios para llevar a cabo la campaña de limpieza, los cuales, serán almacenados dentro de la bodega del quinto nivel:

Cuadro 25
Costos de insumos de limpieza

Cantidad	Descripción	Valor unitario	Valor total	Imagen
15	Escobas plásticas	Q12.00	Q180.00	
8	Trapeadores (Mechas) 400 gramos.	Q23.00	Q184.00	
3	Caja de mascarillas 50 unidades	Q190.00	Q570.00	
10	Caja de 10 bolsas para basura Kanguro grande	Q13.30	Q133.00	
15	Palas plásticas para recoger basura	Q14.50	Q217.50	
6	cepillos para inodoro	Q12.00	Q72.00	
3	cubetas exprimidoras 36 litros	Q581.00	Q1,743.00	
15	Limpiadores de tela	Q4.00	Q60.00	
8	Spray para oficina Pledge Sacudidor 442 mililitros	Q46.57	Q372.56	
4	Desinfectantes Fabuloso 1Gl.	Q48.50	Q194.00	
3	Galón de Cloro Magia Blanca	Q22.50	Q67.50	
100	Pares de guantes de Hule Dermacare	Q10.50	Q1,050.00	
5	Limpia vidrios Olimpo	Q19.00	Q95.00	
4	Escurreidor de Vidrios Scotch-Brite	Q37.99	Q151.96	
TOTAL			Q5,090.52	

Fuente: elaboración propia con base a precios de <https://www.distribuidoraalcance.com/>. Consultado el 24 de febrero 2020.

El cuadro anterior muestra una cotización estimada de los costos de insumos que debe de invertir la empresa para que el personal pueda garantizar el aseo correcto, el cual, se tomó como complemento a los insumos con los que ya cuenta la

empresa y serán guardados en las bodegas. Es importante mencionar que la empresa tiene una escalera y que los precios presentados en el cuadro anterior fueron cotizados en el sitio web de Distribuidora Alcance, quienes presentan precios competitivos y cómodos.

Los botes para basura serán los mismos con los que cuenta la empresa, adicional, los costos mencionados anteriormente serán presentados por parte del Comité SOL a los directivos de la organización.

Es necesario establecer un control sobre la limpieza en las áreas de trabajo, el cual permitirá darle seguimiento y será realizada por el auditor de cada equipo SOL. A continuación, se presenta el formato propuesto para el control de limpieza en cada una de ellas:

Cuadro 26
Ficha de control de limpieza en las áreas de productos, operaciones y ventas

CONTROL DE LIMPIEZA DE LAS ÁREAS DE TRABAJO EN LA EMPRESA EMISORA DE TARJETAS DE CRÉDITO									
Instrucciones: marque con "X" para calificar, los criterios de calificación son: SATISFACTORIO cuando la limpieza cumpla con los estándares establecidos en la normativa interna; BUENO cuando se cumpla con la mayoría de lineamientos; REGULAR cuando considere que existan varios lineamientos que no se cumplieron; DEFICIENTE cuando no se haya realizado de acuerdo a las especificaciones.									
	Nombre de responsable	Día	Hora	Área	Fecha	Calificación			
						Deficiente	Regular	Bueno	Satisfactorio
1		Lunes							
2		Martes							
3		Miércoles							
4		Jueves							
5		Viernes							
Código: FA-08		Nombre y firma del auditor: _____							

Fuente: elaboración propia. Febrero 2020.

Los controles se realizarán una vez por día, en horario aleatorio, en las áreas de la empresa durante el primer mes, posteriormente se estará realizando dos veces por semana. Es necesario marcar con una “X” la calificación, se utilizará SATISFACTORIO cuando la limpieza cumpla con los estándares establecidos en la normativa interna según cuadro 22, BUENO cuando se cumpla con la mayoría de lineamientos; REGULAR cuando considere que existan varios lineamientos que no se cumplieron; DEFICIENTE cuando no se haya realizado de acuerdo a las especificaciones.

En el caso de que se encuentren hallazgos insatisfactorios, será necesario aplicar la tarjeta amarilla, que permitirá reportar y reaccionar ante el inconveniente relacionado con la limpieza, la solución la atenderá el colaborador.

Adicional al control en los lugares de trabajo, es necesario supervisar los pasillos de cada área de trabajo, se propone el siguiente formato:

Cuadro 27
Ficha de control de limpieza en las áreas de productos, operaciones y ventas

CONTROL DE LIMPIEZA DE PASILLOS EN LA EMPRESA EMISORA DE TARJETAS DE CRÉDITO									
Instrucciones: marque con “X” para calificar, los criterios de calificación son: SATISFACTORIO cuando la limpieza cumpla con los estándares establecidos en la normativa interna; BUENO cuando se cumpla con la mayoría de lineamientos; REGULAR cuando considere que existan varios lineamientos que no se cumplieron; DEFICIENTE cuando no se haya realizado de acuerdo a las especificaciones.									
	Nombre de responsable	Día	Hora	Área	Fecha	Calificación			
						Deficiente	Regular	Bueno	Satisfactorio
1		Lunes	10:10						
2		Martes	10:10						
3		Miércoles	10:10						
4		Jueves	10:10						
5		Viernes	10:10						
	Código: FA-09								Nombre y firma del auditor: _____

Fuente: elaboración propia. Febrero 2020.

Los controles se realizarán una vez por día en los pasillos de las áreas de la empresa en horario aleatorio durante el primer mes, posteriormente se estará realizando dos veces por semana; es necesario marcar con una “X” la calificación, se utilizará SATISFACTORIO cuando la limpieza cumpla con los estándares establecidos en la normativa interna según cuadro 22, BUENO cuando se cumpla con la mayoría de lineamientos; REGULAR cuando considere que existan varios lineamientos que no se cumplieron; DEFICIENTE cuando no se haya realizado de acuerdo a las especificaciones.

En el caso de que se encuentren hallazgos insatisfactorios, también será necesario aplicar la tarjeta amarilla, que permitirá reportar y reaccionar ante el inconveniente relacionado con la limpieza, la solución la atenderá los colaboradores del área del pasillo.

Adicional, es necesario establecer un control de limpieza en las bodegas, aunque se frecuente durante pocas veces en la semana, es necesario establecer dos controles por semana, el auditor del equipo SOL del área de ventas será el encargado. A continuación, se presenta el formato propuesto para el control de limpieza en las bodegas:

Cuadro 28
Ficha de control de limpieza en las bodegas

CONTROL DE LIMPIEZA DE BODEGAS EN LA EMPRESA EMISORA DE TARJETAS DE CRÉDITO									
Instrucciones: marque con “X” para calificar, los criterios de calificación son: SATISFACTORIO cuando la limpieza cumpla con los estándares establecidos en la normativa interna; BUENO cuando se cumpla con la mayoría de lineamientos; REGULAR cuando considere que existan varios lineamientos que no se cumplieron; DEFICIENTE cuando no se haya realizado de acuerdo a las especificaciones.									
No	Nombre de responsable	Día	Hora	Área	Fecha	Calificación			
						Deficiente	Regular	Bueno	Satisfactorio
1									
2									
Código: FA-10		Nombre del auditor: _____							

Fuente: elaboración propia. Febrero 2020.

Los controles se realizarán dos veces por semana en las bodegas en horarios aleatorios; es necesario marcar con una “X” la calificación, se utilizará SATISFACTORIO cuando la limpieza cumpla con los estándares establecidos en la normativa interna según cuadro 22, BUENO cuando se cumpla con la mayoría de lineamientos; REGULAR cuando considere que existan varios lineamientos que no se cumplieron; DEFICIENTE cuando no se haya realizado de acuerdo a las especificaciones.

En el caso de que se encuentren hallazgos insatisfactorios, también será necesario aplicar la tarjeta amarilla, que permitirá reportar y reaccionar ante el inconveniente relacionado con la limpieza, la solución la atenderá los colaboradores del área de ventas.

A continuación, se presenta la ficha de control para los sanitarios:

Cuadro 29
Ficha de control de limpieza en los sanitarios

CONTROL DE LIMPIEZA DE LOS SANITARIOS EN LA EMPRESA EMISORA DE TARJETAS DE CRÉDITO									
Instrucciones: marque con “X” para calificar, los criterios de calificación son: SATISFACTORIO cuando la limpieza cumpla con los estándares establecidos en la normativa interna; BUENO cuando se cumpla con la mayoría de lineamientos; REGULAR cuando considere que existan varios lineamientos que no se cumplieron; DEFICIENTE cuando no se haya realizado de acuerdo a las especificaciones.									
	Nombre de responsable	Día	Hora	Área	Fecha	Calificación			
						Deficiente	Regular	Bueno	Satisfactorio
1		Lunes							
2		Martes							
3		Miércoles							
4		Jueves							
5		Viernes							
	Código: FA-11		Nombre y firma del auditor: _____						

Fuente: elaboración propia. Febrero 2020.

Los controles se realizarán una vez por día en los sanitarios de la empresa, en horarios aleatorios; es necesario marcar con una “X” la calificación, se utilizará SATISFACTORIO cuando la limpieza cumpla con los estándares establecidos en la normativa interna según cuadro 22, BUENO cuando se cumpla con la mayoría de lineamientos; REGULAR cuando considere que existan varios lineamientos que no se cumplieron; DEFICIENTE cuando no se haya realizado de acuerdo a las especificaciones.

En el caso de que se encuentren hallazgos insatisfactorios, también será necesario aplicar la tarjeta amarilla, que permitirá reportar y reaccionar ante el inconveniente relacionado con la limpieza, la solución la atenderá los colaboradores de la empresa.

No es necesario realizar una inversión adicional para la impresión de los formatos de limpieza debido a que la empresa ya cuenta con impresoras, tintas y hojas.

La limpieza es un hábito que se debe de aplicar diariamente, permite ahorrar tiempo y esfuerzo, y da una mejor presentación. Todo esto contribuye a la eficiencia en los procesos de la organización y a la seguridad de la información.

IV. Bienestar personal (Seiketsu)

Luego de haber aplicado las 3 “S” anteriores, previniendo que surjan el desorden y la suciedad, es necesario mantener la limpieza y el orden en todo momento para garantizar mayor seguridad y calidad dentro de la organización.

Permite crear consistencia para realizar los procedimientos y las tareas cotidianas, de lo contrario, es posible que en los lugares de trabajo se vuelvan a presentar los objetos innecesarios, desorden y suciedad alcanzada anteriormente.

Los objetivos son:

- Tener un control visual del estado del lugar del trabajo.
- Mantener las técnicas de clasificación, orden y limpieza.
- Normalizar los procedimientos diarios de mantenimiento.

Es importante que todos los colaboradores tengan claro las estrategias de las tres S anteriores, los jefes de cada área deben de asegurarse de esto.

Algunos criterios para estandarizar son:

- **Mejorar permanentemente el nivel alcanzado:** esto se refiere que, a través de la práctica y el hábito, se podrá realizar los procedimientos de clasificación, orden y limpieza de una mejor manera y más fácilmente.
- **Norma de acciones claras y precisas:** se transmitirán las normas establecidas explícitamente, se mostrarán ejemplos de un lugar limpio y ordenado para que puedan comparar, y establecer el estado o estándar final de orden y limpieza.
- **Control Visual:** a través de auditorías periódicas, se estará controlando el estado ideal normado del área por medio de una fotografía, se definirán las medidas correctivas necesarias, definir acciones urgentes de mejora y actualización de los criterios normados.

Mantener el lugar de trabajo en perfectas condiciones de orden y limpieza es fundamental para una vida sana, el personal debe de recordar del mantenimiento de su zona de trabajo limpia, es por eso que se proponen algunos rótulos visuales que permitirán a los colaboradores conservarlo dentro de las áreas:

Imagen 91
Rótulo de limpieza



Fuente: <https://novex.com.gt/producto/96926/rotulo-coloque-la-basura-en-su.html#>. Consultado el 21 de octubre 2020.

El rótulo anterior hace conciencia en los colaboradores, para conservar espacios de trabajo agradables, es importante depositar la basura en los recipientes correspondientes.

A continuación, se muestra otro rótulo que se estará implementando:

Imagen 92
Rótulo orden y limpieza



Fuente: <https://images.app.goo.gl/WqXZLP9QAmq6zXGu5>. Consultado el 24 de febrero 2020.

Se propone colocar uno en cada pasillo para recordarle a cada colaborador que siempre deben de mantener el orden y limpieza en cada área.

A continuación, se presenta la cotización de los dos rótulos anteriores:

Cuadro 30
Cotización de rótulos

Descripción	Cantidad	Precio unitario	TOTAL
Rótulo limpieza	6	Q17.00	Q37.02
Rótulo orden y limpieza	6	Q17.00	Q42.90
TOTAL			Q79.92

Fuente: elaboración propia con cotización realizada en Mercado libre. Enero de 2020.

Para mantener siempre condiciones óptimas en las áreas de trabajo, se deben realizar acciones como:

- Motivar al personal a mantener una buena imagen y que aplique las normas de higiene y seguridad.
- Mantener la luz adecuada en las instalaciones.
- Tener los insumos de limpieza recomendados en el cuadro 24.
- Evitar el uso incorrecto del mobiliario y equipo.
- Utilizar la técnica de observación directa en los espacios de trabajo personal.

Adicional, se sugiere mantener los siguientes lineamientos internos para mantener la limpieza en el mobiliario, equipo, pisos, paredes y objetos de trabajo.

- Inspeccionar los estándares alcanzados y verificar que se cumpla.
- Realizar capacitaciones constantes de limpieza y orden.
- Garantizar los recursos necesarios para implementar el orden y limpieza.
- Conservar la limpieza en los entornos de trabajo.
- Continuar mejorando el estándar alcanzado.

A continuación, se presentan los formatos de las áreas de trabajo analizadas, las cuales, serán utilizadas por los colaboradores con el fin de poder evaluar los parámetros de seguridad, orden y limpieza que han sido establecidos en la empresa, lo que permitirá validar su cumplimiento. Se validará que los elementos asignados de evaluación sean seguros, estén ordenados y limpios.

Imagen 93
Lista de verificación de seguridad, orden y limpieza en las áreas de productos, operaciones y ventas

Listado de verificación de seguridad, orden y limpieza en las áreas de trabajo de la empresa emisora de tarjetas de crédito

Objetivo: verificar la situación actual de las áreas de trabajo de la empresa con base a los estándares establecidos de seguridad, orden y limpieza.

Instrucciones: de acuerdo a la observación directa, usted deberá identificar el aspecto físico de cada uno de los elementos asignados de evaluación y marcar con una "X" en la casilla que considere correcta.

Nombre del responsable: _____ **Fecha:** _____
Área: _____ **Código:** FA-12

No	Descripción	Sí	No	Observaciones
1	Escritorios limpios			
2	Equipo de Computo limpio			
3	Útiles de oficina ordenados			
4	Piso libre de basura			
5	Puertas limpias			
6	Ventanas limpias			
7	Techo limpio			
8	Sillas limpias			
9	Pasillos limpios			
10	Teléfonos ordenados			
11	Botes de basura limpios			
12	Gabinetes ordenados			
13	Archivos de metal			
14	Lámparas limpias			
15	Rótulos colocados correctamente			
16	Cables de red y teléfono ordenados			

Nombre y firma: _____

Comentarios: _____

Fuente: elaboración propia. Febrero de 2020.

El cuadro anterior demuestra los factores importantes de evaluar en cada área de trabajo, de esta manera se podrá validar el avance y progreso del programa del mejoramiento continuo, basado en la metodología de nueve eses (9's). Dicho

formato estará a cargo del auditor de cada equipo SOL, quien será el responsable de que cada semana se realice la evaluación de la lista de verificación y deberá resguardar cada una para llevar un historial.

V. Disciplina (Shitsuke)

El objetivo de esta estrategia es aplicar las normas establecidas, medir el apego de los procedimientos determinados anteriormente y la mejora continua para lograr incrementar el nivel de seguridad, orden y limpieza en las actividades diarias.

Permite garantizar que la seguridad será permanente, la calidad de los procesos será excelente y la productividad en cada una de las áreas mejorará de manera progresiva.

Es importante que la organización pueda comprometerse a capacitar a todo el personal que sea de reciente ingreso sobre los principios y técnicas de las 9's, conservar las ayudas visuales que recuerden y puedan orientar para mantener la seguridad, orden y limpieza.

La disciplina se logra al realizar de manera constante la clasificación de los objetos, ordenar los mismos, limpieza de los ambientes de trabajo y con la estandarización de los procesos.

VI. Constancia (Shikari)

El programa debe de ser perdurable y cíclico, a través de la constancia, los colaboradores se especializan en los nuevos hábitos adquiridos de seguridad, orden y limpieza. Adicional, facilita sus tareas cotidianas, mejoran el bienestar laboral y permite la permanencia del ambiente generado por los buenos hábitos de trabajo.

Practicar constantemente los buenos hábitos es la voluntad para hacer las cosas y permanecer en ellas conservando la misma actitud.

VII. Compromiso (Shitsukoku)

La perseverancia para el logro de las estrategias significa cumplir responsablemente todos los procesos establecidos anteriormente, el compromiso es aceptar la tarea que ha sido asignada y realizarla para el cumplimiento de los objetivos trazados. Los colaboradores comprometidos comparten una serie de creencias y actitudes que en conjunto conforman el aspecto fundamental para conservar la seguridad, orden y limpieza de la empresa.

Las ventajas de Shitsukoku es que el programa de mejora continua se permitirá llevar a cabo en el tiempo estimado sin pérdidas. Las políticas empresariales se deben aplicar con seriedad para que cada colaborador sienta la responsabilidad de llevar a cabo su trabajo.

Para incrementar la identificación que tiene el personal con los objetivos del programa, el equipo SOL planeará reuniones semanales en la cafetería del segundo y sexto nivel durante media hora, en donde se realizarán las siguientes prácticas:

- Sugerencias, comentarios y discusión sobre temas específicos relacionados con la empresa.
- Durante la reunión, reconocer públicamente a los equipos que realicen esfuerzos extras, también a los que se hayan encontrado en una situación peculiar y lo resolvió de la mejor manera posible.
- Identificar a los colaboradores que aún no estén comprometidos con el programa para motivarles con los beneficios del mismo.

VIII. Coordinación (Seishoo)

Una forma de trabajar en común con los demás colaboradores para realizar las estrategias y distintas actividades, permite ser más eficiente que la suma del

trabajo individual, es importante que todos participen al mismo ritmo y caminando hacia los mismos objetivos.

La comunicación es un aspecto que permite desarrollar de manera coordinada las actividades entre distintos grupos de personas, es importante mantener una progresión y corrección de acuerdo a distintos errores que puedan suceder.

IX. Estandarización (Seido)

El cumplimiento de las normas y de los lineamientos se debe de llevar a cabo en todas las áreas de la misma manera, para esto, todos los colaboradores tienen que tener conocimiento de las mismas y tener la capacidad de desarrollar las mismas de manera correcta.

A continuación, se presenta un ciclo del proceso de sincronización que permitirá el desenvolvimiento estandarizado de las estrategias.

Imagen 94
Proceso de Sincronización



Fuente: elaboración propia con base a Gutiérrez, H. 2004. Calidad y Productividad. 4a. Ed. México. McGraw Hill Education. Página 112. marzo de 2020.

Todo el personal involucrado debe de tener el conocimiento de dichos lineamientos, así como la importancia y la forma correcta de aplicar para que posteriormente puedan volverlo un hábito y puedan trabajar de manera consciente.



X. Seguridad

Es importante que las áreas de trabajo sean un lugar seguro para todas las personas que forman parte de ellas, es por eso que se propone las siguientes estrategias:

a) Señalización

A continuación, se presenta un cuadro que contiene todos los rótulos y elementos necesarios que permitirán reforzar las medidas de seguridad en la empresa. Es importante mencionar que se deberán colocar en puntos específicos según corresponda cada uno de ellos.

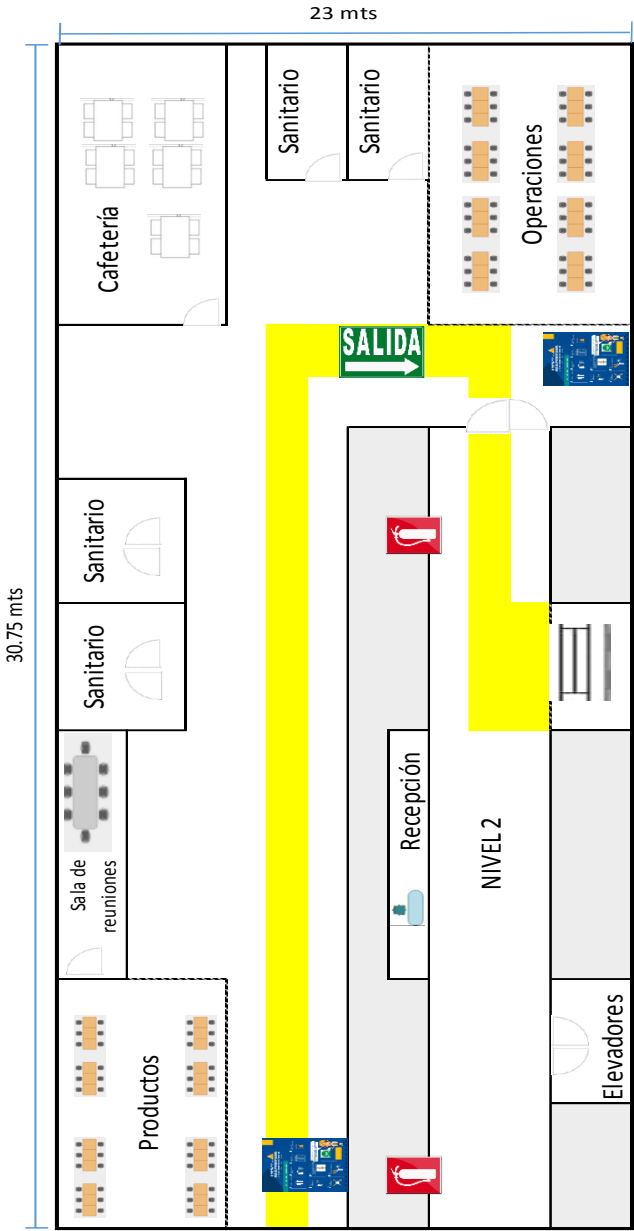
Cuadro 31
Señales de seguridad e higiene con estándares internacionales

Nombre	Vista Preliminar	Descripción
Extintor		Con medida de 20 x 30 cm. se colocarán sobre los dos extintores que no están señalizados en el segundo nivel donde está el área de productos y operaciones
Rótulo de salida		La medida de este rótulo será de 30 x 20 cm. Deberá colocarse en dirección a la salida principal indicando la ruta a seguir en todos los pasillos del edificio, para reforzar los que ya existen.
Rótulo de sismo		Es importante colocar este rótulo en un punto central de cada área. Contará con una medida de 40 x 60 cm. Se colocará a 1.70 metros.

Fuente: elaboración propia con apoyo del diseñador de la empresa. Marzo 2020.

En la imagen anterior se muestra las señalizaciones que se proponen para reforzar la seguridad en la empresa, en la cual, se puede observar que hay rótulos de salida, de sismo y extintor. Se propone brindar únicamente una capacitación a todo el personal para mostrarles los mismos y su ubicación. Adicional, se presenta la propuesta de ubicación de los rótulos que hacen falta de colocar para reforzar:

Imagen 95
Ubicación de rótulos segundo nivel



Fuente: elaboración propia con base a información obtenida durante el trabajo de campo. Marzo de 2020.

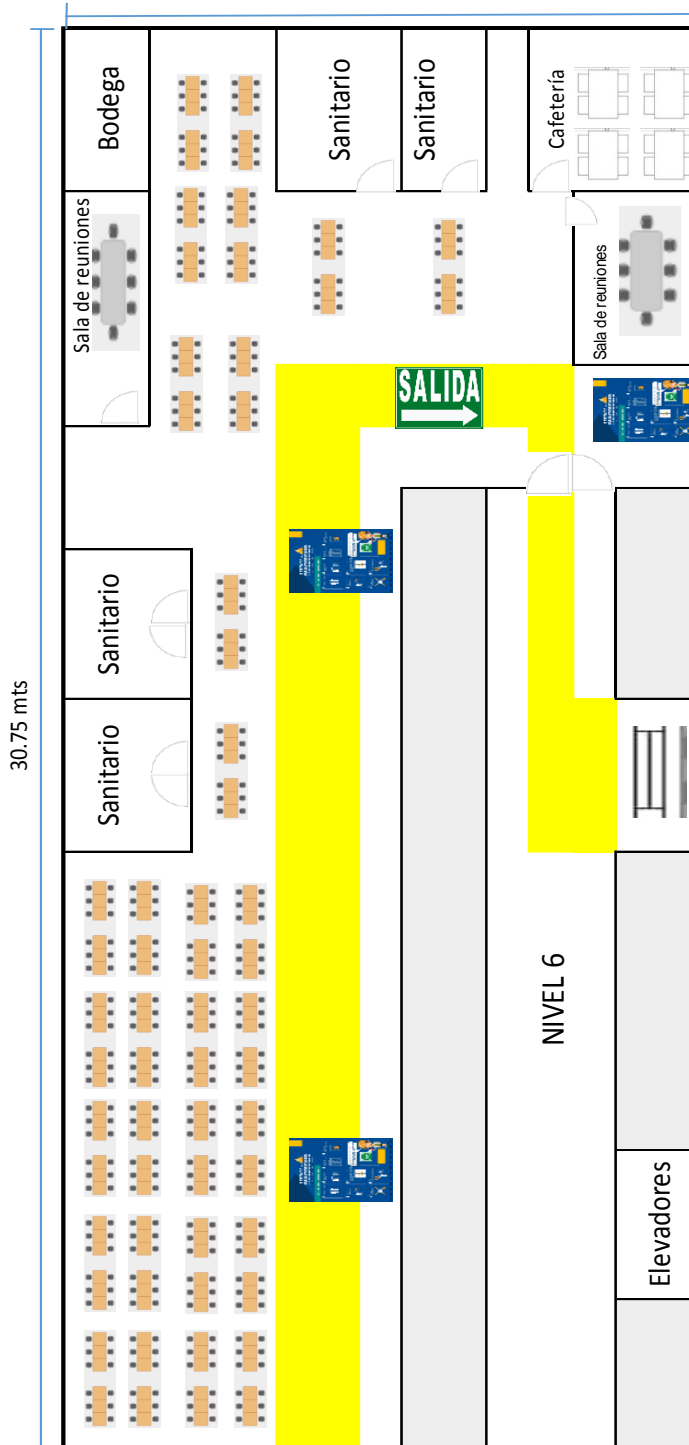
A continuación, se presenta la propuesta de ubicación de rótulos que servirán para reforzar los ya existentes en el quinto y sexto nivel que corresponden al área de ventas:

Imagen 96
Ubicación de rótulos quinto nivel



Fuente: elaboración propia con base a información obtenida durante el trabajo de campo. Marzo de 2020.

Imagen 97
Ubicación de rótulos sexto nivel
 23 mts



Fuente: elaboración propia con base a información obtenida durante el trabajo de campo. Marzo de 2020.

Es importante mencionar que la línea trazada representa la ruta de evacuación. A continuación, se presenta los costos que representaría cada uno de los rótulos:

Cuadro 32
Costo de rótulos necesarios para seguridad

Cantidad	Descripción	Precio unitario	TOTAL
4	Rótulos extintor	Q30.00	Q120.00
3	Rótulo salida	Q30.00	Q90.00
8	Rótulo de sismo	Q25.00	Q200.00
TOTAL			Q410.00

Fuente: elaboración propia, marzo de 2020.

El cuadro anterior muestra el costo que representaría aproximadamente la instalación de los rótulos, es importante mencionar que la empresa cuenta con selladores para la colocación de dichos elementos.

Se utilizarán los puntos estratégicos y de mayor visibilidad para la colocación de cada uno de ellos como se muestra en las imágenes anteriores, los directores de la empresa son los que decidirán en donde colocar cada uno de ellos, esto debido a que lo consultarán con la empresa de mantenimiento de las instalaciones.

Tomando en cuenta que actualmente no existen pasamanos en las gradas del edificio, se propone la implementación del mismo como en el siguiente ejemplo:

Imagen 98
Barandal pasamanos



Fuente: <https://dormitoriomueblesmodernos.blogspot.com/2014/08/pasamanos-acero.html> marzo de 2020.

Por la seguridad de las personas que descienden y ascienden por las escaleras, es importante la implementación del barandal pasamanos, el costo para la implementación es el siguiente:

Cuadro 33
Costo de barandal pasamanos

Cantidad	Descripción	Precio unitario	TOTAL
15 mts	Barandal pasamanos acero inoxidable 2 metros marca Ferrinox	Q750.00	Q11,250.00

Fuente: precios consultados Mercado libre. Marzo de 2020.

Posterior a la instalación del barandal pasamanos, se propone fomentar la Campaña de “Salud y Seguridad Ocupacional” en donde se comunicarán diferentes tips de seguridad y se enviará a través de comunicación interna, sobre

la correcta utilización de las barandas y escaleras. A continuación, se presenta la imagen que se enviará por correo:

Imagen 99 Correcta utilización del barandal y escaleras

APRENDE DE 

SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL

¡TU SEGURIDAD ES PRIMERO!

Para evitar un accidente pon atención a los siguientes términos y recomendaciones:

Acto inseguro: Se refiere a todas las acciones y decisiones humanas, que pueden causar una situación insegura o incidente, con consecuencias para el trabajador, la producción, el medio ambiente y otras personas. También el comportamiento inseguro incluye la falta de acciones para informar o corregir condiciones inseguras.

Condición insegura: Circunstancia del medio o entorno laboral que podría dar origen a la ocurrencia de un incidente.

Incidente: Suceso que surge del trabajo o en transcurso del trabajo que podría tener como resultado lesiones y deterioro de la salud.

EN LAS GRADAS



Utiliza los pasamanos, y al subir o bajar siempre hazlo por tu lado derecho.



Recuerda poner atención en tu camino.

Fuente: elaboración propia con apoyo del diseñador de la empresa. Marzo de 2020.

Es importante que cada colaborador lea detenidamente la imagen del correo para que sepa cómo utilizar correctamente las escaleras y los barandales para evitar accidentes que podrían ser mortales.

Adicional, se propone realizar simulacros de evacuación para que cada colaborador sepa las rutas que debe de tomar al momento de cualquier emergencia, esto se realizará después de colocados los rótulos y los barandales. Queda a discreción de los directores las fechas en las que se llevarán a cabo las mismas, solo se dará un aviso por medio de correo interno sin avisar las fechas para que el mismo sea sorpresa, los colaboradores se darán cuenta del mismo porque escucharán las alarmas del edificio para que procedan a evacuar.

A continuación, se presenta el aviso que se estará comunicando:

Imagen 100
Simulacro de evacuación



Fuente: elaboración propia con apoyo del diseñador de la empresa. Marzo de 2020.

La imagen anterior es la que se enviará vía correo interno informando que se realizará el simulacro de evacuación. Adicional, se propone enviar la infografía en caso hubiera un sismo:

Imagen 101
Rótulo de sismo



Fuente: elaboración propia con apoyo del diseñador de la empresa. Marzo de 2020.

La imagen anterior muestra las recomendaciones de los pasos a seguir en caso de sismo, el cual, servirá a todos los colaboradores a tener conocimiento sobre cómo actuar ante tal emergencia. El punto de reunión se encuentra frente al edificio.

A continuación, se muestra una imagen que se estará enviando por comunicación digital, a través de la comunicación interna, sobre conceptos básicos para estar seguros dentro de las áreas de trabajo, como, por ejemplo:

Imagen 102
Términos básicos



Fuente: elaboración propia con apoyo del diseñador de la empresa. Marzo de 2020.

Conocer algunos términos básicos es siempre importante, permite al personal tener más precaución sobre diversas situaciones.

Adicional, se propone colocar sobre los extintores, la siguiente imagen:

Imagen 103 Cómo usar un extintor



Fuente: elaboración propia con apoyo del diseñador de la empresa. Marzo de 2020.

La imagen anterior muestra cómo se puede utilizar el extintor en cuatro pasos sencillos, esto será colocado en la pared arriba de cada extintor, para que pueda ser leído y en caso de emergencia tener el procedimiento a seguir.

3.4.3.4 Fase IV: control

Es necesario utilizar mecanismos que permitan medir el desempeño para poder brindarle continuidad al programa. Se propone realizar auditorías sorpresa, en donde se estarán supervisando las áreas a partir del sexto mes después de iniciado el programa, se realizará cada dos meses y medio y posteriormente cada cuatro meses. Adicionalmente a los formatos de control descritos anteriormente,

se propone un formato de control más amplio y detallado que servirá al comité SOL realizar dicha auditoría. El formato propuesto es el siguiente:

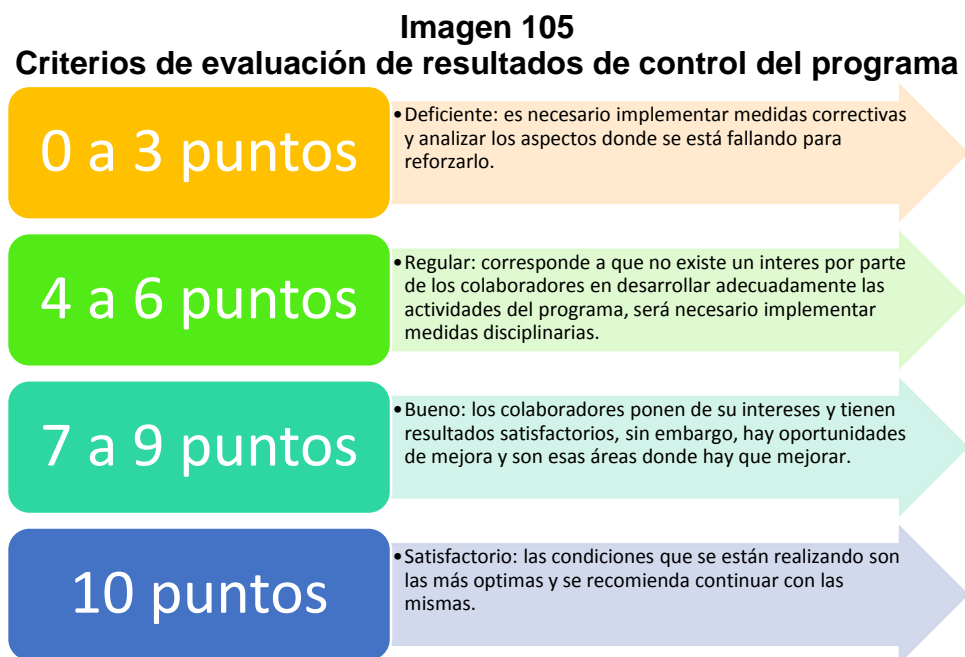
Imagen 104 Guía de control del programa

CONTROL DE PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA: 9'S(ESES)			
Área: _____		Responsable: _____	
Fecha: _____		Supervisor: _____	
Código: FA-13			
Instrucciones: Acorde a su criterio, califique cada una de las siguientes interrogantes y coloque su puntaje en la casilla correspondiente.			
La calificación se realizará con un puntaje mínimo de 0 puntos y un máximo de 10 puntos, en donde el primero será la peor calificación y el segundo la mejor.			
La criterios son los siguientes:			
Puntos	Criterio		
0 a 3 pts	Deficiente: la actividad no fue implementada de acuerdo a las especificaciones o la misma no se realizó.		
4 a 6 pts	Regular: si existen varios lineamientos que no se cumplieron.		
7 a 9 pts	Bueno: cumple con la mayoría de lineamientos, pero aún existen algunas oportunidades de mejora.		
10 pts	Satisfactorio: cumple con los lineamientos y especificaciones del programa.		
No.	Elemento	Puntaje	Comentarios
CLASIFICACIÓN (SEIRI)			
1	¿Hay objetos innecesarios en los puestos de trabajo?		
2	¿Existen equipo innecesario en las áreas de trabajo?		
3	¿Hay alimentos en las áreas de trabajo?		
4	¿Existen equipos descompuestos o sin uso en las áreas de trabajo?		
5	¿Hay objetos personales en el área de trabajo?		
6	¿Hay papelería sin uso en las áreas de trabajo?		
7	¿Hay objetos innecesarios en los pasillos?		
ORDEN (SEITON)			
8	¿Se encuentran los documentos de trabajo ordenados?		
9	¿Se encuentran los útiles de oficina ordenados?		
10	¿El equipo se encuentra colocado correctamente?		
11	¿Los pasillos están libres?		
12	En terminos generales, ¿Se encuentra ordenado el área?		
LIMPIEZA (SEISO)			
13	¿Los pasillos se encuentran sin suciedad?		
14	¿Los escritorios están sin polvo?		
15	¿Las bodegas están limpias?		
16	¿Las sillas se encuentran limpias?		
17	¿Hay basura tirada?		
18	¿Se encuentra sucio el equipo?		
19	¿Los servicios sanitarios están limpios?		
SEGURIDAD			
20	¿Los colaboradores conocen los rótulos de evacuación?		
21	¿Los colaboradores saben usar los extinguidores?		
22	¿Las áreas de trabajo se encuentran seguras?		
23	¿Existen cables colgando que representen algún tipo de peligro en las áreas?		
24	¿Los extinguidores están colocados correctamente y en buen estado?		
25	¿Las barandas están colocadas correctamente en las escaleras?		
26	¿Las rutas de evacuación se encuentran libres de obstaculos?		
PROMEDIO TOTAL			

Fuente: elaboración propia. Marzo de 2020.

La guía anterior es muy importante, porque permite conocer si el programa ha tenido éxito dentro de la empresa. Para conocer los resultados, se debe realizar la suma de todos los punteos y posteriormente, el total se debe de dividir entre 26. Si el número resultante de la operación anterior es un número decimal, se aproximará al entero inferior cuando el primer decimal sea 1, 2, 3, 4 y 5, cuando el primer decimal sea 6, 7, 8 y 9 se aproximará al entero siguiente. Por ejemplo, si el resultado es 4.4 se aproximará a 4

Para interpretar el resultado anterior, se proponen los siguientes criterios de evaluación:



Fuente: elaboración propia. Marzo de 2020.

Los criterios de evaluación permitirán conocer si el programa se está realizando de manera correcta y también se conocerá si es necesario aplicar medidas correctivas en donde el comité SOL intervendrá a través de un plan de acción en cada oportunidad de mejora sobre cada estrategia que lo requiera.

Según el resultado obtenido del ejemplo anterior, el criterio de evaluación de la guía de control del programa es “Bueno”, quiere decir que los colaboradores ponen de su interés y tienen resultados positivos, sin embargo, hay oportunidades de mejoras en algunos aspectos.

A continuación, se presenta un ejemplo de plan de acción propuesto, tomando en cuenta el ejemplo anterior:

Imagen 106
Formato de plan de acción

PLAN DE ACCIÓN EMPRESA EMISORA DE TARJETAS DE CRÉDITO					
Nombre del plan: Prohibido comer en las áreas de trabajo			Fecha: 22/05/2020		
Área: Productos		Código: FA-14	Elaborado por: Kevin Borrayo		
<p>Objetivo general: Evitar que existan bolsas de alimentos en las áreas de trabajo.</p> <p>Objetivo específico: Evitar que los colaboradores se alimenten en las áreas de trabajo.</p>					
No	Actividad	Encargado	Tiempo		Comentario
			Inicio	Fin	
1	Revisar si hay bolsas de alimentos en los cubículos.	Colaborador de Productos	9:00am	9:15am	Se revisará si existen bolsas de alimentos en cada uno de los lugares.
2	Se dará un espacio libre para que los colaboradores puedan refaccionar en la cafetería por turnos específicos.	Colaborador de Productos	10:15am	10:30am	Esto ayudará a evitar que los colaboradores se alimenten en las áreas de trabajo.
Auditor: _____					

Fuente: elaboración propia. Marzo de 2020.

El formato propuesto consta de ingresar actividades para cada estrategia que permita fortalecer para mejorar cada oportunidad de mejora, es necesario establecer un objetivo general y objetivos específicos, asignar un encargado y para hacerlo medible, colocar el tiempo de inicio y fin.

A continuación, se presenta un listado con todos los controles propuestos:

Cuadro 34
Listado de Controles

Código	Nombre del control	Responsable
FA-01	Formato de evaluación Auditoría 9's	Auditor Equipo SOL
FA-02	Historial de auditorías	Auditor Equipo SOL
FA-03	Etiqueta roja	Colaborador de área
FA-04	Registro histórico de objetos descartados de la empresa emisora de tarjetas de crédito	Colaborador de área
FA-05	Tarjeta verde	Colaborador de área
FA-06	Registro histórico de objetos trasladados de área en la empresa emisora de tarjetas de crédito	Colaborador de área
FA-07	Tarjeta amarilla	Colaborador de área
FA-08	Control de limpieza de las áreas de trabajo en la empresa emisora de tarjetas de crédito	Auditor Equipo SOL
FA-09	Control de limpieza de pasillos en la empresa emisora de tarjetas de crédito	Auditor Equipo SOL
FA-10	Control de limpieza de bodegas en la empresa emisora de tarjetas de crédito	Auditor Equipo SOL
FA-11	Control de limpieza de los sanitarios en la empresa emisora de tarjetas de crédito	Auditor Equipo SOL
FA-12	Listado de verificación de seguridad, orden y limpieza en las áreas de trabajo de la empresa emisora de tarjetas de crédito	Jefe Auditor Equipo SOL de área
FA-13	Control de Programa de Mejora Continua: 9's(eses)	Jefe de área
FA-14	Formato de plan de acción	Auditor Equipo SOL

Fuente: elaboración propia. Marzo de 2020.

Los formatos permitirán conocer el avance que se está teniendo en cada una de las estrategias propuestas.

3.4.3.5 Beneficios de la metodología

Garantiza un incremento considerable de seguridad, orden y limpieza en las áreas de trabajo, así como también generar una cultura de higiene en los colaboradores que permita desarrollar de mejor manera los procesos internos y las prácticas que se realizan a diario. Adicional, brinda un mejor aspecto en los lugares de trabajo y permite aumentar la eficiencia al desarrollar con mayor facilidad los procesos por tener organizados los objetos, documentos y útiles de oficina. Además, también se pueden mencionar los siguientes beneficios:

- Estimular el trabajo en equipo.
- Mantener libre los pasillos y áreas de trabajo.
- Incrementar la productividad al reducir los tiempos de búsqueda de documentos y objetos.
- Eliminar la pérdida de documentos informativos.
- Aumento de vida útil del mobiliario y equipo.
- Mantener los ambientes de trabajo agradables.
- Mejorar la higiene.
- Compromiso y responsabilidad del personal.

La empresa mejorará en muchos aspectos con la implementación de esta metodología al ser procesos sencillos, básicos y necesarios.

3.4.3.6 Recursos necesarios

La implementación del programa de mejoramiento continuo basado en la metodología nueve eses (9's) para empresa emisora de tarjetas de crédito, requiere recursos humanos, materiales y financieros, que se detallan a continuación:

I. Humanos

El recurso humano necesario serán las personas que forman parte de las áreas de análisis, serán liderados por aquellos que formen parte del comité y equipo SOL, es importante mencionar que no es necesario la contratación de nuevo personal. A continuación, se presenta un cuadro con la cantidad de personas necesarias:

Cuadro 35
Recurso humano necesario

Nombre	Cantidad de personas
Coordinador Comité SOL	1
Capacitador	4
Auditor	4
Administrador visual	4
Secretario	1
TOTAL	14

Fuente: elaboración propia. Marzo de 2020.

El total de recurso humano para el Comité SOL será de 14 personas y también será necesaria la participación de todos los colaboradores para llevar a cabo las actividades del programa.

II. Materiales y financieros

Para la implementación del programa, es importante mencionar que la empresa ya cuenta con algunos materiales que se describen a lo largo del capítulo, pero, también es útil indicar que otra parte será solicitada a proveedores externos, a continuación, se detallan los recursos materiales y financieros que serán necesarios, de acuerdo con la fase en que serán utilizados, adicional, se detalla la cantidad necesaria y el precio unitario:

Cuadro 36
Presupuesto para la implementación de la metodología 9's en la empresa emisora de tarjetas de crédito

PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA NUEVE ESSES 9'S EN LA EMPRESA EMISORA DE TARJETAS DE CRÉDITO			
Descripción	Fase I	Fase II	Fase III
Programa de concientización	Q200.00		
Capacitación metodología nueve eses (9's)		Q1,680.00	
Papel para hacer diplomas 25 unidades		Q80.00	
Etiqueta roja			Q64.00
Tarjeta verde			Q39.00
Rótulos de orden			Q280.00
Adhesivos para tarjetas y rótulos			Q19.00
Folder colgante wilson jones oficio de 25 piezas, 10 paquetes.			Q1,690.00
Organizador de gaveta (negro)			Q6,337.30
Estantes de metal con protección anticorrosiva de acero			Q3,120.00
Canaletas oculta cables de aluminio 60x750mm			Q555.00
Impresión de tarjetas amarillas			Q40.00
Rótulos de limpieza			Q79.92
Insumos de limpieza			Q5,090.52
Señalización			Q410.00
Barandal pasamanos acero inoxidable 2 metros marca Ferrinox			Q11,250.00
Impresión de formatos de control			Q15.00
Otros gastos (articulos de oficina, entre otros)			Q1,200.00
Gastos imprevistos			Q1,500.00
Lockers de metal 4 cuerpos			Q9,775.00
Subtotales	Q200.00	Q1,760.00	Q41,464.74
TOTAL	Q43,424.74		

Fuente: elaboración propia. Abril de 2020.

El cuadro anterior indica los costos aproximados para poder implementar el programa que permitirá contrarrestar las deficiencias que fueron encontradas en la investigación de campo respecto a seguridad, orden y limpieza detectadas en las áreas de análisis.

De esta manera se concluye el programa, las áreas implementarán cada una de las estrategias de la metodología, lo que permitirá establecer los objetos

necesarios, ordenarlos, mantenerlos limpios, incrementar la comunicación para poder estandarizar los elementos laborales, generar constancia, una cultura con hábito de limpieza y crear ambientes seguros de trabajo. La planificación, desarrollo y compromiso por parte del Comité SOL, contribuirá en la ejecución de las actividades.

CONCLUSIONES

1. La investigación de campo permitió verificar que no existen lineamientos o instrucciones que guíen al personal sobre la manera en la que deben de mantener la seguridad, orden y limpieza en la empresa, generando retrasos en el cumplimiento de sus labores.
2. No hay un sistema de clasificación que permita separar la documentación y elementos de trabajo en necesarios e innecesarios provocando la acumulación de estos sobre los espacios de trabajo de manera frecuente.
3. La acumulación de cajas, bolsas con basura, cables de conexión y documentos expuestos en los pasillos obstaculiza la libre locomoción y puede representar peligro para las personas que transiten por allí.
4. Los colaboradores de la empresa no contribuyen al 100% en el desempeño de conservar los espacios de trabajo de manera ordenada y limpia, afectando su eficiencia y provocando que el riesgo de no alcanzar los resultados planificados sea alto.
5. Los trabajadores se alimentan sobre los escritorios de trabajo, lo que provoca suciedad sobre los espacios de trabajo y retrasa la productividad de sus labores.
6. No tiene una persona o grupo asignado de velar por la seguridad, orden y limpieza dentro de las instalaciones.
7. Existen deficiencias de señalización y los colaboradores nunca han realizado simulacros que les permita conocer cómo reaccionar ante una emergencia.

RECOMENDACIONES

1. Implementar el programa de mejora continua metodología nueve eses (9's) propuesto, el cual brinda los lineamientos y especificaciones necesarias para desarrollar una cultura enfocada en la seguridad, orden y limpieza en la empresa emisora de tarjetas de crédito, haciendo en el colaborador una persona más productiva y eficiente.
2. Desarrollar en los colaboradores la capacidad de poder distinguir los documentos y elementos de trabajo necesarios de los innecesarios, a través de la capacitación y asesoramiento constante por parte de las personas encargadas de implementar el programa.
3. Cumplir con el programa propuesto, para liberar de obstáculos los pasillos que limitan la locomoción y almacenar los objetos de manera correcta.
4. Implementar todas las fases establecidas en la metodología, es necesario que los jefes y colaboradores se involucren en cada una de las actividades que se les asignen durante el desarrollo del programa.
5. Evitar que los colaboradores se alimenten sobre los lugares de trabajo y que utilicen los espacios asignados para alimentarse con el fin de evitar que haya suciedad y desorden en los espacios de trabajo.
6. Incentivar a los colaboradores la responsabilidad de supervisar los aspectos de seguridad, orden y limpieza en las instalaciones.
7. Aplicar las estrategias de seguridad según el Acuerdo Gubernativo 229-2014 y el Acuerdo Ministerial 23-2017.

BIBLIOGRAFÍA

1. Chase, R. B. y Jacobs, R.J. 2014. Administración de Operaciones: Producción 2014y Cadena de Suministros. 13ª. Ed. México. Editorial McGraw–Hill. 756 p.
2. Domingo, R. 1996. Diccionario Enciclopédico: El Pequeño Larousse en color 1997. 2ª. Ed. Ediciones Larousse S.A. 1791 p.
3. Gutiérrez Pulido, H.. Calidad y Productividad. 4ª. Ed. México. Editorial McGraw–Hill. 372 p.
4. Heizer, J y Render, B. 2009. Principios de Administración de Operaciones. 7ª. Ed. México. Editorial Pearson Educación. 762 p.
5. Koontz, H y Weihrich, H. 2007. Elementos de administración: Un enfoque internacional. 7ª. Ed. México. Editorial McGraw-Hill Interamericana. 465 p.

E – grafía

6. Canaleta Ocultacables TV (en línea). Consultado el 30 de enero de 2020. Disponible en: <https://images.app.goo.gl/49iqC6ucF9ZeWEcR8>
7. CO-VIDA (en línea). Misión. Consultado el 20 de enero de 2019, desde <https://www.gtc.com.gt/Portals/0/CO-VIDA/CO-VIDA.pdf?ver=2019-09-02-151610-567>.
8. Emagister. 9 S´s (Nueve eses) (en línea). Consultado el 23 de diciembre de 2019. Disponible en: https://www.emagister.com.mx/curso_9_s_s_nueve_eses-cursos-810638.htm

9. Estantes y repisas (en línea). Consultado el 30 de Enero de 2020. Disponible en: <https://spanish.alibaba.com/product-detail/rust-protection-steel-stacking-racks-metal-shelves-warehouse-storage-shelving-rack-system-62419099796.html>

10. Estrada, V. 2014. Las 9' S de organización, orden y limpieza en la empresa. (en línea). Consultado el 10 de septiembre de 2018. Disponible en: <https://www.monografias.com/trabajos94/p-s-calidad/p-s-calidad.shtml>

11. Etiquetas Rojas 5S (en línea). Consultado el 29 de enero de 2020. Disponible en: <https://www.creativesafetysupply.com/etiquetas-rojas-5s-spanish-red-tags/>

12. Folder colgante Wilson Jones (en línea). Consultado el 14 de octubre de 2020. Disponible en: <http://officedepot.com.gt/officedepotGuatemala/en/Folders-colgantes/FOLDER-COLGANTES-WILSON-JONES-%OFICIO%2C-AZUL%29/p/21576>

13. Importancia del equipamiento de la oficina en el emprendimiento (en línea). Consultado el 19 de noviembre de 2019, desde <https://www.socialetic.com/importancia-equipamiento-oficina-en-el-emprendimiento.html>

14. Letreros de basura (en línea). Consultado el 21 de octubre de 2020. Disponible en: <https://novex.com.gt/producto/96926/rotulo-coloque-la-basura-en-su.html>

15. Limpieza (en línea). Consultado el 24 de febrero de 2020. Disponible en: <https://www.distribuidoraalcance.com/pages/catalogo/limpieza.php>

16. Lockers de metal de 4 cuerpos (en línea). Consultado el 24 de octubre de 2020. Disponible en: <http://libertador.com.gt/producto/locker-de-metal-de-4-cuerpos/>
17. Mejora continua aplicando el Programa 9 S's (en línea). Consultado el 05 de junio de 2020. Disponible en: <https://www.facebook.com/photo?fbid=3019023338159570&set=a.469082773153652>. Junio de 2020.
18. Metodología de las 5S. (en línea). Consultado el 28 de enero de 2020. Disponible en: <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/gestion-y-control-de-calidad/metodologia-de-las-5s/>
19. Organizador de gaveta (negro). Consultado el 30 de enero de 2020. Disponible en: <https://www.officedepot.com.gt/officedepotGuatemala/en/Organizadores/ORGANIZADOR-DE-GAVETA>
20. Pasamanos acero (en línea). Consultado el 23 de marzo de 2020. Disponible en: <https://dormitoriomueblesmodernos.blogspot.com/2014/08/pasamanos-acero.html>.
21. Picuki (en línea). Consultado el 30 de enero de 2020. Disponible en: <https://images.app.goo.gl/7yjxoRea2dx4juDH7>
22. Primer lugar, segundo lugar, tercer lugar, conjunto de medallas de premio Vector Premium. (en línea). Consultado el 10 de marzo de 2020. Disponible en: <https://images.app.goo.gl/TQdh6q5agKsHX1Mx7>

ANEXOS

ANEXO 1
GUÍA DE OBSERVACIÓN



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

Guía de Observación

OBJETIVO: recolectar información para analizar directamente la situación actual sobre la metodología nueve eses (9's) en la empresa emisora de tarjetas de crédito, en base a los parámetros de orden, limpieza y seguridad, hacer el análisis y recomendaciones necesarias.

INSTRUCCIONES: a continuación, se presenta una serie de preguntas de selección, por lo que debe marcar con una "X" la opción que mejor exprese su opinión respecto al área o tema que plantea.

CATEGORÍA	PREGUNTAS		SI	NO	COMENTARIOS
SELECCIÓN	1.	Existen elementos personales en los puestos de trabajo.			
	2.	Están todos los objetos arreglados en condiciones adecuadas.			
	3.	Los espacios y áreas de trabajo son las adecuadas.			
	4.	Los objetos necesarios están cerca de los colaboradores.			
	5.	Se observan objetos innecesarios en las áreas de trabajo.			

	6.	El mobiliario y equipo es el adecuado.			
	7.	El área está libre de cajas con papeles u otros objetos.			
	8.	Los pasillos están libres de obstáculos.			
	9.	Las herramientas, u objetos se encuentran en buenas condiciones			
ORDEN	1.	Existe un lugar específico para los objetos, mercados visualmente.			
	2.	Los lugares para los objetos defectuosos son fáciles de reconocer.			
	3.	Es fácil reconocer el lugar asignado a cada objeto.			
	4.	Se vuelven a colocar los objetos en su lugar después de usarlos.			
	5.	Se identifican fácilmente los objetos que se encuentran en las áreas de trabajo.			
	6.	Las áreas de trabajo siempre se encuentran ordenadas.			
	7.	Las áreas están debidamente identificadas.			
	8.	Los botes para basura están en el lugar designado.			
	9.	El mobiliario y equipo está en el lugar correcto.			
LIMPIEZA	1	Las áreas de trabajo están limpias y se usan elementos apropiados para su limpieza.			
	2.	El equipo se mantiene en buenas condiciones y limpio.			
	3.	Es fácil localizar los materiales de limpieza.			
	4.	Las medidas de limpieza y horarios son visibles fácilmente.			

	5.	Hay alguna persona designada para realizar la limpieza			
	6.	El piso está libre de polvo, basura, componentes y manchas.			
	7.	Los compartimientos de desperdicio están vacíos y limpios.			
	8.	La basura está bien localizada y ordenada.			
	9.	Se observa la limpieza regularmente.			
	10.	El mobiliario y equipo de oficina se encuentra limpio.			
ESTANDARIZACIÓN	1.	Los trabajadores disponen de toda la información necesaria, como normas y procedimientos en las áreas de trabajo.			
	2.	Se respetan de manera consiente todas las normas y procedimientos.			
	3.	El personal usa la vestimenta adecuada dependiendo de sus labores.			
	4.	Existen parámetros sobre los objetos que se tienen en las áreas de trabajo.			
	5.	Se observan las señalizaciones de las áreas de trabajo.			
	6.	Los objetos o materiales son colocados en el lugar adecuado.			
DISCIPLINA	1.	Los colaboradores respetan los procedimientos de seguridad.			
	2.	Los colaboradores tienen lineamientos establecidos.			
	3.	Se observan las reglas de seguridad y limpieza.			
	4.	Se respetan las áreas de no fumar y no comer.			

	5.	Los colaboradores respetan las señalizaciones.			
	6.	Los colaboradores son amables y respetuosos con sus compañeros.			
CONSTANCIA	1.	Los colaboradores muestran voluntad al momento de realizar sus tareas.			
	2.	Se percibe buena actitud en las áreas de trabajo.			
COMPROMISO	1.	Los colaboradores demuestran un alto grado de compromiso en el cumplimiento de sus tareas.			
	2.	Los colaboradores conocen la importancia de mantener un lugar de trabajo seguro, ordenado y limpio.			
COORDINACIÓN	1.	Existe cultura de trabajo en equipo dentro de la organización.			
	2.	Los colaboradores trabajan al mismo ritmo y caminando hacia unos mismo s objetivos.			
SINCRONIZACIÓN	1.	Existen normas visibles de limpieza dentro de la organización.			
	2.	Hay procedimientos y estándares que indican lo que cada personal debe de realizar.			

ANEXO 2
GUÍA DE ENTREVISTA



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

Boleta No. _____

Guía para entrevista a jefes de área

La presente guía forma parte de una serie de instrumentos de investigación, como parte del trabajo de Tesis: “**Programa de mejora continua: Metodología nueve eses (9’s) en una empresa emisora de tarjetas de crédito ubicada en la zona 9 de la Ciudad de Guatemala**”. De la carrera de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala USAC. Por tal motivo la información proporcionada es confidencial y será utilizada exclusivamente para efectos de estudio.

OBJETIVO: analizar la opinión de los jefes de las áreas de trabajo de la empresa sobre la metodología de nueve eses (9’s). Respecto a las variables de seguridad, orden y limpieza de las instalaciones.

INSTRUCCIONES: se presenta una serie de preguntas de selección, por lo que debe marcar con una “X” la opción que mejor exprese la opinión de la persona entrevistada respecto al tema que se plantea.

Sección I

Datos generales

Área de trabajo: _____ **Fecha:** __/__/__

Sexo: M _____ F _____
Estado Civil: Soltero____ Casado____ Divorciado____ Unido____ Viudo____
Escolaridad: Primaria____ Básico____ Diversificado____ Universitario____
Edad: 18 a 23 años____ 24 a 29____ 30 a 34____ 35 a 40____ 41 a 46____ 47 a 52____

53 o más___
<p>Tiempo de laborar en la empresa:</p> <p>Menos de 1 año___ 1 a 2___ 3 a 4___ 5 a 6___ 7 o más___</p>

Sección II

Administrativa:

1. ¿La empresa cuenta con alguna metodología para medir la eficiencia del desempeño en los puestos de trabajo?

Si _____ ¿Cuál aplica o cuál conoce? _____

No _____ ¿Por qué? _____

2. ¿Con qué frecuencia realiza las evaluaciones al personal en sus puestos de trabajo?

Semanal _____	Bimestral _____	Semestral _____
Mensual _____	Trimestral _____	Anual _____

3. ¿Conoce la metodología 9's?

Si _____ ¿Recuerda cuáles son las 9's? _____

No _____

4. ¿Ha aplicado la metodología 9's en algún otro trabajo, o la aplica actualmente?

Si _____ ¿En dónde? _____

No _____ ¿Por qué no la ha aplicado? _____

5. ¿Ha escuchado sobre algunos beneficios de la metodología?

Si _____ Mencione algunos _____

No _____

6. ¿Tiene planeado desarrollar esta metodología en un futuro, o bien otra metodología?

Si _____ ¿Mencione cuándo?

No _____ ¿Por qué?

7. ¿Conoce si se aplican estas fases en la empresa?

Selección _____ Orden _____ Limpieza _____ Estandarización _____

Disciplina _____ Constancia _____ Compromiso _____ Coordinación _____

Sincronización _____

Si _____ ¿Mencione cómo se hace? _____

No _____ ¿Por qué? _____

8. ¿Considera que existen deficiencias de organización dentro de la empresa?

Si _____

Podría indicar si existe en alguna de estas:

Seguridad _____	Orden _____	Limpieza _____	Otros _____
-----------------	-------------	----------------	-------------

No _____

9. ¿Existen objetos innecesarios en las áreas de trabajo de la empresa?

Si _____ ¿Mencione algunos? _____

No _____

10. ¿Sus colaboradores tienen los objetos necesarios cerca, para realizar con rapidez alguna tarea nueva?

Nunca _____	A veces _____	Casi siempre _____	Siempre _____
-------------	---------------	--------------------	---------------

11. ¿Dispone de un lugar especial para colocar los objetos o materiales de uso no frecuente?

Si _____ ¿Mencione en dónde? _____

No _____

12. ¿En su área de trabajo existen lineamientos que indiquen el orden a seguir?

Si _____ ¿Mencione cuál? _____

No _____

13. ¿Está de acuerdo en que se revise su área de trabajo, con el propósito de proponer la implementación de la metodología (9's)?

Si _____

No _____ ¿Por qué? _____

14. ¿Considera que existen deficiencias de limpieza dentro de la empresa?

Si _____ ¿Mencione algunas? _____

No _____

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

Si _____

¿Qué limpia? _____

¿Con qué frecuencia limpia? _____

¿Qué utensilios utiliza para limpiar? _____

No _____

16. Si su respuesta fue Si en la pregunta anterior, ¿Cómo califica la limpieza que se realiza en su área de trabajo?

Excelente _____	Muy buena _____	Buena _____
Regular _____	Mala _____	Muy mala _____

17. ¿Sus colaboradores se preocupan por mantener libre de basura su área de trabajo?

Nunca _____	A veces _____	Casi siempre _____	Siempre _____
-------------	---------------	--------------------	---------------

18. ¿Sus colaboradores son conscientes de su aseo personal para presentar una buena imagen ante los clientes internos y externos?

Nunca _____	A veces _____	Casi siempre _____	Siempre _____
-------------	---------------	--------------------	---------------

19. ¿Con qué frecuencia supervisa o visita las áreas de trabajo de sus colaboradores?

Nunca _____	A veces _____	Casi siempre _____	Siempre _____
-------------	---------------	--------------------	---------------

20. ¿Considera que existen deficiencias de seguridad dentro de la empresa?

Si _____ ¿Mencione algunas? _____

No _____

21. ¿Hay un botiquín de primeros auxilios en su área de trabajo?

Si _____

No _____ ¿Por qué? _____

22. ¿Hay extinguidores en su área de trabajo?

Si _____

No _____ ¿Por qué? _____

23. ¿Conoce los tipos de señalizaciones que existen en la empresa?

Si _____ Mencione: _____

No _____

24. Si su respuesta fue Si en la pregunta anterior, ¿Cree que las señalizaciones y rótulos que se tienen actualmente en las áreas de la empresa son las adecuadas?

Si _____

No _____

Si su respuesta es No, marque una de las siguientes casillas.

Faltan señalizaciones de emergencia _____	No existen señalizaciones _____
Las áreas no están bien identificadas _____	Todas las anteriores _____

25. ¿Conoce la ruta de evacuación de su edificio?

Si _____ ¿Se encuentra señalizada? _____

No _____ ¿Mencione por qué? _____

26. ¿Considera que la distribución de las áreas de la empresa (espacio, ambiente, seguridad, etc.) es la adecuada?

Si _____ ¿Mencione por qué? _____

No _____

27. ¿Se realizan auditorías sobre calidad en la empresa?

Si _____

No _____

Si su respuesta es Si indique hace cuántos años se hizo la última

0 ___ 1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___ 6 ___ 7 ___ 8 ___ 9 ___ más de 10 ___

28. ¿Mencione 3 fortalezas de su área?

1. _____
2. _____
3. _____

29. ¿Mencione 3 debilidades de su área?

1. _____
2. _____
3. _____

30. ¿Mencione 3 oportunidades de su área?

1. _____
2. _____
3. _____

31. ¿Mencione 3 amenazas de su área?

1. _____
2. _____
3. _____

Sección III

Recursos Humanos

32. ¿Cuenta con la cantidad de personal adecuado a la capacidad instalada?

Si _____

No _____ ¿Por qué? _____

33. ¿Considera que el personal tiene las competencias para ejercer los puestos que ocupan?

Si _____

No _____ ¿Por qué? _____

34. ¿Qué tipo de manuales existen en la empresa?

1. _____

2. _____

3. _____

35. ¿Existe un manual de descripción de puestos?

Si _____

No _____ ¿Por qué? _____

36. ¿Tiene capacitaciones programadas para este año?

Si _____ ¿Cuáles son? _____

No _____ ¿Por qué? _____

37. ¿Está de acuerdo en que se pueda dar una capacitación al personal sobre la metodología 9's?

Si _____

No _____ ¿Por qué? _____

38. ¿Considera que su área de trabajo se encuentra en condiciones adecuadas para el buen desempeño de sus labores?

Si _____

No _____ ¿Por qué? _____

39. ¿Ha implementado algún tipo de control para establecer la calidad dentro de su área de trabajo?

Si _____ ¿Mencione cuáles? _____

No _____

40. ¿Estaría dispuesto a ser de manera voluntaria, parte de un comité de seguridad, orden y limpieza dentro de la empresa?

Si _____

No _____

Si su respuesta es Si mencione el puesto que le gustaría ocupar dentro del comité

Director _____	Subdirector _____	Coordinador _____
Facilitador _____	Colaborador _____	Otra _____

Sección IV

Instalaciones

41. ¿Considera que la capacidad instalada es acorde al número colaboradores que tiene la empresa?

Si _____

No _____ ¿Por qué? _____

42. ¿Considera que las áreas de trabajo y servicios están bien distribuidas, (flujo de personas, proveedores, seguridad, otros servicios contratados, etc.)?

Si _____

No _____ ¿Por qué? _____

43. ¿Existen bodegas asignadas a su departamento?

Si _____

No _____

Si su respuesta es Si indique, ¿Se encuentra ordenada y limpia?

44. ¿En su área de trabajo los colaboradores han tenido accidentes en los últimos años?

Si _____ ¿Mencione cuántos y de qué tipo? _____

No _____

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO 3
CUESTIONARIO



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

Boleta No. _____

Boleta de Encuesta para el personal operativo

La presente boleta forma parte de una serie de instrumentos de investigación, como parte del trabajo de la Tesis: **“Programa de mejora continua: Metodología nueve eses (9’s) en una empresa emisora de tarjetas de crédito ubicada en la zona 9 de la Ciudad de Guatemala”**. De la carrera de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala USAC. Por tal motivo la información proporcionada es confidencial y será utilizada exclusivamente para efectos de estudio.

OBJETIVO: analizar la situación actual sobre la metodología nueve eses (9’s) en las áreas de trabajo de la empresa, y con base a la información hacer el análisis y recomendaciones necesarias.

INSTRUCCIONES: se presenta una serie de preguntas de selección, por lo que debe marcar con una “X” la opción que mejor exprese su opinión respecto al área o tema que se plantea.

SECCIÓN I

Datos generales

Área de trabajo: _____ **Fecha:** __/__/__

Sexo: M _____ F _____
Estado Civil: Soltero____ Casado____ Divorciado____ Unido____ Viudo_____
Escolaridad: Primaria____ Básico____ Diversificado____ Universitario____

Edad: 15 a 20 años ____ 21 a 26 ____ 27 a 32 ____ 33 a 38 ____ 39 a 44 ____ 45 a 50 ____ 51 o más ____
Tiempo de laborar en la empresa: Menos de 1 año ____ 1 a 2 ____ 3 a 4 ____ 5 a 6 ____ 7 o más ____

1. ¿Tiene conocimientos de la metodología 9'S?

Sí ____ No ____

Si la respuesta es Si ¿Por qué conoce?

¿Qué comentario tiene sobre la misma?

Programa de mejora continua ____	Una herramienta para la optimización ____
Programa para mejorar la calidad ____	Una herramienta para reducir costos ____
Programa de autocontrol ____	Una herramienta para la organización ____

2. Si su respuesta fue Si en la pregunta anterior, ¿En trabajos anteriores ha puesto en práctica la metodología 9's?

Sí ____ No ____

Si su respuesta es Sí: como hacía para aplicarla

Con la asesoría de un comité ____	Por medio de capacitaciones ____
Con un manual de procedimientos ____	Practicarlo personalmente ____

3. ¿Considera que mejoraría la calidad en los servicios que brinda la empresa al implementarse un plan sistemático de seguridad, orden y limpieza?

Sí ____ No ____

Si su respuesta es Si marque uno de los siguientes aspectos que mejoraría.

Mejora la eficiencia ____	Aumenta la calidad ____	Mejor comunicación ____
Mejora la imagen ____	Mejor rentabilidad ____	Mayor satisfacción ____
Trabajo en equipo ____	Mayor producción ____	Reducción de costos ____

Si su respuesta es No marque uno de los siguientes aspectos

No conoce de calidad _____	La calidad en los servicios no se mira _____
La calidad no importa _____	Aumentan los costos de producción _____

4. ¿Considera que existen deficiencias de organización en las áreas de trabajo de la empresa?

Sí _____ No _____

Si su respuesta es Si marque una de las siguientes deficiencias que existen.

Por falta de lineamientos técnicos de orden _____	Por falta de comunicación _____
Por falta de capacitación _____	Por falta de personal _____
Por falta de autocontrol _____	Por falta de programa de calidad _____
Por falta de autodisciplina _____	Por ambientes desagradables _____
Por falta de ubicación de objetos _____	Todas las anteriores _____

5. ¿Considera que existen objetos innecesarios en las áreas de trabajo de la empresa?

Nunca _____	A veces _____	Casi siempre _____	Siempre _____
-------------	---------------	--------------------	---------------

6. ¿Existen objetos o materiales, que no son utilizados dentro de su área de trabajo, pero que ocupan espacio importante?

Sí _____ No _____

Si su respuesta es Sí, marque una de las siguientes casillas de los objetos innecesarios, que se encuentran en su área de trabajo.

Artículos personales _____	Carpetas de archivos _____	Mobiliario y equipo _____
Cajas vacías _____	Material defectuoso _____	Materia prima _____
Útiles de oficina _____	Material reciclado _____	Otros _____

7. ¿Cómo califica la distribución de su área de trabajo?

Mala - _____	Regular _____	Buena _____
--------------	---------------	-------------

8. ¿Tener las áreas de trabajo libres de objetos que puedan estorbar la realización de las tareas, es un aspecto que a sus compañeros les importa, por lo que retiran estos de las áreas de trabajo cuando se acumulan?

Nunca ____	A veces ____	Casi siempre ____	Siempre ____
------------	--------------	-------------------	--------------

¿Por qué _____

9. ¿Considera que existe desorden en las áreas de trabajo?

Nunca ____	A veces ____	Casi siempre ____	Siempre ____
------------	--------------	-------------------	--------------

10. ¿Sus compañeros ordenan su área de trabajo?

Sí ____ No ____

Si su respuesta es Si mencione con qué frecuencia lo hacen

Semanal ____	Bimestral ____	Semestral ____
Mensual ____	Trimestral ____	Anual ____

11. ¿Dispone de un lugar especial para colocar los objetos o materiales de uso no frecuente?

Sí ____ No ____

12. ¿Ubica con facilidad los materiales, objetos, útiles de oficina y documentos para el desempeño de sus labores?

Sí ____ No ____

13. ¿En su área de trabajo existen lineamientos, que indiquen el orden a seguir?

Sí ____ No ____

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

Sí ____ No ____

Si su respuesta fue Si responda:

¿Qué limpia? _____

¿Con qué frecuencia limpia? _____

¿Qué utensilios utiliza para limpiar? _____

15. Si su respuesta fue Si en la pregunta anterior, ¿Cómo califica la limpieza que se realiza en su área de trabajo?

Excelente ____	Muy buena ____	Buena ____
Regular ____	Mala ____	Muy mala ____

16. ¿Sus compañeros se preocupan por mantener libre de basura su área de trabajo?

Sí ___ No ___

17. ¿Sus compañeros de trabajo son conscientes de su aseo personal para presentar una buena imagen a sus clientes?

Nunca ___	A veces ___	Casi siempre _____	Siempre ___
-----------	-------------	-----------------------	-------------

18. ¿Con qué frecuencia el supervisor o jefe le visita en su área de trabajo?

Nunca ___	A veces ___	Casi siempre _____	Siempre ___
-----------	-------------	-----------------------	-------------

19. ¿Considera que existen deficiencias de seguridad en las áreas de trabajo de la empresa?

Sí ___ No ___

Si su respuesta es Si marque una de las siguientes deficiencias que existen.

Por falta de autocontrol ___	Por falta de programas de calidad ___
Por falta de autodisciplina ___	Por ambientes desagradables ___
Por falta de señalizaciones ___	Por reducción de espacios de trabajo _____
Por falta de ubicación de objetos ___	Todas las anteriores ___

20. ¿Conoce los tipos de señalizaciones que existen en el edificio?

Sí ___ No ___

Si su respuesta es Sí mencione _____

21. Si su respuesta fue Sí en la pregunta anterior, ¿Cree que las señalizaciones y rótulos que se tienen actualmente en las áreas de trabajo son las adecuadas?

Sí ___ No ___

22. ¿Considera que la distribución de las áreas de trabajo (espacio, ambiente y seguridad, etc.), es la adecuada?

Sí ___ No ___

Si su respuesta es No, seleccione una de las siguientes casillas que describa su respuesta.

Las áreas de trabajo son pequeñas _____	Se debe realizar una reubicación _____
Deben existir más áreas de trabajo _____	El ambiente de trabajo debe mejorar _____

23. Existe alguna estandarización para la clasificación, de los documentos y/o materiales que le haya sido proporcionada para el desarrollo del trabajo?

Sí _____ No _____

Si su respuesta es Sí mencione que sistema _____

Si su respuesta es No marque una de las siguientes casillas del ¿Por qué no existe?

No se tiene conocimiento _____	No se identifican los objetos necesarios _____
No existen lineamientos _____	No se desechan los objetos obsoletos _____
No existen normas de calidad _____	No se tienen parámetros establecidos _____
Por falta de tiempo _____	Todas las anteriores _____

24. ¿Considera que su área de trabajo es la adecuada para el buen desempeño de sus labores?

Sí _____ No _____

Si su respuesta es No marque una de las siguientes casillas del estado actual.

Muy mala _____	Mala _____	Regular _____
----------------	------------	---------------

25. ¿Conoce la existencia de normas relacionadas con el orden y limpieza de su área de trabajo?

Sí _____ No _____

26. ¿Colaboran sus compañeros en su área de trabajo cuando poseen tiempo libre?

Sí _____ No _____

27. ¿Recibe capacitación para mantener de forma ordenada y limpia su área de trabajo?

Sí _____ No _____

Si su respuesta es Si marque una de las siguientes casillas con la frecuencia que la recibe.

Semanal _____	Bimestral _____	Semestral _____
---------------	-----------------	-----------------

Mensual _____	Trimestral _____	Anual _____
---------------	------------------	-------------

28. ¿Si la empresa le diera una capacitación sobre la metodología 9's, usted participaría?

No le llama la atención _____	Las capacitaciones son aburridas _____
No le interesa _____	Las capacitaciones no son necesarias _____
No tiene tiempo libre _____	Todas las anteriores _____

29. ¿Considera que es importante brindarle un servicio de calidad a su cliente interno y externo?

Sí ___ No ___

30. ¿Qué aspecto de calidad aplica en su área de trabajo?

Atención _____	Cortesía _____
Rapidez _____	Las 3 anteriores _____

31. ¿Considera que existen deficiencias de limpieza en las áreas de trabajo?

Sí ___ No ___

Si su respuesta es Si marque una de las siguientes deficiencias que existen

Por falta de capacitación _____	Por falta de personal de limpieza _____
No hay un programa detallado de limpieza _____	No hay una persona responsable de la limpieza _____
Por falta de autodisciplina _____	Ambientes de trabajo desagradables _____
Por falta de ubicación de objetos _____	Por falta de programas de calidad _____
Por falta de autocontrol _____	Todas las anteriores _____

32. ¿Está de acuerdo en que se revise su área de trabajo, con el propósito de proponer la implementación de la metodología (9's)?

Sí ___ No ___

¿Por qué? _____

33. ¿Qué aspectos considera que hacen falta para poder brindar un mejor servicio en la empresa?

Mantenimiento constante del equipo _____	Tener más personal _____
Instalaciones _____	Las tres anteriores _____

34. ¿Estaría dispuesto a ser de manera voluntaria parte de un comité de seguridad, orden y limpieza dentro de la empresa?

Sí ____ No ____

Si su respuesta es Si mencione la posición en la que le gustaría participar.

Director _____	Subdirector _____	Coordinador _____
Facilitador _____	Colaborador _____	Otra _____

35. ¿Sabe cuál es la razón principal para mantener la calidad dentro de las áreas de trabajo de la empresa?

Sí ____ No ____

Si su respuesta es Si marque una de las siguientes casillas que describa su respuesta.

Mantener un clima laboral agradable _____	Aumentar el número de clientes satisfechos _____
Mayor calidad en el servicio _____	Reducir costos _____
Comodidad para hacer el trabajo _____	Reducir accidentes _____

36. ¿Por qué considera usted que se presentan deficiencias de seguridad, orden y limpieza en las áreas de trabajo?

Falta de lineamientos o procedimientos técnicos _____	Falta de interés _____
Falta de una persona encargada _____	Otros _____

Si su respuesta anterior fue Otros por favor especifique: _____

¡Gracias por su colaboración!