

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



**“PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA: METODOLOGÍA NUEVE ESES (9’S),
PARA UNA UNIDAD DE SERVICIOS CONTABLES DE UN BANCO DEL
SISTEMA”**

IRENE CONCEPCIÓN ARREAGA ARROYAVE DE ALFARO

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS



GUATEMALA, ABRIL 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),
PARA UNA UNIDAD DE SERVICIOS CONTABLES DE UN BANCO DEL
SISTEMA”**



ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA**

GUATEMALA, MARZO DE 2021

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

DECANO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldan
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL II:	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
VOCAL III:	Vacante
VOCAL IV:	BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
VOCAL V:	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Samuel Aceituno Juárez
SECRETARIA:	Licda. Friné Argentina Salazar Hernández
EXAMINADOR:	Lic. Jerson Ottoniel Mejía López

Guatemala, 7 de octubre de 2020

Licenciado

Carlos Alberto Hernández Gálvez

DIRECTOR

Escuela de Administración de Empresas

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Señor Director:

De conformidad con la designación de este decanato, procedí a asesorar a el estudiante **IRENE CONCEPCIÓN ARREAGA ARROYAVE DE ALFARO** carné **9531003**, en la elaboración del trabajo de tesis titulado: **"PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA: METODOLOGÍA DE LAS NUEVE ESES (9'S), PARA UNA UNIDAD DE SERVICIOS CONTABLES DE UN BANCO DEL SISTEMA"**

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

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

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



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 "A"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Guatemala

J.D-TG. No. 0175-2021
Guatemala, 10 de marzo del 2021

Estudiante
IRENE CONCEPCIÓN ARREAGA ARROYAVE DE ALFARO
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Tercero, inciso 3.1, subinciso 3.1.1 del Acta 04-2021, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 25 de febrero de 2021, que en su parte conducente dice:

***TERCERO: ASUNTOS ESTUDIANTILES**

3.1 Graduciones

3.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista las providencias de las Escuelas de Contaduría Pública y Auditoría y Administración de Empresas; en las que se informa que los estudiantes que se indican a continuación, aprobaron el Examen de Tesis, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis y los expedientes académicos.

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

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOMBRE	REGISTRO	TEMA DE TESIS
	ACADÉMICO	
IRENE CONCEPCIÓN ARREAGA ARROYAVE DE ALFARO	9531003-3	"PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA; METODOLOGÍA NUEVE ESES (9'S), PARA UNA UNIDAD DE SERVICIOS CONTABLES DE UN BANCO DEL SISTEMA"

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

"D Y ENSEÑAR A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO

M.CH



AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Por ser mi luz en todo momento y por sus bendiciones.

A MI FAMILIA

A mis padres Flavio Arreaga y Concepción Arroyave de Arreaga, por el apoyo incondicional en todo momento de mi vida. A mis hermanos Flavio, Mario, Laura y Celeste por su apoyo y cariño. A mi abuelita Isabel que está en el cielo, por haber sido como una segunda madre.

A MIS HIJOS

Rodrigo Alejandro y Santiago José porque son ese motor que me inspira cada día a seguir adelante con el amor más bello y puro.

A LA FAMILIA

Alfaro Castro por el apoyo que siempre me han brindado.

A MIS AMIGAS Y AMIGOS

Por su amistad y apoyo.

A EMPRESA DONDE LABORO

Por la oportunidad de permitir mi desarrollo profesional. Así como, a cada jefe y compañero de trabajo que han sido parte de mi crecimiento profesional.

A LA UNIVERSIDAD

Por haberme formado profesionalmente.

A LOS LICENCIADOS

Friné Salazar y Elder Valdez por el apoyo brindado en este proceso. En especial a Estuardo Arocha por la asesoría de este proyecto.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1 Empresa	1
1.1.1 Tipos de empresas	1
1.1.1.1 Entidades Financieras	2
a. Bancos	3
1.2 Administración	4
1.2.1 Administración de operaciones	5
1.2.1.1 Calidad	5
1.2.1.2 Mejora continua	6
a. Principio de la mejora continua	8
b. La negación de las empresas a mejora continua	8
c. Mejora continua para mejorar la eficiencia	8
1.2.1.3 Metodología de las nueve eses (9'S	9
a. Seiri-Clasificar	10
b. Seiton-Ordenar	12
c. Seiso-Limpieza	13
d. Seiketsu- Estandarizar	14
e. Shitsuke-Disciplina	14
f. Shikari-Constancia	15
g. Shitsukoku-Compromiso	15

Contenido	Página
h. Sheishoo-Coordinación	16
i. Seido-Sincronización o Estandarización	17
j. Comité SOL	17

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA PARA UNA UNIDAD DE SERVICIOS CONTABLES DE UN BANCO DEL SISTEMA

2.1 Metodología de la investigación	19
2.2 Unidad de servicios contables	20
2.2.1 Antecedentes	20
2.2.2 Ubicación	21
2.2.3 Servicios que presta	21
2.2.4 Estructura organizacional	23
2.3 Situación actual sobre seguridad, orden y limpieza	27
2.3.1 Instalaciones	28
2.3.2 Mobiliario y equipo	31
2.3.3 Personal	36
2.3.4 Seguridad	40
2.3.5 Orden	52
2.3.6 Limpieza	62
2.4 Análisis de Resultados	74
2.4.1 Seguridad	76
2.4.2 Orden	76
2.4.3 Limpieza	77

CAPÍTULO III

PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA: METODOLOGÍA NUEVE ESES (9'S), PARA UNA UNIDAD DE SERVICIOS CONTABLES DE UN BANCO DEL SISTEMA

Contenido	Página
3.1 Justificación de la propuesta	79
3.2 Objetivos de la propuesta	80
3.3 Alcance de la propuesta	80
3.4 Programa de mejora continua: metodología de las nueve eses (9'S) para una unidad de servicios contables	82
3.4.1 Preparación para el cambio	83
3.4.1.1 Concientización	84
3.4.1.2 Presentación del proceso de implementación	86
3.4.2 Organización para el programa de mejora	87
3.4.2.1 Conformación del Comité SOL	87
a. Coordinador	90
b. Secretario	90
c. Administrador visual	91
d. Auditor	91
e. Capacitador	91
3.4.2.2 Capacitación	92
3.4.3 Proceso de implementación	93
3.4.3.1 Seguridad	94
a. Liberar la salida de emergencia y su rotulación	94
b. Señalización de seguridad	94

Contenido	Página
c. Reposición de Sillas	95
d. Reubicación de cubículos	96
e. Extintor	98
3.4.3.2 Seiri-Clasificar	98
3.4.3.3 Seiton-Ordenar	107
3.4.3.4 Seiso-Limpieza	121
3.4.3.5 Seiketsu- Estandarizar	129
3.4.3.6 Shitsuke-Disciplina	134
3.4.3.7 Shikari-Constancia	136
3.4.3.8 Shitsukoku-Compromiso	137
3.4.3.9 Sheishoo-Coordinación	139
3.4.3.10 Seido-Sincronización o Estandarización	140
3.4.4 Controles	144
3.5 Ventajas o beneficios de la metodología	148
3.6 Recursos necesarios	150
3.6.1 Recursos humanos	150
3.6.2 Recursos financieros	151
CONCLUSIONES	153
RECOMENDACIONES	155
REFERENCIAS	156
ANEXOS	159

ÍNDICE DE IMÁGENES

No.	Título	Página
1	Proceso cíclico de PHVA	7
2	Organigrama General de la Entidad Financiera	23
3	Organigrama Nominal Unidad de Servicios Contables	25
4	Plano de distribución de la Unidad de Servicios Contables	30
5	Mobiliario y equipo utilizado por asistentes y auxiliares	31
6	Mobiliario y equipo utilizado por gerente y jefes	32
7	Tipos de sillas	33
8	Tipos de escritorios	34
9	Sala de reuniones	35
10	Mobiliario para almacenamiento	35
11	Tipos de estanterías de metal	36
12	Código de vestuario para mujeres del área administrativa	38
13	Código de vestuario para hombre del área administrativa	39
14	Vestuario actual del personal administrativo	40
15	Cubículos cerca de las ventanas	42
16	Sillas en mal estado	43
17	Pasillos y oficinas con obstáculos que generan riesgo	45
18	Salida de emergencia obstruida, ubicación y señalización de seguridad ocupacional	46
19	Extintor rotulado, detector de humo y ubicación	51
20	Desorden en las oficinas	53
21	Pasillos y oficinas con cajas y mobiliario sin uso	54
22	Objetos innecesarios en los escritorios y gavetas	55
23	Objetos innecesarios en los escritorios	56
24	Puestos de trabajo con objetos personales	57
25	Desorden en estanterías	58

No.	Título	Página
26	Oficinas con papelería sin archivar	60
27	Archivos digitales organizados	61
28	Archivos digitales desorganizados	62
29	Evidencia de áreas sucias	64
30	Techos sucios en mal estado y paredes sucias	64
31	Techos sucios en mal estado y paredes sucias área de atención a proveedores	65
32	Estado de limpieza en el comedor	68
33	Estado de limpieza de los baños ubicados dentro de la unidad de análisis	69
34	Estado de limpieza de los baños ubicados fuera de la unidad de análisis	71
35	Basureros en los puestos de trabajo	72
36	Basurero general y caja de reciclaje	73
37	Detalle de funciones de cada rol	81
38	Pasos para el programa de mejora continua	83
39	Invitación para la concientización	85
40	Invitación para formación del comité SOL	88
41	Organigrama puesto comité SOL	89
42	Temas a desarrollar para el curso “mejora continua, aplicando las 9s’s”	93
43	Rótulo ¿qué hacer en caso de sismo e incendio?	95
44	Propuesta compra de sillas	96
45	Propuesta de reubicación de escritorios	97
46	Flujo de clasificación de objetos	99
47	Clasificación de archivos digitales	107

No.	Título	Página
48	Diagrama orden de los objetos útiles	108
49	Orden de los objetos útiles	109
50	Orden propuesto de gavetas de escritorios	110
51	Imagen de folders colgantes	111
52	Orden para las estanterías	112
53	Rotulación de cartapacios o archivadores	113
54	Rotulación de cajas y estanterías para la bodega	114
55	Asignación de colores por áreas para cajas, cartapacios y estanterías	115
56	Orden estanterías en la bodega	117
57	Orden en el escritorio de la computadora	118
58	Presupuesto compra de lockers	119
59	Ubicación de lockers	120
60	Oficinas ordenadas	121
61	Invitación jornada de limpieza	122
62	Reglas de limpieza para los colaboradores	126
63	Invitación para la reunión de estandarización	130
64	Píldora para los colaboradores de estandarización	133
65	Roturación orden y limpieza	133
66	Motivación para la disciplina	134
67	Diagrama de beneficios de la metodología nueve eses (9´S)	149

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Metodología de las nueve eses (9'S)	10
2	Criterios utilizados en las boletas de cuestionario	28
3	Programación reunión de concientización	86
4	Programa reunion de elección comité SOL	89
5	Tarjeta roja	100
6	Control de objetos innecesarios	102
7	Tarjeta verde	104
8	Lista de objetos necesarios para otras áreas	105
9	Listado de elementos necesarios	106
10	Control de préstamo de papelería en bodega	116
11	Programa para jornada de limpieza colaboradores	123
12	Programa para jornada de limpieza personal de limpieza	125
13	Listado de accesorios necesarios para la jornada de limpieza	126
14	Control de limpieza	128
15	Tarjeta amarilla	129
16	Programa para la reunión de estandarización	131
17	Control de estandarización	132
18	Autoevaluación de disciplina	135
19	Evaluación de constancia	136
20	Programación reunión de presentación de resultados	138
21	Minuta de reunión comité SOL	140
22	Detalle de actividades aplicación de herramientas metodología nueve eses (9'S)	141
23	Formato para auditoría de seguridad, orden y limpieza	145
24	Criterios para calificar la auditoría de seguridad, orden y limpieza	146
25	Formato de plan de acción	147

No.	Título	Página
26	Resumen de controles	148

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Página
1	Puestos censados para realizar el estudio	27
2	Condiciones óptimas del mobiliario y equipo	33
3	Datos generales 38 colaboradores de la Unidad de Servicios Contables	37
4	Existencia de obstáculos en pasillos o riesgos para los empleados	44
5	Existencia de comité o departamento que vela por la seguridad	47
6	Existencia de objetos que no pertenecen al puesto de trabajo	55
7	Existencia de espacio para colocar los objetos personales de los colaboradores	57
8	Existencia de lineamientos para almacenar documentos y objetos de trabajo	59
9	Existe orden en los archivos digitales	60
10	Disponibilidad de personal dedicado a la limpieza	66
11	Existencia de basureros adecuados para basura	71
12	Conocimiento de la metodología de las nueve eses (9'S)	73
13	Existencia de deficiencias de seguridad, orden y limpieza.	74
14	Costo del curso para el Comité y encargado de brigadistas	93
15	Costo tarjeta adhesivas rojas	102
16	Precios de folders colgantes oficio	111
17	Listado de accesorios de limpieza que deben mantener en las oficinas	127
18	Costo de desayuno presentación de resultados	138
19	Presupuesto financiero	151

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Estado actual de las instalaciones de la Unidad de Servicios Contables	41
2	Accidentes ocurridos dentro de la institución	49
3	Estado actual de las instalaciones en tema de orden según auxiliares y asistentes	52
4	Estado actual de las instalaciones en tema de orden según gerente y jefes	53
5	Limpieza en oficinas	63
6	Estado de la limpieza de la cafetería	67
7	Estado de la limpieza de los baños según asistentes, auxiliares, gerente y jefes	70
8	Causas de deficiencia de seguridad, orden y limpieza	75

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Página
1	Boleta de cuestionario a gerente y jefes del área de la unidad de Servicios contables	160
2	Boleta de cuestionario dirigido a auxiliares y asistentes de la unidad de servicios contables	168
3	Guía de observación	172

INTRODUCCIÓN

En un entorno global y cambiante donde la competencia cada vez es mayor, las instituciones dedicadas a la prestación de servicios, a diario se ven en la necesidad de implementar buenas prácticas que promuevan y agilicen la mejora continua que apoyen en el fortalecimiento de procesos para lograr una ventaja competitiva, donde predomine la eficiencia y alta calidad. La metodología de las nueve eses (9´S), es una herramienta que trata temas de seguridad, orden y limpieza con el fin de beneficiar a las personas, las cosas y a la empresa a mejorar los ambientes laborales. Sin embargo, en la actualidad hay varias empresas que aún no aplican estas buenas prácticas.

Por lo anterior, se llevó a cabo el desarrollo de la presente investigación de tesis, que contiene tres capítulos, el primero sustenta la base teórica, la definición de los principales conceptos relacionados con el estudio y la empresa.

En el capítulo dos se muestra la situación actual de unidad de análisis, información que se obtuvo a través de investigación documental y de campo, para determinar las causas principales de la existencia de deficiencias en los temas de seguridad, orden y limpieza, se presenta el análisis de los datos obtenidos. Con base a la información recabada, se desarrolló el capítulo tres, donde se propone un programa de mejora continua adecuado a las necesidades de la unidad de análisis, que le permitirá cambiar la situación actual respecto a las variables relacionadas con el tema.

Finalmente, se presentan las conclusiones, donde se exponen los resultados del análisis realizado y las recomendaciones que muestran los lineamientos a seguir según la propuesta; en la bibliografía se enumeran las referencias de textos, páginas de internet y libros utilizados a lo largo de la investigación como sustento.

Por último, se presentan los anexos, que muestran los instrumentos utilizados para la ejecución de la investigación realizada.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Empresa

“Es una organización que realiza actividades con fines lucrativos. Estas entidades que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporcionan bienes o servicios a cambio de un precio que les permite la reposición de los recursos empleados” (García y Casanueva, 2001, p.3).

Se dice también que es un organismo económico que mediante la combinación del capital y el trabajo, elabora, transporta y/o distribuye los productos entre los consumidores; de tal manera que, por medio de la inversión del capital en bienes instrumentales o directos, obtiene o pone a disposición con la colaboración al trabajo (y las fuerzas naturales en algunos casos) bienes de consumo que, al venderlos o transportarlos, le permiten obtener de nuevo el capital, más una utilidad que es el objeto de la misma. (Bach, 1967, sp)

Las empresas son organizaciones o instituciones dedicadas a actividades económicas o comerciales para satisfacer necesidades de bienes o servicios, con el fin de obtener una ganancia.

1.1.1 Tipos de empresas

Se dividen de diferentes formas, según el parámetro que elijan para hacerlo puede ser dependiendo de la actividad económica, su forma jurídica, según la titularidad del capital o por su tamaño. Según la actividad económica que desarrollan, se clasifican en: empresas del sector primario (que obtienen los recursos a partir de la naturaleza, como las agrícolas, pesqueras o ganaderas), del sector secundario (dedicadas a la transformación de bienes, como las industriales y de la

construcción) y del sector terciario (empresas que se dedican a la oferta de servicios o al comercio). (Pérez, 2008, Párr. 2) De acuerdo a su constitución jurídica pueden ser: individuales (que pertenecen a una sola persona) y societarias (conformadas por varias personas). En este último grupo, las sociedades a su vez pueden ser anónimas, de responsabilidad limitada y de economía social (cooperativas), entre otras. (Pérez, 2008, Párr. 3)

Según la titularidad del capital se clasifican en: empresas privadas (su capital está en mano de particulares), públicas (controladas por el Estado), mixtas (el capital es compartido por particulares y por el Estado) y empresas de autogestión (el capital es propiedad de los trabajadores). (Pérez, 2008, Párr. 4)

Por último, se definen según su tamaño por el número de empleados y se dividen de la siguiente forma: microempresa con un máximo de 10 trabajadores; pequeñas empresas que van desde 1 a 49 empleados; medianas empresas poseen de 50 a 250 trabajadores y las grandes empresas poseen más de 250 trabajadores. (Cros Digital SL, 2019, Párr. 3)

Por el número de empleados la empresa objeto de estudio es una empresa grande ya que tiene más de 3,000 empleados.

1.1.1.1 Entidades financieras

En general, se le llama a cualquier entidad que ofrece servicios financieros, sea cual sea la modalidad a su clientela. Esos servicios financieros van desde la intermediación pura (captar dinero u otros recursos del público y prestarlo a terceros) a labores de mediación (tercero neutral e imparcial denominado mediador, dirige el proceso y facilita la comunicación entre las personas involucradas), pasando por el traslado de órdenes a los diferentes mercados o servicios de asesoramiento, de seguros u otros. En definitiva, las entidades que operan en los sistemas financieros, en cualquiera de las tres grandes áreas en las

que éstos se dividen son: Área de Banca; Área de Valores y Área de Seguros. (López, 2019, Párr. 1)

Las entidades financieras, con una mayor o menor especialización vocacional o normativa, intermedian la gran mayoría de los fondos generados por los sectores empresariales, economías domésticas y administraciones públicas, cualquiera que sea su destino (pagos, inversiones, ahorro, cobertura) y situación de las contrapartes (transacciones domésticas y transfronterizas). Los grandes volúmenes de recursos e inversiones de numerosas de estas entidades y la globalización de sus actividades a nivel mundial exigen cada día más normas prudenciales de vigilancia de su solvencia y riesgos, así como la disposición de una muy elevada calidad profesional y técnica en su gestión. (Diccionario económico, 2019, Párr. 2)

a. Bancos

“Son instituciones financieras que cumplen la función social de mediar entre quienes cuentan con dinero (captar) y quienes lo necesitan (prestar), a través de instrumentos que ayudan a administrar y disponer de él con seguridad” (Quiñonez, 2018, p. 9).

Un banco es una institución de tipo financiero que, por un lado, administra el dinero que dejan en custodia sus clientes y, por el otro, lo utiliza para prestárselo a otros individuos o empresas aplicándoles un interés, lo que consiste en una de las variadas formas que tiene de hacer negocios e ir ampliando el dinero de sus arcas. (Ucha, 2008, Párr. 1)

Este tipo de empresas prestan el servicio de intermediarios financieros, su principal función es captar y colocar capital, cobran y pagan intereses, a este margen de ganancia se le llama Spread, que es la diferencia entre el precio de compra y venta de un activo financiero, es una especie de margen que se usa para medir la

liquidez, prácticamente de esto viven o se alimentan los bancos. Los bancos según su capital pueden ser:

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

La unidad de análisis pertenece a un banco privado del sistema financiero guatemalteco ya que su capital no pertenece al gobierno.

1.2 Administración

Wehrich, Cannice y Koontz, (2017), aseguran que “es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupo cumplen metas específicas de manera eficaz” (p. 5).

Cuando se hace referencia a administración se asocia a una organización, empresa o negocio, pero cabe mencionar que la principal razón para estudiarla es el impacto sobre el desempeño de las organizaciones. Amaru (2009), afirma que “es el proceso de tomar decisiones sobre los objetivos y la utilización de recursos. Abarca cinco tipos principales de decisiones, llamadas también procesos o funciones: planeación, organización, liderazgo, dirección y control” (p. 6).

A continuación, se describe brevemente cada función de la administración:

- **Planeación:** es una herramienta para administrar las relaciones con el futuro. Definir objetivos o resultados a alcanzar, al igual que los medios para hacerlo.
- **Organización:** consiste en dividir el trabajo y atribuir responsabilidades y autoridad a las personas.

- **Liderazgo o integración:** es uno de los papeles que desempeñan los administradores, está relacionado totalmente con personas. Influyen en el comportamiento de uno o más seguidores que lo siguen o aceptan su influencia por algún motivo.
- **Dirección:** consiste en realizar las actividades mediante la aplicación de energía física, intelectual e interpersonal para ofrecer productos, servicios e ideas.
- **Control:** que es el proceso de producir información para tomar decisiones sobre la realización de objetivos, con base en información continua sobre las actividades del propio sistema y sobre el objetivo. (Amaru, 2009, p. 169)

1.2.1 Administración de operaciones

El término administración de operaciones se refiere al diseño, dirección y control sistemáticos de los procesos que transforman los insumos en servicios y productos para los clientes internos y externos. En términos generales, la administración de operaciones está presente en todos los departamentos de una empresa porque en ellos se lleva a cabo muchos procesos. (Krajewski, Ritzman y Malhotra, 2008, p.4)

La administración de operaciones se ocupa de los procesos, es una actividad fundamental que las organizaciones utilizan para realizar el trabajo y alcanzar las metas. Un proceso, es cualquier actividad o actividades en las que se transforman uno o más insumos para obtener uno o más productos para los clientes. Es importante mencionar que, mediante la selección de técnicas y estrategias apropiadas, los gerentes pueden diseñar procesos que den a sus compañías una ventaja competitiva. (Krajewski et al., 2008, p. 4)

1.2.1.1 Calidad

Ramírez (2006), afirma que la conceptualización de la calidad se enmarca en un contexto de valores que permite generar multiplicadores de bienestar para la

empresa, al asumir el compromiso de mejora en la actitud de servicio y de autodesarrollo de sus componentes, al evitar vacíos de calidad, buscar la competitividad y lograr la concientización en el sentido de que el servicio con calidad es el crecimiento en el que destaca la empresa, así como para el usuario, quien obtiene satisfacción plena, tiene preferencia por el producto y muestra su reconocimiento al mismo, convirtiéndose, a su vez, en un promotor de nuestra imagen. (p.36)

La calidad de un producto o servicio la define las características y la apreciación que le dé el cliente al mostrar su preferencia, ya que satisface sus exigencias.

1.2.1.2 Mejora continua

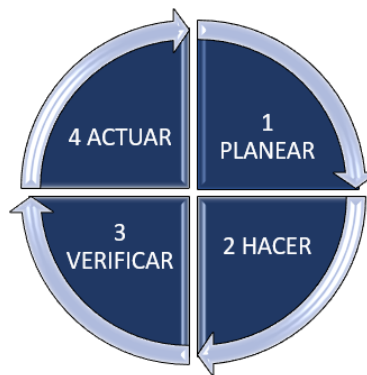
Gutiérrez (2014), asegura que es la consecuencia de una forma ordenada de administrar y mejorar los procesos, identificando causas o restricciones, estableciendo nuevas ideas y proyectos de mejora, llevando a cabo planes, estudiando y aprendiendo de los resultados obtenidos y estandarizando los efectos positivos para proyectar y controlar el nuevo nivel de desempeño. Es precisamente en el contexto de la mejora continua en el que los métodos y las estrategias que se estudian en este libro toman su mayor utilidad. Por ejemplo, varias de las herramientas básicas permiten evaluar la situación actual de la calidad para que, a partir de ahí, sea posible actuar sobre los aspectos más críticos. (p.64)

Kaizen es una palabra japonesa que significa mejoramiento continuo. Esta filosofía de mejoramiento continuo enfatiza la importancia de involucrar empleados de cada nivel de la organización. Esta filosofía asume que cada uno de nuestros días deben estar enfocados en los esfuerzos para el mejoramiento constante. Esto es tan natural y obvio para toda clase de organizaciones alrededor del mundo, y sin embargo a veces lo olvidan. (Reyes, 2003, p.7)

Una de las técnicas más utilizadas para la mejora continua de la calidad se le llama círculo de Deming o ciclo PHVA, se compone de cuatro partes: planear, hacer, verificar y actuar. A continuación, se muestra una imagen de dicho proceso.

Imagen 1

Proceso cíclico de PHVA



Fuente: Red Consultores, 2019. Consultoría y asesoría en inocuidad alimentaria. Extraído el 22 de julio de 2,019. <https://www.reddeconsultores.com/images/phvacirculo.jpg>

El primer paso es “planear”, en esta etapa se realiza la proyección, es decir, se definen las actividades necesarias para alcanzar el objetivo deseado. En este proceso el segundo paso es “hacer” aquí se realizan los cambios necesarios y se trata de implementarlos en baja escala antes de ponerlos a funcionar plenamente, se pueden realizar pruebas piloto. En la tercera etapa que es “Verificar”, se verifica el estado actual del proceso a través de datos, para poder compararlos con los requisitos establecidos en el primer paso. La última parte del ciclo es “actuar”; en esta última fase, de los resultados que surjan del análisis realizado en el paso anterior, se actúa en consecuencia, es decir, de aquí reside el éxito del método como herramienta de mejora continua. El funcionamiento es cíclico, la mejora es continua, por lo que luego de actuar debemos volver a planificar e ir perfeccionando sistemáticamente el proceso. (Calidad total, 2016, Párr. 6)

A continuación, se presentan algunas premisas importantes de la mejora continua.

a. Principio de la mejora continua

Uno de los principios de gestión clave de la Norma ISO 9001, indica que “si no puedes mejorar hoy entonces trata de mejorar mañana, pero cada día haz el intento por mejorar”. También dice “no se trata de que queramos mejorar, debemos mejorar, y es este principio en que se deben enfocar”. En un comienzo donde el comercio era diferente, y no se vivían los efectos de la globalización, el mejorar un negocio era como un “plus”, mediante este plus las empresas podían aumentar sus ganancias, pero hoy en día lo que ha cambiado es que la mejora ya no es un plus, sino que es una necesidad. (La Mejora Continua: 5º principio de calidad, 2016)

b. La negación de las empresas a la mejora continua

La mejora continua está cada vez más presente en los requisitos de las normas de calidad. Es uno de los principales pilares para la gestión de un sistema de calidad y seguridad. Hay obstáculos que hacen que las empresas no lleven a cabo la mejora de sus sistemas y procesos, teniendo la creencia que pueden prescindir de ella.

Los mayores obstáculos para la mejora continua en las empresas son las personas, ya que muestran resistencia al cambio, asumen que todo está bien y no piensan en que pueden mejorar, se limitan a sus propias experiencias, no aceptan que hay otras formas de hacer mejor las cosas. El hecho de que se resistan al cambio se puede dar debido a que no tienen motivación o por falta de formación y capacitación.

c. Mejora continua para mejorar la eficiencia

A través de la aplicación del método de mejora continua las organizaciones se hacen más eficientes; ya que, le permite visualizar un horizonte amplio, en busca de la excelencia y la innovación, capaces de reducir tiempos, costo de los procesos productivos, y aprovechar al máximo el espacio en el que se trabaja y al recurso

humano. En definitiva, permite obtener una mayor eficiencia sin realizar grandes inversiones en maquinaria u otros recursos; ya que busca una mayor productividad utilizando los mismos recursos disponibles.

1.2.1.3 Metodología de las nueve eses (9'S)

Gutiérrez (2014), afirma que es una metodología que, con la participación de los involucrados, permite organizar los lugares de trabajo con el propósito de mantenerlos funcionales, limpios, ordenados, agradables y seguros. El enfoque primordial de esta metodología desarrollada en Japón es que para que haya calidad se requiere antes que todo: orden, limpieza y disciplina. (p.110)

Las nueve eses (9'S) deben su nombre a la primera letra de cada palabra de origen japonés, el significado de cada una de ellas será detalladamente analizado; así como, el procedimiento para llevarlas a cabo.

Con el fin de desarrollar planes de mejoramiento más integrales del ambiente de trabajo, a las cinco eses (5'S) se les fortalece agregando algunos conceptos. Así, se integran nueve conceptos fundamentales en torno a los cuales los empleados y la organización pueden lograr las condiciones adecuadas para producir con calidad bienes y servicios. (Gutiérrez, 2014, p. 112).

En el siguiente cuadro se muestra un resumen del significado de las nueve eses (9'S).

Cuadro 1

Metodología de las nueve eses (9'S)

Relación	Japonés	Español
Con las cosas	Seiri Seiton Seiso	Clasificación: mantener solo lo necesario. Orden: mantener todo en orden. Limpieza: mantener todo limpio.
Con uno mismo	Seiketsu Shitsuke Shikari Shitsukoku	Bienestar personal: cuidar la salud física y mental. Disciplina: mantener un comportamiento confiable. Constancia: perseverar en los buenos hábitos. Compromiso: ir hasta el final en tareas y decisiones.
Con la organización	Seishoo Seido	Coordinación: actuar en equipo con los compañeros. Estandarización: unificar a través de normas.

Fuente: Gutiérrez, H. 2014. Calidad y Productividad. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, A. de C.V. Página 112.

a. Seiri-Clasificar

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., que no se requieren para efectuar el trabajo y que solo obstruyen su flujo. Por lo general, hacer tal selección puede complicarse cuando existe la posibilidad de que en el futuro se necesite algo que ahora se decide eliminar, y la tendencia natural es conservarlo “por si acaso”. Sin embargo, esta duda, sensación y, en última instancia, decisión está distorsionada por la tendencia de los seres humanos a atesorar cosas (el instinto material). (Gutiérrez, 2014, p.111)

Gutiérrez (2014), refiere que los beneficios para el ambiente de trabajo y la productividad de esta primera S se reflejan en la liberación de espacios, la reutilización de las cosas en otro lugar y el desecho de objetos que en la práctica son estorbo y basura. (p. 111)

En un programa de cinco eses (5'S), una forma efectiva de identificar los elementos que habrá que eliminarse es etiquetarlos en rojo, es decir, cada objeto que se considera innecesario se marca con una tarjeta o adhesivo rojo (de expulsión). Enseguida, estas cosas se llevan a un área de almacenamiento transitorio. Más tarde, si se confirmó que en realidad eran innecesarias, se dividirán en dos clases: las que son utilizables para otra necesidad u operación, y las que son inútiles y serán descartadas. (Gutiérrez, 2014, p.111)

En la aplicación de esta primera ese, es importante el uso de la tarjeta roja que se utiliza para fichar y detallar las acciones a tomar de los objetos que no son necesarios para el desarrollo del trabajo, ya sea porque hay que desechar, reparar, engatarlos, archivarlos en bodega, o están en mal estado. Se debe colocar de forma visible sobre el artículo o mobiliario, en ella se indica que deberán ser apartados para posteriormente eliminarlos del inventario o de las oficinas.

Además, se utiliza la tarjeta verde, que sirve para los artículos que no son necesarios para las actividades laborales, pero puedan servirles a otros colaboradores dentro de la empresa y se podrán donar o transferir, de igual forma se colocan sobre el artículo o mobiliario cuando se realiza la actividad de clasificación.

En la unidad de estudio, el objetivo es que los espacios estén libres de cajas, documentos o muebles que no se requieran para efectuar el trabajo. El personal debe involucrarse en seleccionar lo que es realmente necesario e identificar lo que no sirve para eliminarlo de los espacios laborales. Esta actividad tiene varios beneficios como liberar espacio, eliminar exceso de materiales, equipo que no se utiliza y evitar almacenamiento excesivo, este es el primer paso a seguir en la metodología.

b. Seiton-Ordenar

Después de clasificar se debe definir el orden en el lugar de trabajo, es importante que todos los integrantes de la organización conozcan los criterios que se utilizarán para ordenar. Ordenar tiene como ventaja eliminar muchas pérdidas, sobre todo de tiempo en la búsqueda de elementos o datos.

Según Gutiérrez (2014), con la aplicación de la segunda S habrá que ordenar y organizar un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, de tal forma que, minimice el desperdicio de movimiento de empleados y materiales. 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 lo disponga. No hay que olvidar qué tan importante es localizar algo y poder regresarlo al lugar que le corresponde. La clave es fácil: uso y acceso, así como buena imagen o apariencia del lugar. Para clasificar se deben emplear reglas sencillas como: etiquetar para que haya coincidencia entre las cosas y los lugares de guardar; lo que más se usa debe estar más cerca y a la mano, lo más pesado abajo, lo liviano arriba, etc. Lo anterior implica entonces que “todo esté en su lugar”: pintura de pisos delimitando claramente áreas de trabajo y ubicaciones, tablas con siluetas, así como estantería modular o gabinetes para tener las cosas en su sitio, desde un bote de basura o una escoba hasta una carpeta. Por último, la máxima es: “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”. (p.111)

Actualmente en la unidad de servicios contables existe mucho desorden en algunos puestos de trabajo, ya que no están definidos exactamente los espacios para la papelería, insumos y accesorios personales, esto no permite que los ambientes se vean agradables y ocasiona que los procesos sean inefficientes.

c. Seiso-Limpieza

Esta S consiste en limpiar e inspeccionar el sitio de trabajo y los equipos para prevenir la suciedad, deben implementar acciones que permitan evitar, o al menos disminuir, la suciedad y hacer más seguros los ambientes de trabajo. Por lo tanto, esta S no solo consiste en tomar el trapo y sacudir el polvo, implica algo más profundo; se trata de identificar las causas por las cuales las cosas y los procesos no son como deberían ser (limpieza, orden, defectos, procesos, desviaciones, etc.), de forma tal que se pueda tener la capacidad para solucionar estos problemas de raíz y evitar que se repitan. Para identificar las causas y decidir qué acciones se deben llevar a cabo, las herramientas básicas son los diagramas de Ishikawa y los gráficos de Pareto, entre otros. (Gutiérrez, 2014, p.112)

Gutiérrez (2014), refiere que los beneficios de tener limpios los espacios no solo es el agrado que causa a la vista y en general al ambiente de trabajo (menos contaminación), sino que también, ayuda a identificar con más facilidad algunas fallas; por ejemplo, si todo está limpio y sin olores extraños es más probable que se detecte a tiempo un principio de incendio por el olor a humo o un mal funcionamiento de un equipo por una fuga de fluidos, etc. Por lo tanto, el reto es integrar la limpieza como parte del trabajo diario. (p.112)

Mantener permanentemente condiciones adecuadas de higiene, no solo es responsabilidad de la organización; sino que, depende de la actitud de los empleados. En la unidad de servicios contables, hay una persona del área de mantenimiento que se encarga de la limpieza diaria de las oficinas; sin embargo, algunas gavetas y escritorios no se mantienen limpios, ni ordenados.

En esta ese, se utiliza una tarjeta amarilla puede ser adhesiva, sirve para marcar cuando se encuentran deficiencias en temas de limpieza, con la que se reportan al comité encargado para tomar las acciones necesarias y mejorar.

d. Seiketsu- Estandarizar

Estandarizar pretende mantener el estado de limpieza y organización alcanzado con el uso de las primeras 3'S, mediante la aplicación continua de estas. En esta etapa se pueden utilizar diferentes herramientas; una de ellas es la localización de fotografías del sitio de trabajo en condiciones óptimas para que todos los trabajadores puedan verlas y así recordarles que ese es el estado en el que deberían permanecer; otra herramienta es el desarrollo de normas en las cuales se especifique lo que debe hacer cada empleado con respecto a su área de trabajo. De manera adicional, es posible diseñar procedimientos y desarrollar programas de sensibilización, involucramiento y convencimiento de las personas, para que las tres primeras S sean parte de los hábitos, acciones y actitudes diarias. (Gutiérrez, 2014, p.112)

En la unidad de servicios contables no se tienen lineamientos, ni procedimientos para que estas tres primeras S sean parte de los hábitos.

e. Shitsuke-Disciplina

Gutiérrez (2014), indica que shitsuke significa evitar a toda costa que se rompan los procedimientos ya establecidos. Solo si se implementa la autodisciplina y el cumplimiento de normas y procedimientos adoptados será posible disfrutar de los beneficios que estos brindan. La disciplina es el canal entre las 5'S y el mejoramiento continuo. Implica control periódico, visitas sorpresa, autocontrol de los empleados, respeto por sí mismos y por los demás, así como una mejor calidad de vida laboral. (p.112)

La quinta S (S), quizá representa mayor esfuerzo, requiere de cambio de hábitos, regirse por procedimientos establecidos y está relacionada con el comportamiento de los miembros de la organización. Cabe mencionar que en la unidad objeto de estudio no se tiene disciplina en los temas de seguridad, orden y limpieza.

f. Shikari-Constancia

Es la prueba que nos conduce a llevar a cabo lo necesario para alcanzar las metas que nos hemos propuesto. Perseverar en los buenos hábitos es aspirar a la justicia, en este sentido practicar constantemente las buenas rutinas con uno mismo, provoca que las otras personas tiendan a ser justas con uno, la constancia es voluntad en acción y no ceder ante las tentaciones de lo habitual y lo mediocre. Hoy se requiere de personas que no se rindan en su hacer bien (eficiencia) y en su propósito (eficacia). (Las 9 Eses (9`S). Organización, Orden y Limpieza en la Empresa, 2013, Párr. 15)

En la unidad de servicios contables, el personal realiza las tareas de forma mecánica, tal cual se las han enseñado, se ha caído en una rutina, esto hace que algunos procesos no se hagan con total eficiencia y eficacia, al no existir voluntad para hacer cambios.

El aplicar la constancia en los buenos hábitos genera un ambiente agradable para trabajar; así como, la creación de productos o prestación de servicios de alta calidad.

g. Shitsukoku-Compromiso

Esta acción significa ir hasta el final de las tareas, es cumplir responsablemente con la obligación contraída, sin voltear para atrás. El compromiso es el último elemento de la trilogía que conduce a la armonía (disciplina, constancia y compromiso), y es quien se alimenta del espíritu para ejecutar las labores diarias con un entusiasmo y ánimo brillante. (Las 9 Eses (9`S). Organización, Orden y Limpieza en la Empresa, 2013, Párr. 16)

Es importante mencionar que, en la unidad de servicios contables se deben reforzar los compromisos por medio de un plan de comunicación sobre la

estrategia de la organización para el cumplimiento de los procesos, que comprometa a los colaboradores a hacer bien las tareas hasta el final.

Cada miembro de la empresa debe sentirse comprometido con la mejora continua de los procesos, procedimientos, operación, cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales, esto se puede lograr con la correcta implementación de Shitsukoku. Es importante empoderar a los empleados sobre cada actividad que desempeñan para que se sientan responsables de llevar a cabo su trabajo con alta calidad y comprometidos.

h. Sheishoo-Coordinación

La octava ese (S) trata de la forma en que debe trabajar todo el equipo al mismo ritmo, caminando hacia los mismos objetivos, siguiendo un método o procedimiento. Esto se logra cuando los integrantes conocen las funciones que deben desempeñar y la importancia de las mismas.

Como seres sociales que somos, las metas se alcanzan con y para un fin determinado, el cual debe ser útil para nuestros semejantes, por eso los humanos somos seres interdependientes, nos necesitamos los unos y los otros y también participamos en el ambiente de trabajo, así al actuar con calidad no acabamos con la calidad sino la expandemos y la hacemos más intensa. Para lograr un ambiente de trabajo de calidad requiere unidad de propósitos, armonía en el ritmo y en los tiempos. (Las 9 Eses (9'S). Organización, Orden y Limpieza en la Empresa, 2013, Párr. 17)

En la unidad de servicios contables, debe existir coordinación en los temas de seguridad, orden y limpieza. Es importante que todo el equipo esté alineado hacia los mismos logros y objetivos, esto se puede lograr haciendo las cosas de forma metódica y ordenada de común acuerdo con cada uno de los miembros.

i. Seido-Sincronización o Estandarización

La sincronización o estandarización permite regular los cambios que se consideren de beneficio para la empresa, se deben realizar por medio de normas, reglamentos y procedimientos.

“Para la aplicación de la novena S, es necesario poner señales, ello significa en el lenguaje empresarial un final por medio de normas y procedimientos con la finalidad de no dispersar los esfuerzos individuales y generar calidad” (Las 9 Eses (9’S). Organización, Orden y Limpieza en la Empresa, 2013, Párr. 18).

Con la estandarización de los procesos en la unidad de análisis se aseguraría la calidad de los mismos: ya que, los empleados se apegarían a normas y procedimientos para realizar cada tarea de forma planificada.

j. Comité SOL

El comité SOL es un equipo de seguridad, orden y limpieza conformado, de forma voluntaria, por miembros de la empresa, la cantidad de personas que lo integran puede variar de acuerdo al tamaño de la misma. Es necesario realizar una reunión donde se informe acerca de las atribuciones del comité e integrar el mismo con los colaboradores que estén interesados. (Cano, 2018, p.14)

El comité SOL lidera, planifica y promueve el proceso de la metodología de las nueve eses (9’S), para lo cual, realiza reuniones de manera frecuente, cada miembro tiene funciones específicas, entre las más importantes: capacitar a los colaboradores sobre la metodología, coordinar reuniones, desarrollar el programa de mejora continua, dar seguimiento a los cambios, auditar que los colaboradores se apeguen a los procesos, reconocer los aportes de los demás miembros de la organización y velar porque los objetivos se cumplan. Para alcanzar los resultados deseados, es importante la colaboración de todos los miembros de la organización. (Cano, 2018, p.14)

Los integrantes del comité serán los encargados de llevar a cabo la implementación, seguimiento, progreso y control del programa de mejora continua. Estará conformado por las personas que de manera voluntaria deseen participar en el programa. (Cano, 2018, p. 81)

El comité SOL se integra de la siguiente forma y sus principales funciones son:

- **Coordinador:** encargado de planificar, organizar, integrar, dirigir y revisar el programa.
- **Secretario:** asiste al coordinador en el desarrollo de sus funciones y presentación de resultados.
- **Administrador visual:** encargado de crear el plan, verificar que se cumpla con los lineamientos del programa.
- **Auditor:** planificar la forma en la que se realizará la auditoría del programa.
- **Capacitador:** llevar a cabo las actividades relacionadas con capacitación. (Cano, 2018, p. 81)

Después de definir la base teórica, los temas y definiciones contenidos en este documento que permitirán entender a mayor escala, el diagnóstico realizado acerca de la unidad objeto de estudio respecto a seguridad, orden y limpieza, que se desarrolla en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA PARA UNA UNIDAD DE SERVICIOS CONTABLES DE UN BANCO DEL SISTEMA

En este capítulo se describe la metodología utilizada para la obtención de información y elaboración del diagnóstico, se detalla información relacionada a la empresa y se presentan los resultados obtenidos de la investigación de campo realizada en la unidad de análisis, sobre la situación actual en los temas de seguridad, orden y limpieza.

2.1 Metodología de la investigación

Con el objetivo de conocer la situación actual relacionada con la seguridad, orden y limpieza de la unidad de análisis, se utilizaron diversos métodos, técnicas e instrumentos.

Se aplicó el método científico a través de las tres fases, en la primera fase que es la indagadora se usaron diversas técnicas e instrumentos como: la observación directa por medio de varias visitas a las instalaciones, se manejó una guía de observación (Anexo 1), la cual contiene una serie de aspectos generales en referencia a la seguridad, orden y limpieza. También, se emplearon boletas de cuestionarios estructuradas con preguntas abiertas dirigidas al gerente de la unidad de análisis y a los 5 jefes (Anexo 2) con enfoque en los diferentes temas de la metodología nueve eses (9'S) para obtener información para determinar la situación actual. Al mismo tiempo, se aplicó una boleta de cuestionario con preguntas abiertas y cerradas (Anexo 3) a 32 empleados, entre asistentes y auxiliares, para conocer su opinión con relación a los temas de seguridad, orden y limpieza. Así mismo, se consultaron libros y páginas de internet, dicha información quedó registrada en fichas bibliográficas.

En la fase demostrativa se realizó la comprobación de las hipótesis planteadas a través de la tabulación y el análisis de resultados de las boletas de cuestionario, guías y las visitas que se realizaron a la institución: y por último, en la fase expositiva se llevó a cabo la elaboración del presente informe. Además, se utilizó el método deductivo e inductivo para comprobación de la hipótesis y concluir con la necesidad de la propuesta.

2.2 Unidad de servicios contables

A continuación, se describen los antecedentes, ubicación, servicios que prestan, así como la estructura organizacional de la unidad de análisis.

2.2.1 Antecedentes

La unidad de análisis pertenece a una de las entidades financieras más sólidas del país, dicha entidad surge de la fusión que se realizó en el año 2000, de dos instituciones bancarias de sólido prestigio y larga tradición, pero sus orígenes se remontan al 30 de junio de 1926, cuando fue creado el Banco Central de Guatemala que absorbió las funciones de la Caja Reguladora, entidad encargada de velar por la estabilidad internacional de la moneda, capitalizándose con aportes del Gobierno pero con mayoría de la iniciativa privada.

Debido a la solidez y estabilidad de esta entidad, en diciembre de 2012 un banco extranjero adquirió el primer 40% de las acciones y en enero de 2016 compró el 20% más de las acciones, con lo cual elevó su participación al 60% de la institución bancaria. La estrategia de la nueva compra de acciones reforzó su posición en la plaza guatemalteca y constituyó una muestra de confianza que los inversionistas extranjeros tienen en la banca del país y que permite seguir potenciando su función como promotor del desarrollo económico y social de Guatemala.

Durante los 90 años de trayectoria que posee esta corporación, ha logrado establecer más de 180 puntos de servicio a nivel nacional, lo que ha permitido

posicionarse como una de las instituciones financieras más grandes de Guatemala y ser una de las primeras opciones para muchos de los clientes en términos de productos y servicios bancarios, ya que, su principal objetivo es ser el grupo financiero líder que marca tendencia, genera experiencia superior para sus clientes, orgullo para sus empleados y valor para sus accionistas, de manera sostenible.

2.2.2 Ubicación

Las oficinas centrales están ubicadas en la zona financiera de la ciudad de Guatemala, en la 7ª. Avenida de la zona 9. Cuenta con un edificio de nueve niveles, con instalaciones muy elegantes y cómodas para la atención de los clientes, donde funcionan las áreas de negocios y algunas áreas operativas y administrativas; también, tienen dos edificios anexos donde operan el resto de las áreas operativas y posee una red de más de 180 agencias en todo el país. La unidad de análisis se encuentra ubicada en uno de los edificios anexos en la 7ª. Avenida y sexta calle de la zona 9, en el tercer nivel, ocupa un área de aproximadamente 379.95 metros cuadrados.

2.2.3 Servicios que presta

La entidad a la que pertenece la unidad de análisis tiene agencias en todo el territorio guatemalteco y por ser un grupo financiero ha constituido una diversidad de empresas para el servicio de los clientes como: financiera, Off Shore, arrendadora, aseguradora, corredora de seguros, tarjeta de crédito y casa de bolsa. Los productos y servicios que presta están enfocados a varios sectores de la sociedad divididos en banca personal, banca privada, banca PYME y banca empresarial.

A continuación, se detallan los servicios y productos que se ofrecen a los clientes:

- Cuentas de ahorro con promociones para duplicar el saldo por medio de sorteos mensuales, cuentas de ahorro donde paga mayor tasa de interés, cuenta de ahorro a la vista en dólares, cuenta de ahorro a plazo fijo con intereses capitalizables, cuenta de ahorro para niños y jóvenes, ahorro empresarial.
- Cuenta de depósitos monetarios con intereses, cuentas de depósitos monetarios sin intereses, cuentas de depósito monetario con línea de crédito en quetzales y en dólares.
- Tarjetas de crédito locales e internacionales, con generación de puntos, con generación de millas, atada a una línea de crédito, promociones con aliados, tarjetas empresariales.
- Tarjetas de débito locales e internacionales, con generación de millas y promociones.
- Créditos fiduciarios en quetzales y dólares, descuentos de documentos, leasing, líneas de crédito, prestamos PYME, créditos hipotecarios, créditos prendarios, back to back, financiamiento de importación, cobranza de exportación, cartas de crédito, cobranza de importación.
- Inversiones: certificados a plazo fijo en quetzales y dólares.
- Servicios varios: cajillas de seguridad, sobregiros de cuentas, transferencias internacionales, transferencias locales, remesas familiares, pago de impuestos, red de cajeros, declaraguante, vuelto con visa, uso de token de seguridad, fideicomisos, banca electrónica.
- Seguros: personas, equipo de cómputo y electrónicos portátil, incendio, responsabilidad civil, vehículos, mobiliario y equipo.

La unidad de análisis presta los servicios contables a los clientes internos; tales como, registros de asientos contables, administración del sistema de contabilidad, control y elaboración de conciliaciones bancarias, control y elaboración de integraciones contables, cálculo y pago impuestos, consolidación de información

para la presentación de estados financieros. Y también, presta algunos servicios a clientes externos tales como: pago a proveedores, certificaciones contables para los clientes, reposición de cheques caducados y extraviados.

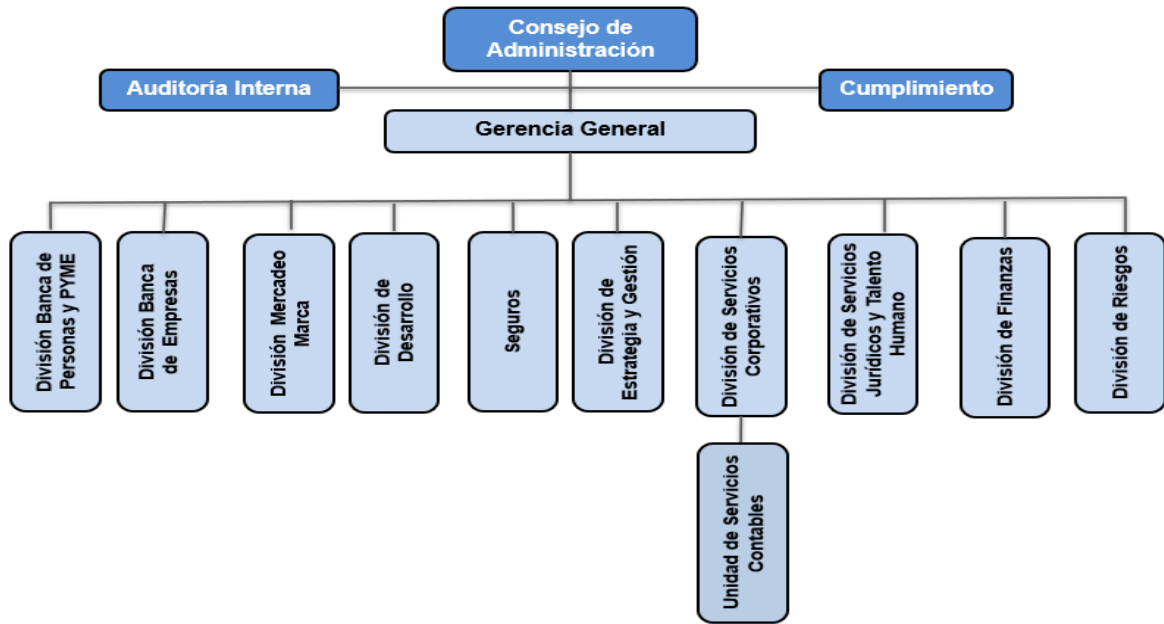
2.2.4 Estructura organizacional

La entidad financiera a la que pertenece la unidad de análisis, cuenta con una estructura organizacional adecuada a las actividades que desempeña, esto le permite establecer las funciones y gerencias necesarias con la finalidad de brindar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes y que la hacen ser una de las instituciones financieras más sólidas del país.

A continuación, se muestra la imagen del organigrama general de la entidad financiera, en donde se puede visualizar la dirección de mando, que es el Consejo de Administración, en seguida el gerente general y 10 gerencias a su cargo.

Imagen 2

Organigrama General de la Entidad Financiera



Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Enero de 2020.

La unidad de análisis pertenece a la División de Servicios Corporativos que tiene como reto principal la transformación de los procesos administrativos, tecnológicos y operativos orientados al cliente, que permiten a las áreas del negocio del Grupo Financiero prestar un excelente servicio y ofrecer al cliente una experiencia memorable. Integra los procesos de soporte que respaldan productos y servicios de cara al cliente: cartera, depósitos, operación de tarjeta de crédito y débito, cobranzas, análisis de créditos de consumo, banca virtual, servicios contables y servicios Administrativos.

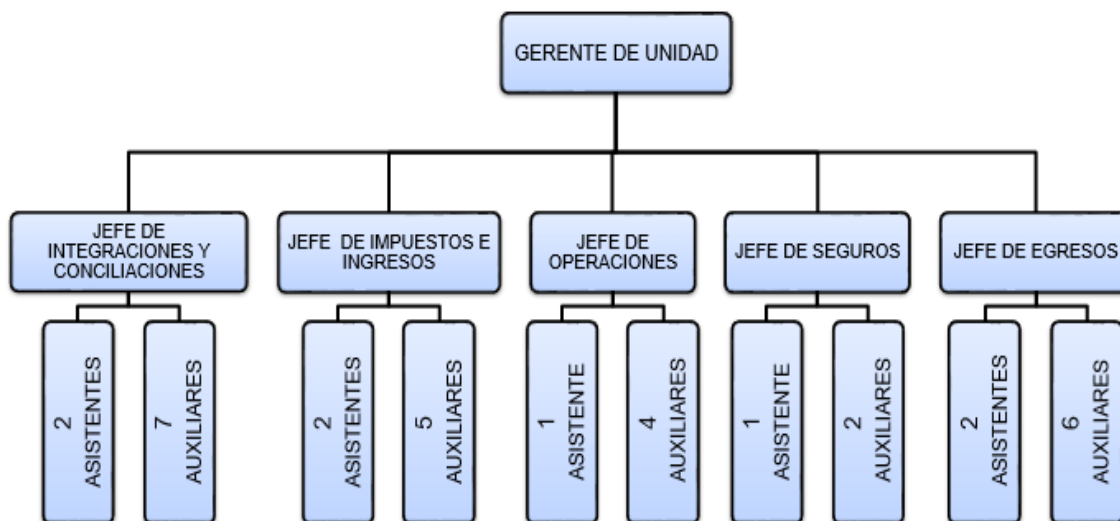
La unidad de análisis se encarga de organizar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones contables financieras de la institución, a efecto de suministrar información confiable que contribuya a la toma de decisiones de la alta gerencia; así mismo, promueve la eficiencia y eficacia de sus controles de gestión contable financiera apegados a las leyes, normas y reglamentos vigentes aplicables para la entrega de información integra y oportuna.

La unidad cuenta con 38 colaboradores distribuidos de la siguiente forma: 1 gerente, 5 jefes de área, 8 asistentes y 24 auxiliares. Con el personal mencionado se llevan a cabo todas las funciones asignadas que son parte vital para la entrega oportuna de los estados financieros de la institución.

A continuación, se muestra el organigrama específico de la unidad de análisis, donde se detalla la estructura por departamentos.

Imagen 3

Organigrama Nominal Unidad de Servicios Contables



Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Enero de 2020.

Para comprender el organigrama nominal de la unidad de análisis, se explica a continuación las funciones del gerente, de cada jefe de departamento, el rol de asistente y el rol de auxiliar.

- **Gerente de la unidad de servicios contables:** es la persona facultada para coordinar, dirigir y organizar las actividades del departamento, responsable de presentar los estados financieros de la organización para la adecuada toma de decisiones, de forma exacta y oportuna, así como, cumplir con las obligaciones fiscales.
- **Jefe de integraciones y conciliaciones:** responsable de dirigir y organizar todas las actividades para la entrega de integraciones de las cuentas contables de gasto, producto, activo y pasivo asignadas, con el fin de revisar que los registros contables estén consistentes y correctos. También tiene a cargo la coordinación, revisión de la elaboración de conciliaciones, a

efecto mantener un buen control y establecer que no haya diferencias importantes entre el registro contable y las cuentas bancarias.

- **Jefe de impuestos e ingresos:** dirige los procesos para realizar el cálculo y pago de impuestos mensuales, trimestrales y anuales; apegado al cumplimiento de las leyes fiscales y tributarias. También, es el encargado de dirigir, coordinar y operar el registro de los ingresos. Así mismo, tiene a su cargo el control del inventario y registro contable de las depreciaciones.
- **Jefe de operaciones:** coordina todas las actividades para que se ejecuten los cierres diarios, mensuales y anuales del sistema contable, certificando los procesos de las interfaces de otros sub-sistemas para la consolidación de la información contable que sirve para la elaboración de los estados financieros. Tiene a su cargo el control y operación de provisiones, el registro mensual de diferimientos y el archivo general de pólizas contables.
- **Jefe de seguros:** encargado de las operaciones que generan la producción diaria, mensual y anual de los ingresos por primas de seguros, reservas matemáticas, reservas técnicas y operaciones contables.
- **Jefe de egresos:** organiza, revisa, y autoriza todos los pagos administrativos a los proveedores, registros contables de pagos, pagos de anticipos y liquidaciones de anticipos.
- **Asistentes:** asisten a cada jefe en diferentes actividades y brindan apoyo en coordinar a las actividades operativas de los auxiliares, para que se cumpla de forma correcta y oportuna.
- **Auxiliares:** realizan la parte operativa de cada área, registros contables, ejecutan controles en cuentas corrientes, elaboran los reportes necesarios

para tener la información de manera oportuna, gestionan pagos, efectúan conciliaciones bancarias.

Se indago sobre la existencia de manuales de puesto y se determinó que si hay, pero a la fecha se encuentran desactualizados.

2.3 Situación actual sobre seguridad, orden y limpieza

A continuación, se presenta la situación actual de la unidad de análisis, tomando como base los temas de seguridad, orden y limpieza que son fundamento de la metodología de las nueve eses (9'S).

Se muestran cuadros, gráficas, tablas e imágenes con el fin de sustentar y detallar los aspectos relevantes evaluados en las visitas a la institución y en el desarrollo del trabajo de campo.

Se elaboraron 38 boletas de cuestionarios, dirigidas a los trabajadores de la unidad de análisis entre ellos: el gerente, jefes, los asistentes y auxiliares, con la finalidad de obtener información importante sobre la situación actual de seguridad, orden y limpieza. En la siguiente tabla se detallan los puestos del personal censado.

Tabla 1

Puestos censados para realizar el estudio

Puesto del personal censado	Cantidad
Gerente	1
Jefes	5
Asistentes	8
Auxiliares	24
Total censado	38

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Enero de 2020.

Se realizaron preguntas cerradas y abiertas, con la finalidad de obtener más información y otras preguntas se formularon utilizando los criterios detallados en el cuadro que se muestra en seguida.

Cuadro 2

Criterios utilizados en las boletas de cuestionario

Criterio utilizado	Definición
Muy bueno	Valor de alta calidad, se acerca a la perfección y no demuestra debilidades
Aceptable	Aún le falta mejor para ser excelente
Necesita mejorar	Es débil en términos de calidad, existe descontento e insatisfacción por parte de los encuestados sobre lo evaluado, es necesario tomar acciones para mejorar el nivel de satisfacción

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Enero de 2020.

2.3.1 Instalaciones

La unidad de análisis se encuentra en el tercer nivel del edificio anexo a las oficinas centrales, junto con varios departamentos administrativos de la institución.

La construcción del edificio es antisísmica, la mayoría de paredes son fundidas de concreto pintadas en su mayoría de color blanco, otras están hechas de tabla yeso para divisiones de oficinas, con vidrio y aluminio, los techos son fundidos con bobadilla y tienen cielo falso de duroport color blanco, los pisos son de granito color gris, cuenta con 8 ventanas grandes y 15 pequeñas. Además, hay dos elevadores, uno va del sótano 1 al segundo nivel y el otro está programado para ir del primer al tercer nivel.

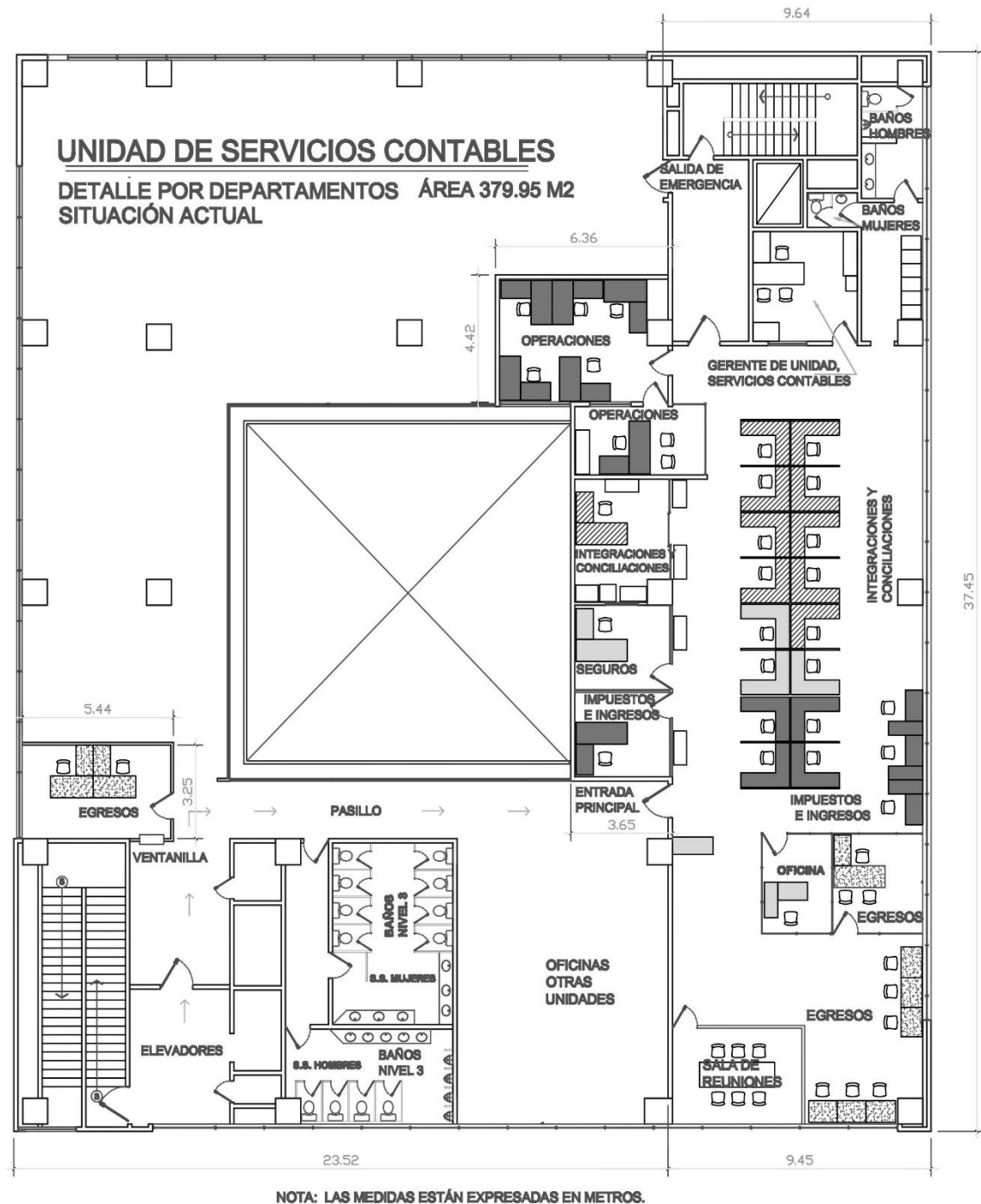
En la investigación de campo se determinó que el área que ocupa la unidad de análisis está compuesta por 7 oficinas, una sala de reuniones, treinta y dos cubículos, un baño para mujeres y uno para hombres que son utilizados por la

gerente y jefaturas; los baños que usan los asistentes y auxiliares son compartidos con el personal de otras áreas que están en el mismo nivel y con clientes cuando lo requieren. También, cuenta una ventanilla de recepción y atención a proveedores que está en la entrada del tercer nivel, tienen a su disposición una bodega que está en el sótano uno, es utilizada para el resguardo de papelería de años anteriores y hay una cafetería para todos los empleados del edificio que se encuentra ubicada en el mismo sótano.

Las instalaciones de las oficinas se encuentran distribuidas en un espacio de 379.95 metros cuadrados incluyendo el área de pago a proveedores, esto se puede observar en la siguiente imagen:

Imagen 4

Plano de distribución de la Unidad de Servicios Contables



Fuente: plano obtenido en trabajo de campo por parte de la entidad. Enero de 2020.

2.3.2 Mobiliario y equipo

El mobiliario y equipo utilizado en las oficinas, es de tipo ejecutivo, cada puesto de trabajo para asistentes y auxiliares cuenta con un cubículo, un escritorio con tres gavetas, silla secretarial, equipo de cómputo, teléfono fijo y dependiendo las funciones que desempeñan tienen impresora de cinta, escáner, protectoradora de cheques, caja fuerte para resguardo de documentos con valor. El departamento tiene dos fotocopadoras multifuncionales en red para la impresión de documentos de toda el área, cada empleado tiene un código para usarla y llevar el control de lo que utiliza. En la siguiente imagen se puede observar el mobiliario y equipo que utilizan, así como la impresora.

Imagen 5

Mobiliario y equipo utilizado por asistentes y auxiliares



Fuente: imagen capturada por la investigadora en trabajo de campo. Enero de 2020.

Las oficinas de los jefes de área son individuales, algunas son de concreto y vidrio, otras de aluminio y vidrio, tienen escritorios ejecutivos, credenza para resguardo de papelería, teléfono fijo, algunas tienen mesa redonda para reuniones. Se muestran en la siguiente imagen.

Imagen 6

Mobiliario y equipo utilizado por gerente y jefes



Fuente: imagen capturada por la investigadora en trabajo de campo. Enero de 2020.

Cabe mencionar que el cuidado del mobiliario y equipo es responsabilidad de cada empleado ya que es cargado a su código por medio de una tarjeta de responsabilidad y el control del inventario se lleva por medio de un sistema que está a cargo del Jefe de Impuestos e ingresos de la unidad de análisis.

Se determinó según el censo, que 22 colaboradores de los 38 opinaron que el mobiliario y equipo se encuentra en óptimas condiciones para el desarrollo de sus labores y 16 indican que no. En los comentarios revisados argumentaron que el mobiliario en algunos casos se encuentra en mal estado porque no le dan mantenimiento, sobre todo las sillas secretariales; y, también, mencionan la misma situación para algunos equipos de cómputo, los resultados se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 2
Condiciones óptimas del mobiliario y equipo

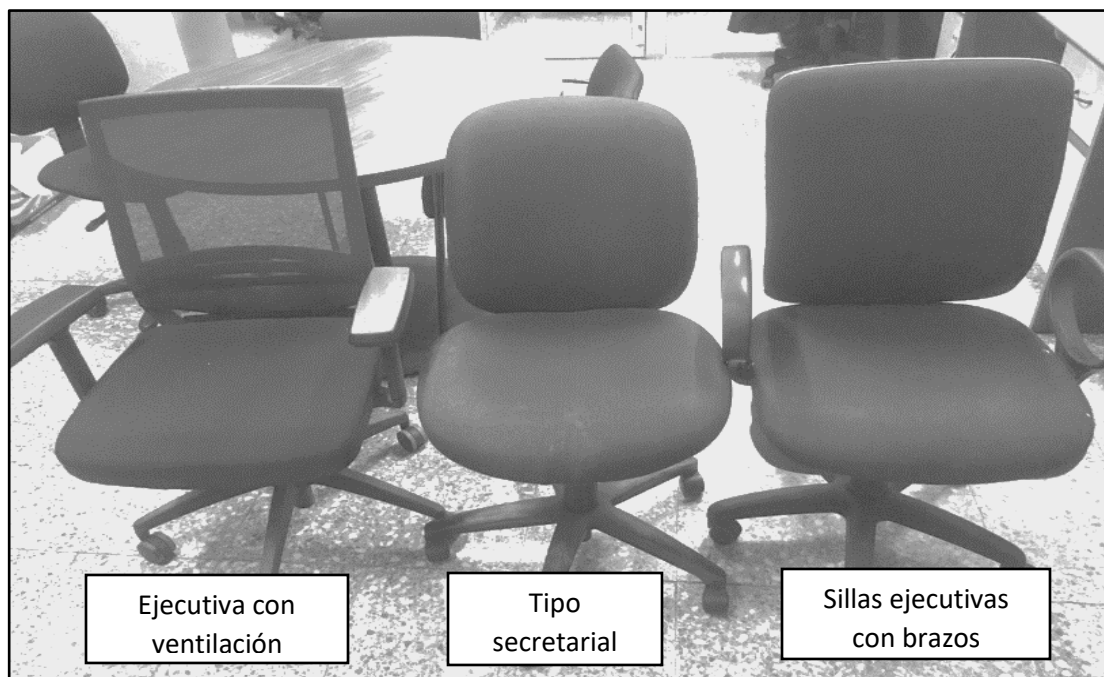
Respuestas	Auxiliares y Asistentes		Gerente y Jefes	
	Censados	Porcentaje	Censados	Porcentaje
Si está en buen estado	18	56%	4	67%
No está en buen estado	14	44%	2	33%
Total	32	100%	6	100%

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Enero de 2020.

Las sillas utilizadas por los colaboradores son de tres tipos: ejecutiva con brazos, silla secretarial, y ejecutiva con ventilación en el respaldo. El gerente, jefes, asistentes y auxiliares utilizan cualquiera de los tres tipos de sillas, no hay determinado estilo para cada puesto, las entregan a los empleados conforme las van solicitando. A continuación, la imagen de los tipos de sillas que se utilizan.

Imagen 7

Tipos de sillas



Fuente: imagen capturada por la investigadora en trabajo de campo. Enero de 2020.

Durante la investigación de campo se observaron diferentes tipos de escritorio que se adaptan a las áreas según su distribución o necesidad: escritorios de dos alas de madera y metal individuales que son utilizados por el gerente y los jefes; estaciones de trabajo de dos alas de madera y metal, tipo cubículo con gavetas y estaciones de trabajo de un ala con gavetas, que son utilizados por los auxiliares y asistentes, los distintos modelos se observan en la siguiente imagen:

Imagen 8

Tipos de escritorios



Fuente: imagen capturada por la investigadora en trabajo de campo. Enero de 2020.

La sala de reuniones tiene diseño moderno, las paredes son de concreto y las ventanas de vidrio con aluminio, por lo que tiene bastante iluminación; además, está ubicada dentro de la unidad de análisis, tiene 8 sillas tipo ejecutivo con ventilación en el respaldo, una mesa de metal con melanina y un televisor para proyectar; a continuación, se muestra la imagen.

Imagen 9

Sala de reuniones

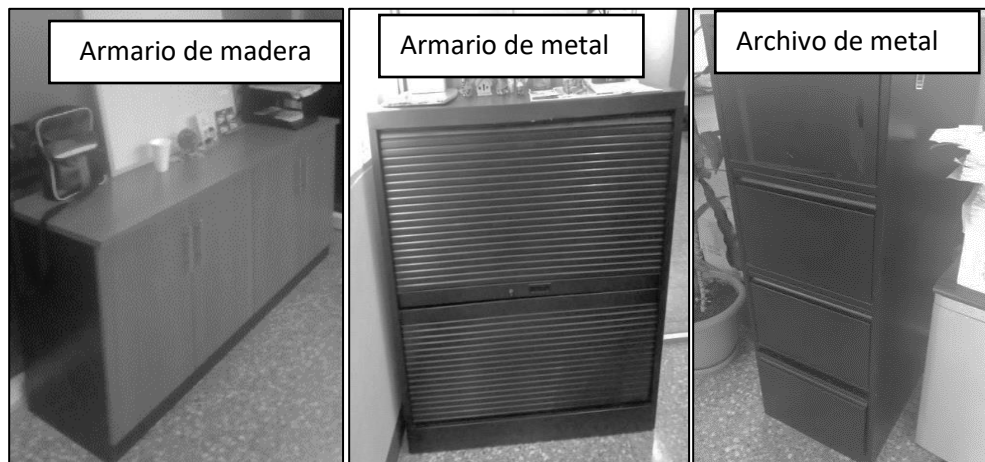


Fuente: imagen capturada por investigadora en trabajo de campo. Enero de 2020.

El mobiliario para el almacenamiento de documentos consta de archivos de diferentes tamaños, armario de madera y de metal, archivos con gavetas en buen estado, como se observa en la imagen 10. Cabe mencionar que las oficinas de los jefes cuentan con un armario de madera o de metal y los archivos con gavetas de metal están asignados para cada área dependiendo las necesidades.

Imagen 10

Mobiliario para almacenamiento



Fuente: imagen capturada por la investigadora en trabajo de campo. Enero de 2020.

Además, se almacenan documentos en cartapacios, archivadores y tomos que se colocan en estanterías de metal con puertas y sin puertas. En la imagen siguiente se muestra.

Imagen 11

Tipos de estanterías de metal



Fuente: imagen capturada por la investigadora en trabajo de campo. Enero de 2020.

2.3.3 Personal

La unidad de servicios contables está integrada por treinta y ocho colaboradores tanto jefes, asistentes y auxiliares, tienen asignado un horario matutino y pueden optar por las siguientes opciones: de 7:00 horas a 16:00 horas, de 8:00 horas a 17:00 horas, de 9:00 horas a 18:00 horas, la institución da la oportunidad de escoger cualquiera de los tres horarios, de acuerdo con las necesidades de cada uno por temas de estudios, lejanía o familia. Se trabaja de lunes a viernes, con derecho a 1 hora de almuerzo entre las 12:00 a.m. a 14:00 horas. Es importante mencionar que algunas personas realizan horas extras dependiendo del volumen de trabajo, fechas de entrega de información y fechas de cierres contables.

Según el censo realizado en cuanto a información generales de los colaboradores, se determinó que en la unidad de análisis 32 corresponde a la mayoría, se encuentran entre las edades de 18 a 30 años por lo que se percibe que es un equipo bastante joven. Como se puede observar en la siguiente tabla el 66% son de género masculino y el 34% femenino y en cuanto al nivel de estudios el 76% son universitarios.

Tabla 3

Datos generales 38 colaboradores Unidad de Servicios Contables

Edad	Género		Totales	Nivel de estudios		Totales
	Femenino	Masculino		Diversificado	Universidad	
De 18 a 22	5	10	15	4	11	15
De 23 a 30	5	12	17	4	13	17
De 31 a 45	3	3	6	1	5	6
Totales	13	25	38	9	29	38
Porcentajes	34%	66%	100%	24%	76%	100%

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Enero de 2020.

En la institución, existe un manual de imagen para colaboradores que no se encuentra dentro del reglamento interno de trabajo y que es recomendable que se agregue. El uso de uniforme para el personal que atiende público es obligatorio, en el caso de la unidad de análisis que pertenece al área administrativa no utiliza uniforme; sin embargo, en dicho manual se establece el código de vestuario permitido para personal administrativo, a continuación, se muestra.

Imagen 12

Código de vestuario para mujeres del área administrativa



Fuente: imagen capturada del manual de imagen de colaboradores. Enero de 2020.

Según el manual de imagen, para las mujeres está prohibido lo siguiente:

- Usar sandalias con medias
- Utilizar zapatos de colores llamativos
- Llevar peinados elaborados o tintes llamativos
- Colocarse lentes oscuros en la cabeza
- Llevar ropa sucia o arrugada
- Que se marque la ropa interior
- Tener uñas muy largas, sucias o con diseños o colores llamativos
- Aplicar demasiado perfume
- Usar ropa de talla incorrecta
- Usar telas brillantes
- Accesorios en exceso
- Maquillaje en exceso
- Prohibido el uso de prendas muy cortas, prendas escotadas, pantalones de lona roto, ropa deportiva, leggings, pantalones cortos, zapatos deportivos.

Para el vestuario de hombres del área administrativa el uso de la corbata y el saco no son obligatorios, en la siguiente imagen se muestran las ideas que pueden utilizar.

Imagen 13

Código de vestuario para hombre del área administrativa



Fuente: imagen capturada del manual de imagen de colaboradores. Enero de 2020.

Según el manual de imagen, para los hombres está prohibido lo siguiente:

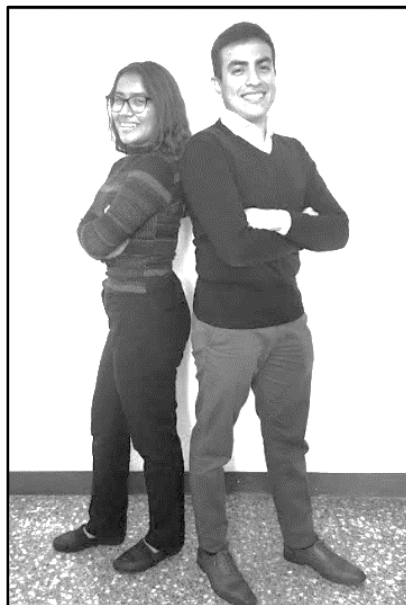
- Usar talla equivocada de camisa o traje
- Utilizar camisas de manga corta o más oscuras que el traje
- Llevar el traje mal planchado o arrugado
- Llevar el cuello de la camisa sucio o arrugado
- Usar cincho en mal estado, de colores llamativos o de color distinto a los zapatos
- No utilizar cincho o hebillas llamativas
- Usar camisas con manchas de sudor
- Usar zapatos sucios o desgastados
- Usar más de tres colores o materiales al vestir
- Llevar el celular en la bolsa de la camisa

- Prohibido el uso de camisetas sin cuello o mangas, ropa deportiva, camisetas de playa o hawaianas, camisetas con mensajes publicitarios, prendas de lona, ropa ajustada, pantalones cortos, zapatos deportivos.

A continuación, se muestra el vestuario actual que utilizan mujeres y hombres del área administrativa, que es una tendencia semi formal pero presentable y elegante.

Imagen 14

Vestuario actual del personal administrativo



Fuente: imagen capturada por investigadora en trabajo de campo. Enero de 2020.

2.3.4 Seguridad

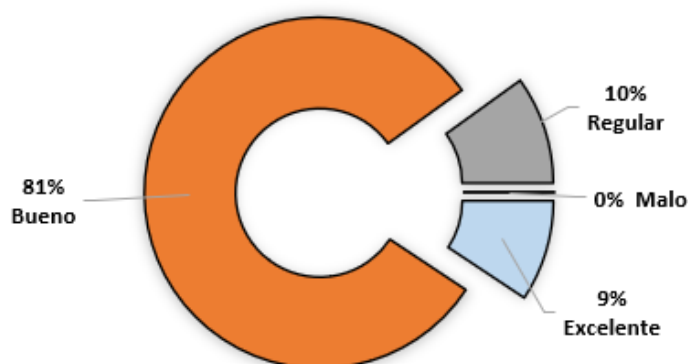
En este aspecto se evaluaron algunos temas tales como, el estado actual de las instalaciones, accidentes laborales, evacuación en caso de emergencia, existencia de comité de emergencia o de seguridad. Para esto se dedicaron 7 preguntas del cuestionario realizado.

Uno de los principales puntos a investigar, fue la situación actual de las instalaciones para ver cómo se sienten los empleados en relación al tema de

seguridad, a continuación, se presenta en la gráfica 1 lo que opinaron los asistentes y auxiliares.

Gráfica 1

Estado actual de las instalaciones de la Unidad de Servicios Contables.



Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Enero de 2020.

La mayoría de los colaboradores censados (81%) perciben que el estado de las instalaciones es bueno y se sienten seguros, ya que se encuentran en condiciones aceptables para realizar las actividades diarias; el (9%) indicó que es excelente. Sin embargo, el 10% restante que califica como “regular”, manifestaron que varias estaciones de trabajo se encuentran muy cerca de las ventanas del edificio, lo consideran de alto riesgo en caso de sismos u otro desastre natural y también que este hecho genera mucho calor; ya que, el aire acondicionado no es suficientes para enfriar el ambiente.

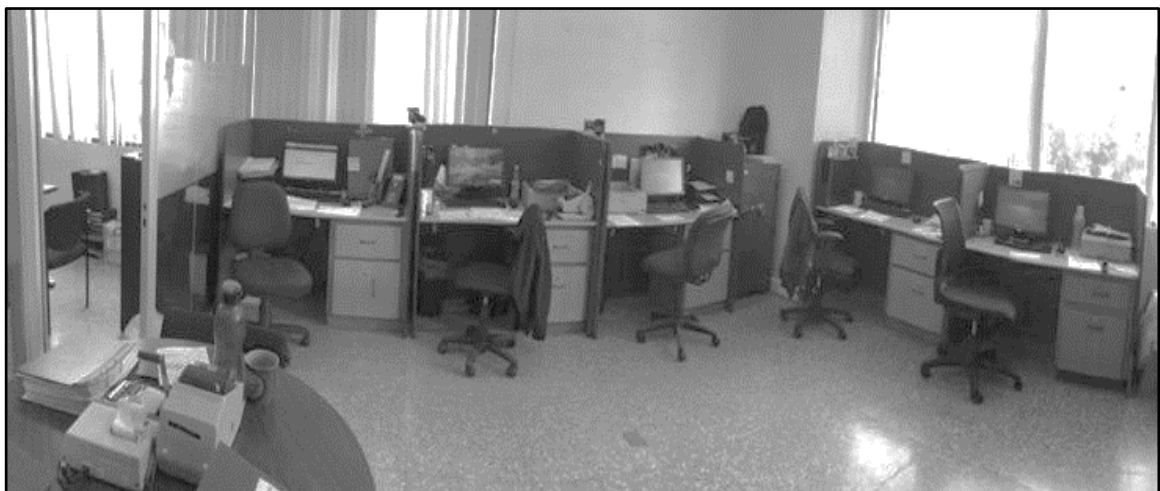
En la investigación de campo se preguntó sobre la seguridad de los vidrios de dichas ventanas, se confirmó que cuentan con una película especial anti-terremoto de 3 milímetros que evita que los vidrios puedan caer al momento de un desastre natural y tienen una protección especial para los rayos ultravioleta. Además, se indago sobre el aire acondicionado y tienen un equipo para el área de 16,000 unidades de BTU (unidad térmica británica) es la capacidad de enfriar el ambiente;

en total hay 15 salidas, con diferente capacidad cada una que va de 800 a 1200 BTU. Al momento de la visita se reviso la intensidad del aire en el controlador con el que cuenta la unidad de análisis estaba a una intensidad de 24 grados, que es lo aceptable según las normas internacionales.

Se confirmo lo mencionado sobre los cubículos cerca de las ventanas, como se puede ver en la siguiente imagen varios escritorios se encuentran totalmente pegados al vidrio en total 9 en toda el área, lo que maximiza el riesgo de algún accidente en una emergencia o desastre natural, a pesar que los vidrios tienen protección se percibió bastante calor en el área lo puede provocar que el ambiente no sea saludable y los empleados pueden dejar de hacer su trabajo de forma eficiente. Según lo menciona el artículo 17 del Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional en el Acuerdo Gubernativo 229-2014, la iluminación natural no debe ser intensa y los colaboradores no deben estar expuestos a ella de forma directa porque puede causar daños a la salud. (Acuerdo Gubernativo Número 229-2014, Párr. 25)

Imagen 15

Cubículos cerca de las ventanas



Fuente: imagen capturada por investigadora en trabajo de campo. Enero de 2020.

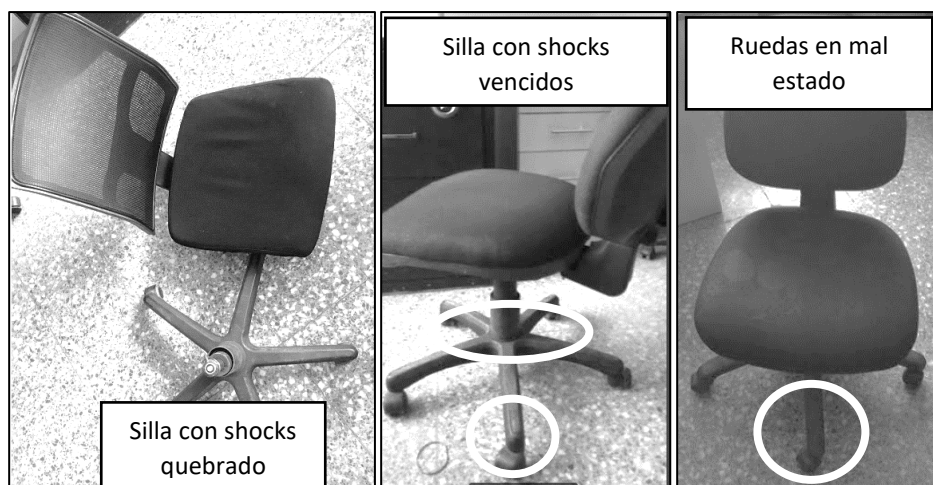
Además, dentro de los comentarios de las boletas de cuestionario algunos indicaron que hay varias sillas que se encuentran en mal estado, que se han reportado para cambiarlas y no les dan mantenimiento preventivo o correctivo.

Es importante mencionar que, el artículo 79 del Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional en el Acuerdo Gubernativo 229-2014 menciona que “los asientos utilizados para el desarrollo de las actividades en los centros de trabajo deben presentar excelentes condiciones de estabilidad para que proporcione al trabajador, libertad de movimiento, procurándole una postura confortable y segura”. (Acuerdo Gubernativo Número 229-2014, Párr. 90)

Durante la visita de campo, se pudo observar que varias sillas se encuentran en mal estado, sucias o manchadas; conversando con el personal se determinó que son 8 sillas en total que tienen el shocks completamente vencidos o quebrado, algunas con las ruedas en mal estado y en cualquier momento podrían romperse, esto puede afectar la seguridad de las personas que las utilizan. A continuación, se muestran en la imagen.

Imagen 16

Sillas en mal estado



Fuente: imagen capturada por la investigadora en trabajo de campo. Enero de 2020.

En el aspecto de seguridad, es necesario saber si existen obstáculos en los pasillos o salidas de emergencia que generen un riesgo a los empleados al momento de un evento; ya que, es muy importante que puedan evacuar de forma ágil y rápida para evitar accidentes, en la siguiente tabla se muestran los resultados.

Tabla 4

Existencia de obstáculos en pasillos o riesgos para los empleados

Respuestas	Censados (asistentes y auxiliares)	Porcentaje
Si existen	6	19%
No existen	26	81%
Total	32	100%

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Enero de 2020.

El 81% de los colaboradores censados respondieron que no hay obstáculos que generen riesgos, y el 19% indican que si existen objetos que pueden ocasionar peligro, debido que hay varios pasillos y oficinas que tienen cajas con papelería de años anteriores y también tienen artículos como papeleras, bolsas con artículos personales, etc., que no deben estar en el paso entre oficinas o salidas de emergencia.

Durante la visita de campo, se observó varias oficinas y pasillos que tienen obstáculos, tales como: cajas con documentación, cajas mal estivadas, otras con artículos navideños, mobiliario que no se utiliza y que están obstaculizando la libre locomoción de los empleados, lo anterior genera alto riesgo que al momento de una emergencia pueda ocurrir un accidente y además presenta un ambiente inseguro, como se puede observar en la siguiente imagen.

Imagen 17

Pasillos y oficinas con obstáculos que generan riesgo

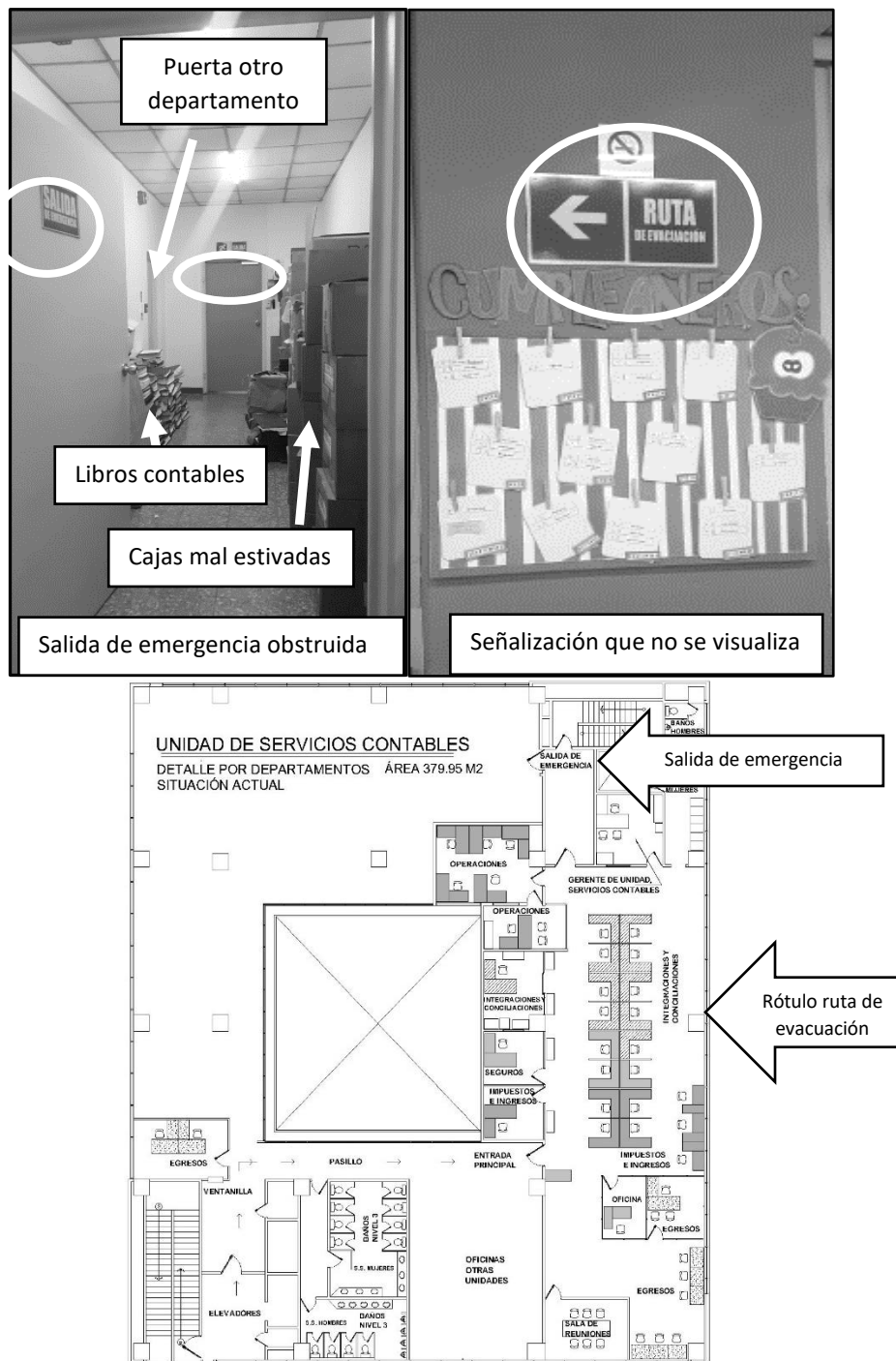


Fuente: imagen capturada por la investigadora en trabajo de campo. Enero de 2020.

Para el caso de las salidas de emergencia, es indispensable que las instalaciones de cualquier organización se puedan evacuar sin ningún problema, estas deben permanecer despejadas y libres de elementos que puedan estropear el desplazamiento ligero de las personas hacia una zona de menor riesgo. En las boletas de cuestionario que se realizaron a los jefes, dos de ellos comentaron que la única salida de emergencia tiene obstáculos que pueden generar algún tipo de accidente o que no permiten que la evacuación al momento de una emergencia sea efectiva, como se ve en la siguiente imagen, donde también se muestra su ubicación dentro del plano de la unidad de análisis.

Imagen 18

Salida de emergencia obstruida, ubicación y señalización de seguridad ocupacional



Fuente: imagen capturada por la investigadora en trabajo de campo. Enero de 2020.

Según el trabajo de campo se pudo captar que efectivamente la salida de emergencia del departamento se encuentra obstruida por cajas que contiene papelería de años anteriores y libros contables que deberían estar debidamente archivados en la bodega asignada que está ubicada en el sótano uno del edificio, en donde actualmente se resguarda papelería de meses y años anteriores. Lo mencionado no permitiría el paso de los colaboradores de forma ágil al momento de una emergencia; también se constató que la unidad de análisis no es la única que utiliza esta salida; ya que hay otra puerta donde evacuan personal de otro departamento, los colaboradores indicaron que cuando han realizado simulacros de terremoto o incendio, se convierte en un cuello de botella y se hace difícil salir de las oficinas rápidamente.

Además, se observó que hay un único rótulo que se encuentra situado donde se señala la ruta de evacuación hacia la salida de emergencia, que se encuentra ubicado dentro de la unidad de análisis, pero está saturada con otro tipo de información y no es de fácil visualización, esto no ayuda al momento de alguna emergencia, esto se muestra en la imagen 18.

Asimismo, como se observa en la siguiente tabla, el 53% de los colaboradores expresa que si existe un comité que se encarga de velar por la seguridad en el trabajo. El porcentaje restante que es el 47%, comenta que no hay nadie que se ocupe de esta tarea o que no saben. A continuación, el detalle.

Tabla 5

Existencia de comité o departamento que vela por la seguridad

Respuestas	Censados (asistentes y auxiliares)	Porcentaje
Si existen	17	53%
No existen	15	47%
Total	32	100%

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Enero de 2020.

Durante el trabajo de campo se confirmó que existe un Comité Bipartito SSO avalado por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social y cuentan con un programa de salud ocupacional.

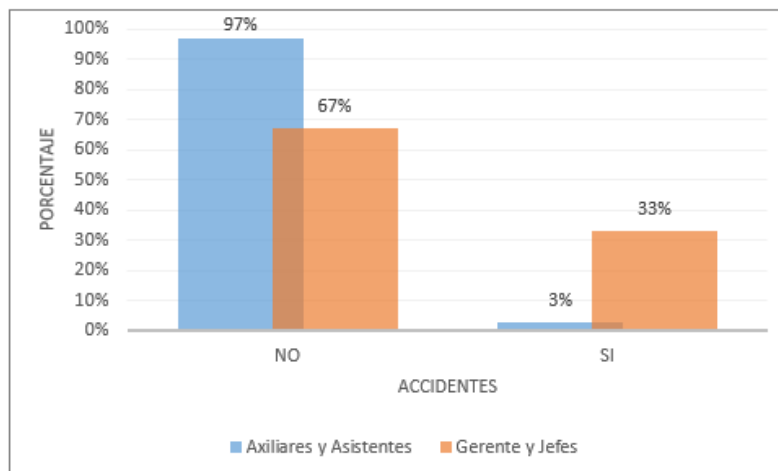
Además en la institución, tienen un equipo de brigadistas SSO que se encarga de organizar los temas de: prestar primeros auxilios, coordinar simulacros para evacuaciones; en la unidad de análisis hay un colaborador que es miembro voluntario, encargado de coordinar la evacuación y asistencia al personal de la unidad en caso de cualquier evento o catástrofe; recibe la señal de alerta por medio de las tres alarmas que hay en el área, cuenta con casco y chaleco reflectivo, que al momento de cualquier aviso, inmediatamente se coloca los accesorios mencionados para mejor identificación en la coordinación de las acciones a ejecutar.

Para activar las alarmas tienen creado un grupo de WhatsApp administrado por el Jefe de Vida del Departamento de Talento Humano que es miembro del Comité Bipartito; donde están incluidos todos los brigadistas, personal de consola de seguridad y algunos guardias de seguridad; al momento de una alerta se comunican por esta vía, el encargado de consola es responsable de dar autorización para activar las alarmas y están organizados para que el más cercano a uno de los botones la active. En el edificio hay instalados en cada nivel varios botones de alerta y detectores de humo que sirven también como alarmas. Esta coordinación la han realizado con base a reuniones informativas, no tienen manuales respecto a temas de seguridad.

También es importante saber si los colaboradores han sufrido accidentes laborales provocados por el estado actual de las instalaciones o por otras razones, los resultados se muestran en la siguiente gráfica comparativa.

Gráfica 2

Accidentes ocurridos dentro de la institución



Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Enero de 2020.

Se investigó sobre los accidentes laborales en la unidad de análisis, el 97% de los auxiliares y asistentes indicaron que no han sufrido algún tipo de accidente, esto significa que las instalaciones actuales permiten realizar un trabajo seguro, únicamente el 3% contestaron que si han sufrido algún tipo de accidente; comentaron que fueron percances pequeños como resbalones o caídas consideradas como no importantes por no haber tenido lesiones que impidieran realizar sus labores. Adicionalmente, se tuvo a la vista las respuestas del gerente y jefes de la unidad, el 67% manifestaron que no han habido y el 33% indicaron que sí, ya que, por lo menos una vez al mes una persona se cae por el piso húmedo y otros han sufrido caídas en las gradas cerca de la puerta de la salida de emergencia y se desconoce si llevan un control o registro sobre esto.

Durante la visita de campo se determinó que la unidad de análisis no cuenta con botiquín de primeros auxilios para el personal por cualquier siniestro, en caso hay un accidente menor le informan al comité de brigadistas SSO y ellos inmediatamente llevan el botiquín de primeros auxilios; con las emergencias

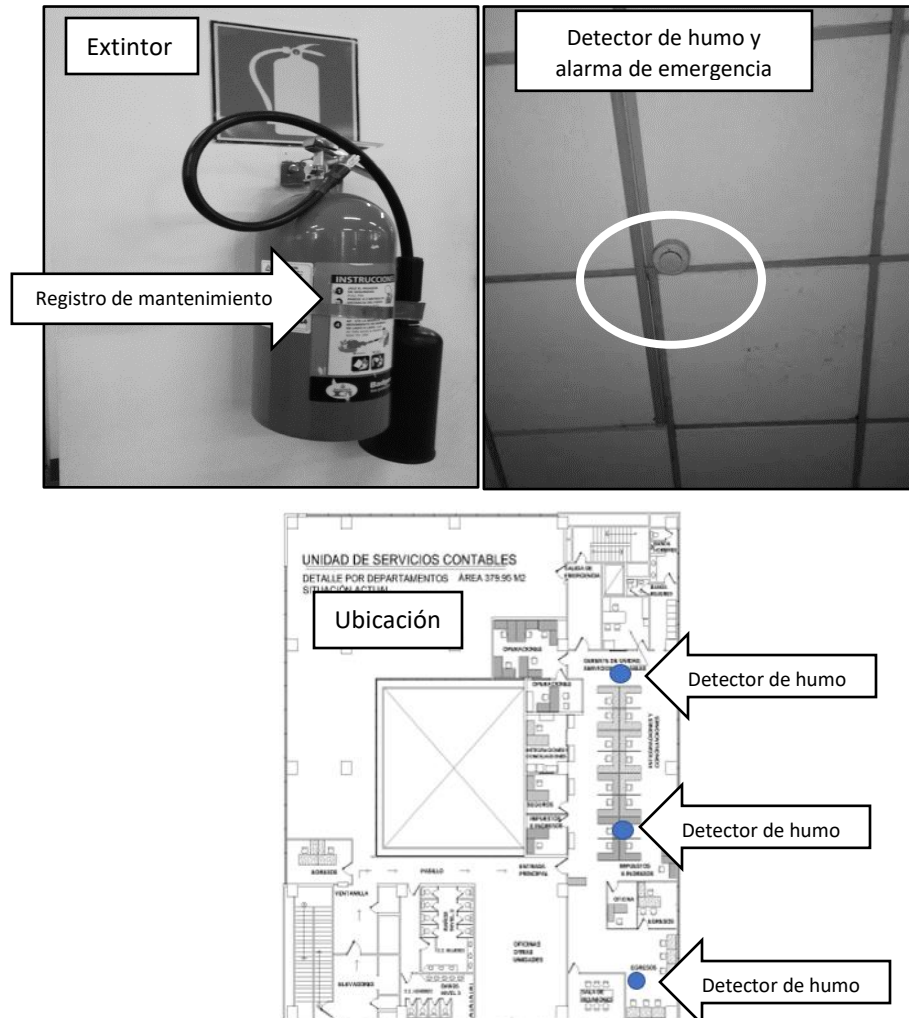
mayores deben llamar al seguro médico que la institución como prestación para todos los empleados.

Otro tema que se revisó según la guía de observación, es la existencia de extintores, se determinó que la unidad de análisis cuenta únicamente con uno, se encuentra en buenas condiciones y según el registro que tiene, recibe mantenimiento anual, la última vez que le dieron mantenimiento fue el 3 de mayo de 2020 y el próximo indica que es el 3 de mayo de 2021. Está debidamente señalizado y colocado a la altura correcta (1.50 cm) en función de lo establecido en el artículo 130 del Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional en el Acuerdo Gubernativo número 229-2014. Además, se indagó sobre el conocimiento de los empleados en el uso de extintores al momento de un evento y no han recibido capacitación por parte de la institución, en este caso no se está cumpliendo con lo detallado en el artículo 132 del acuerdo mencionado, que indica la responsabilidad que tienen las empresas de capacitar al personal en la utilización de estos aparatos y del cuidado que se debe tener por los gases que emana.

En la unidad de análisis tienen tres detectores de humo que a la vez son alarmas sonoras de aviso en caso emergencia, funcionan al presionar los botones de pánico y se confirmó que están funcionando correctamente, se encuentran ubicados en el cielo falso de forma distribuida, como se muestra en las siguientes imágenes.

Imagen 19

Extintor rotulado, detector de humo y ubicación.



Fuente: imagen capturada por la investigadora en trabajo de campo. Enero de 2020.

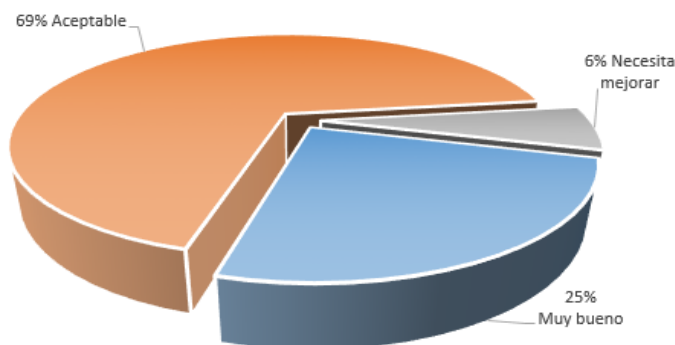
Además, en la visita se revisó la señalización de seguridad ocupacional existente, se determinó que la unidad de análisis cuenta con las siguientes señales de prohibición y de seguridad tales como: no fumar, salida, salida de emergencia, ruta de evacuación, punto de reunión en caso de emergencia, extintor señalado correctamente, pero no tienen rotulación de instrucciones en caso de sismo y de incendio.

2.3.5 Orden

Con relación al orden en la unidad de análisis, según la boleta de cuestionario que respondieron los asistentes y auxiliares, el 69% indican que es aceptable porque los lugares están ordenados y se sienten bien en sus espacios de trabajo. El 25% comentaron que es muy bueno porque todo está en su lugar, y el 6% que necesita mejorar ya que los colaboradores no se apoyan entre sí para mantener ordenado; también indicaron que algunas oficinas o pasillos tienen cajas que deben estar en la bodega que se ubica en el sótano 1 del edificio, por ser papelería de otros años y que cada empleado debe ser responsable de mantener orden en su lugar de trabajo. A continuación, se muestra la siguiente gráfica.

Gráfica 3

Estado actual de las instalaciones en tema de orden según auxiliares y asistentes



Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Enero de 2020.

En la siguiente gráfica, se muestra la opinión del gerente y los jefes, el 17% indica que el orden es muy bueno, el 50% que es aceptable y el 33 % necesita mejorar porque hay varias oficinas, puestos de trabajo desordenados con cajas de documentos o papelería sin archivar, al igual que pasillos con desorden. A continuación, se muestran los resultados.

Gráfica 4

Estado actual de las instalaciones en tema de orden según opinión de gerente y jefes



Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Enero de 2020.

Sin embargo, a pesar de que en mayor porcentaje los colaboradores manifiestan que el orden es aceptable, en la investigación de campo se detectó que existe dificultad para que los colaboradores mantengan organizados sus lugares de trabajo, se observa en algunas oficinas papelería que no está correctamente archivada; ya que, debería estar en la bodega por ser de años anteriores y las del período actual, indicaron que no tienen lineamientos específicos de archivo y lo realizan por fechas. En general se visualizaron varios puestos de trabajo que proyectan imagen de desorden, como se puede ver en las siguientes imágenes.

Imagen 20

Desorden en las oficinas



Fuente: imagen capturada por la investigadora en trabajo de campo. Enero de 2020.

En la siguiente imagen, también se observa que hay cajas con documentación, mobiliario y equipo que ya no se utiliza en los pasillos y oficinas, durante el trabajo de campo los colaboradores indicaron que es papelería de años anteriores que utilizaron para revisiones que hacen los entes fiscalizadores, pero el colaborador que las trajo ya no las devolvió a la bodega que se encuentra ubicada en el sótano uno, esto puede suceder debido a que no hay un procedimiento establecido que indique tiempos de devolución y llevan varios meses en el pasillo.

Imagen 21

Pasillos y oficinas con cajas y mobiliario sin uso



Fuente: imagen capturada por la investigadora en trabajo de campo. Enero de 2020.

En la tabla siguiente se muestran los resultados de las boletas de cuestionario que se realizaron al gerente y jefes respecto a que si los colaboradores tienen objetos que no pertenecen al puesto de trabajo, el 67% afirma que, si tienen objetos personales, y el 33% indica que no.

Tabla 6

Existencia de objetos que no pertenecen al puesto de trabajo.

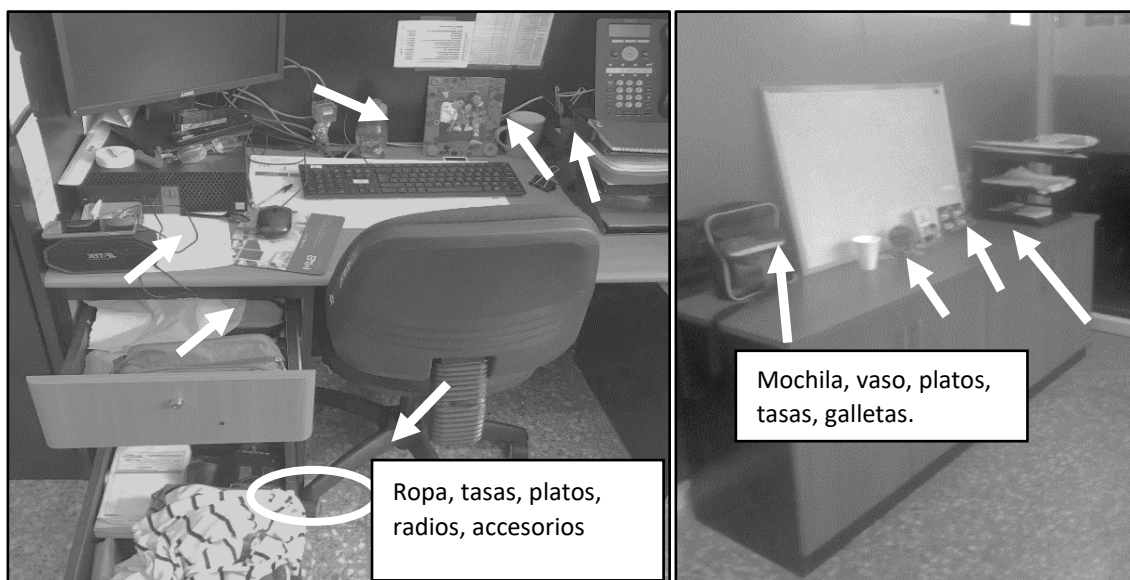
Respuestas	Censados (gerente y jefes)	Porcentaje
Si tienen	4	67%
No tienen	2	33%
Total	6	100%

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Enero de 2020.

Durante la investigación de campo se observó la existencia de objetos que no son necesarios para realizar las actividades laborales; ya que encima de los escritorios se encontraron: tasas, platos, mochilas, loncheras, etc., que deberían estar colocadas en un lugar destinado para estos artículos. Además, se revisaron las gavetas de los escritorios y se encontraron veinticuatro con lo siguiente: ropa, accesorios, radios, galletas, etc., como se puede observar en la siguiente imagen.

Imagen 22

Objetos innecesarios en los escritorios y gavetas



Fuente: imagen capturada por la investigadora en trabajo de campo. Enero de 2020.

En la siguiente imagen también se puede observar artículos personales colocados en lugares inadecuados, lo que proyecta una imagen de desorden y quita espacio para el almacenamiento correcto en los puestos de trabajo.

Imagen 23

Objetos innecesarios en los escritorios



Fuente: imagen capturada por la investigadora en trabajo de campo. Enero de 2020.

Según las imágenes anteriores se confirma que en los lugares de trabajo los colaboradores tienen artículos personales que deberían estar colocados en un espacio adecuado y asignado para estos.

Dentro de la metodología nueve eses (9'S) una parte esencial de la aplicación es que exista un sitio específico para cada cosa, incluyendo aquellos que no se usan con frecuencia o que no son de carácter laboral, como se menciona en el marco teórico de esta investigación. Por tal razón, se cuestionó a los empleados sobre las áreas disponibles para almacenamiento de objetos personales, los resultados fueron los siguientes.

Tabla 7

Existencia de espacio para colocar los objetos personales de los colaboradores

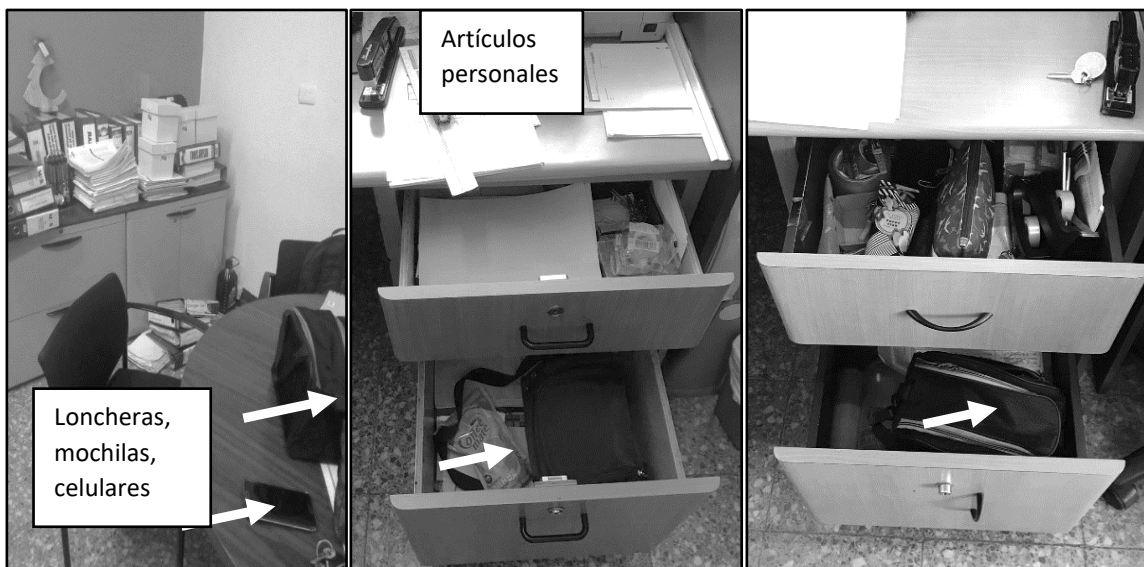
Respuestas	Auxiliares y Asistentes		Gerente y Jefes	
	Censados	Porcentaje	Encuestados	Porcentaje
Si existe	1	3%	2	33%
No existe	31	97%	4	67%
Total	32	100%	6	100%

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Enero de 2020.

El 97% de los auxiliares y el 67% de los jefes que en total son 38 colaboradores, indicaron que no cuentan con un lugar para colocar objetos personales y que casi todos los colaboradores utilizan las gavetas de los escritorios o cubículos para colocar sus pertenencias y esto ocasiona desorden en la unidad como se puede ver en las siguientes imágenes.

Imagen 24

Puestos de trabajo con objetos personales



Fuente: imagen capturada por la investigadora en trabajo de campo. Enero de 2020.

También, se observó que en seis estanterías no tienen un orden definido para resguardar la documentación, hay cartapacios desordenados, papelería sin guardar, archivadores que no están rotulados. Además, en el trabajo de campo los colaboradores comentaron que no cuentan con una clasificación adecuada que permita facilitar la búsqueda de documentos, lo que genera desorden y pérdida de tiempo. En la siguiente imagen se muestra el desorden que se pudo apreciar.

Imagen 25

Desorden en estanterías



Fuente: imagen capturada por la investigadora en trabajo de campo. Enero de 2020.

Es importante mantener espacios adecuados de almacenamiento, tanto de artículos necesarios para las labores diarias y objetos personales de los colaboradores, es evidente que no hay nadie que controle estos temas y para que esto pueda llevarse a cabo de mejor forma es necesario tener normas y procedimientos que permitan regular las actividades de una organización incluyendo el almacenamiento de documentos y objetos de trabajo, por tal razón,

se realizó una pregunta acerca de esto, a continuación, se presentan los resultados.

Tabla 8

Existencia de lineamientos para almacenar documentos y objetos de trabajo.

Respuestas	Auxiliares y Asistentes		Gerente y Jefes	
	Censados	Porcentaje	Censados	Porcentaje
Si existen	23	72%	2	33%
No existen	9	28%	4	67%
Total	32	100%	6	100%

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Enero de 2020.

Según los resultados del censo, 25 colaboradores indicaron que, si hay lineamientos, al revisar los comentarios se evidencia que hay algunos comunicados enviados por el departamento de Talento Humano vía correo electrónico sobre la forma de archivar, así mismo, 13 de los 38 censados, contestaron que no hay ningún normativo sobre temas de orden.

Durante la investigación de campo se determinó que no existen lineamientos específicos que el personal pueda consultar y tomar como guía, solamente se han realizado algunas campañas para destruir papel, esto lo han hecho muy esporádicamente. Al no contar con reglas o instrucciones claras sobre este tema, existe desorden en los lugares de trabajo y los empleados pierden tiempo en la búsqueda de documentos debido a que no todo está en su lugar; también, comentaron que por falta de tiempo no han guardado los documentos, pero si cuentan con archivadores para su resguardo. En las siguientes imágenes se evidencia lo indicado anteriormente.

Imagen 26

Oficinas con papelería sin archivar



Fuente: imagen capturada por la investigadora en trabajo de campo. Enero de 2020.

En cuanto al orden de los archivos digitales, el 97% de los colaboradores comentan que los archivos digitales en el escritorio de las computadoras son fáciles de ubicarlos, ya que la mayoría de carpetas están ordenadas por mes y año, a continuación, se muestran los resultados.

Tabla 9

Existe orden en los archivos digitales

Respuestas	Auxiliares y Asistentes	
	Censados	Porcentaje
Si existe	31	97%
No existe	1	3%
Total	32	100%

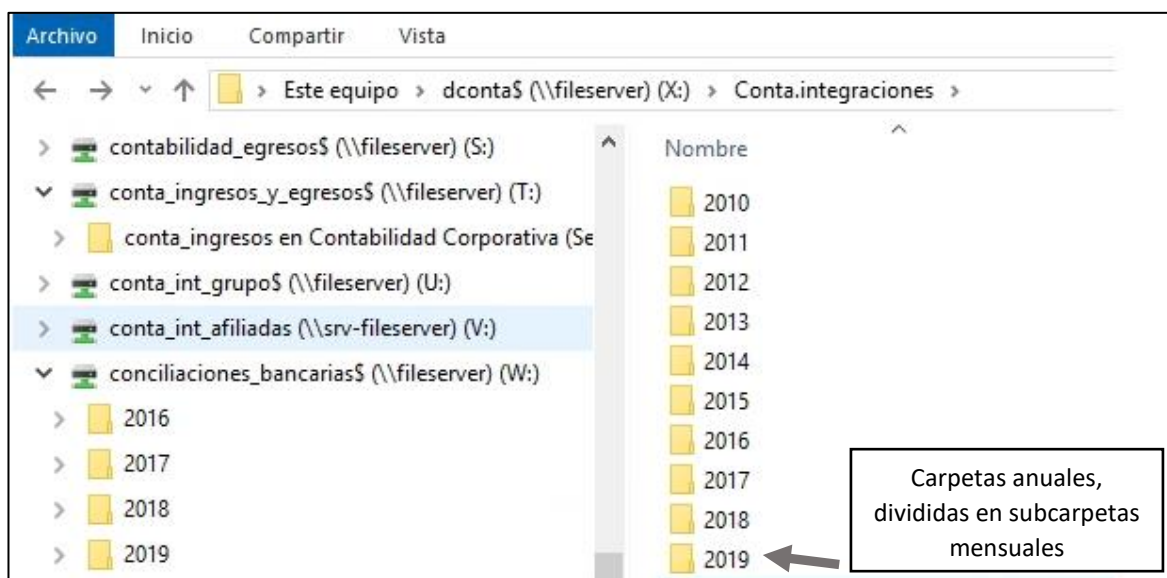
Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Enero de 2020.

En el trabajo de campo se indagó sobre el orden de los archivos de las computadoras, y se confirmó que se maneja de forma compartida por medio de

file-server (servidor para almacenamiento digital) las carpetas digitales se encuentran organizados por año y subcarpetas por mes, esto permite localizar los documentos digitales fácilmente y ayuda a que no pierdan tiempo en su búsqueda, como se puede ver en la siguiente imagen.

Imagen 27

Archivos digitales organizados

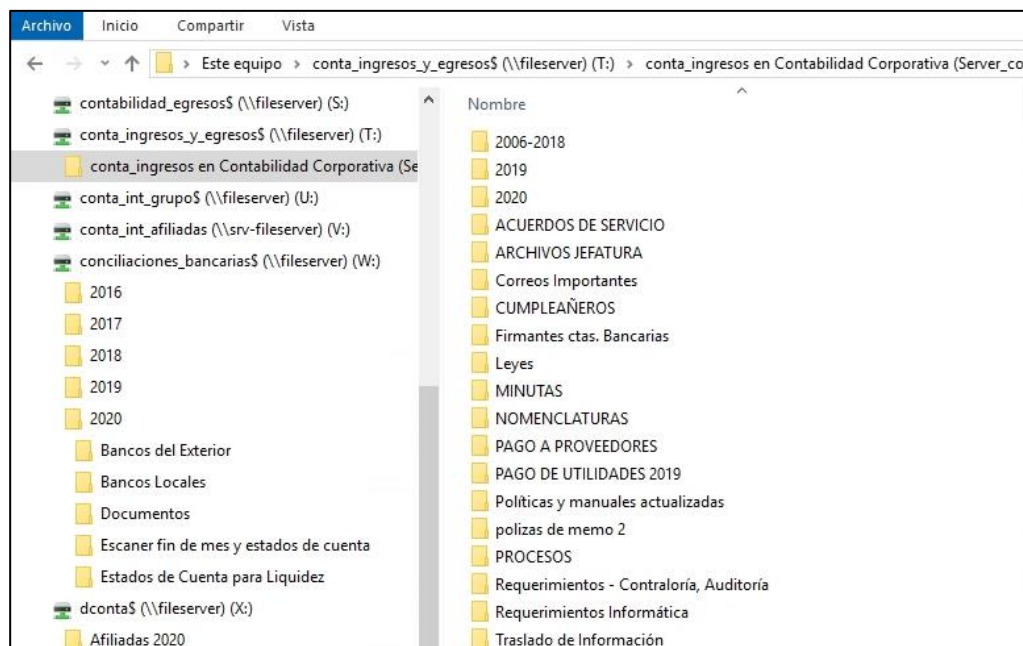


Fuente: imagen capturada por la investigadora en trabajo de campo. Enero de 2020.

También durante la investigación se recibieron comentarios que hay algunas carpetas de archivos de la computadora que no están organizadas y que es importante la depuración; ya que a veces les cuesta ubicar la información, a continuación, se muestra una de ellas.

Imagen 28

Archivos digitales desorganizados



Fuente: imagen capturada por la investigadora en trabajo de campo. Enero de 2020.

2.3.6 Limpieza

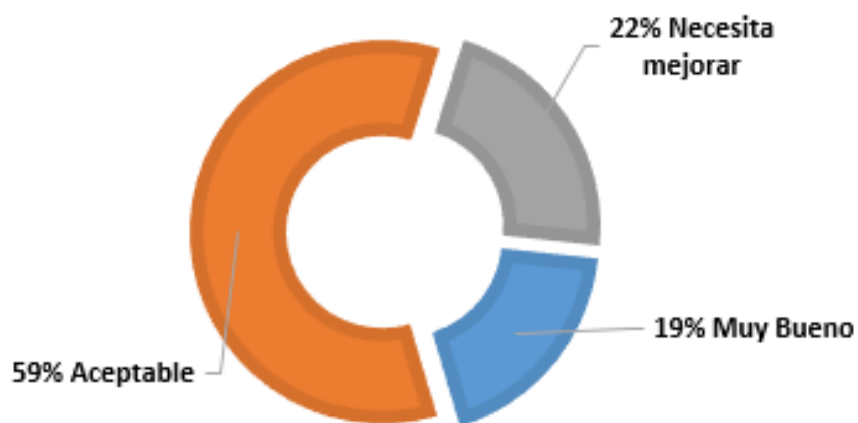
En seguida se realizó el diagnóstico de los aspectos de limpieza en la unidad de análisis, al abordar esta variable es fundamental mencionar que mantener las oficinas limpias genera buen ambiente de trabajo, menos pérdida de tiempo y es sinónimo de productividad; por esa razón, se realizaron preguntas para conocer la percepción de los colaboradores con respecto a este tema.

En la siguiente gráfica se muestran las conclusiones de los auxiliares y asistentes, se les preguntó cómo calificaban la limpieza de las oficinas, dando como resultado: el 59% indicó que es aceptable, el 19% muy bueno y el 22% necesita mejorar debido a que el aseo no es frecuente, es superficial, hay áreas sucias como estanterías, archivos, las cajas y mobiliarios que están obstruyendo en el corredor y oficinas tienen mucho polvo; ya que, solamente una persona realiza las actividades de limpieza como barrer, trapear, sacudir escritorio, lavar baños; lo

hace una vez al día el horario de 7:00 a.m. a 10:00 a.m. y tiene asignada la limpieza de varias oficinas de otros departamentos del edificio en el resto del día.

Gráfica 5

Limpieza en oficinas

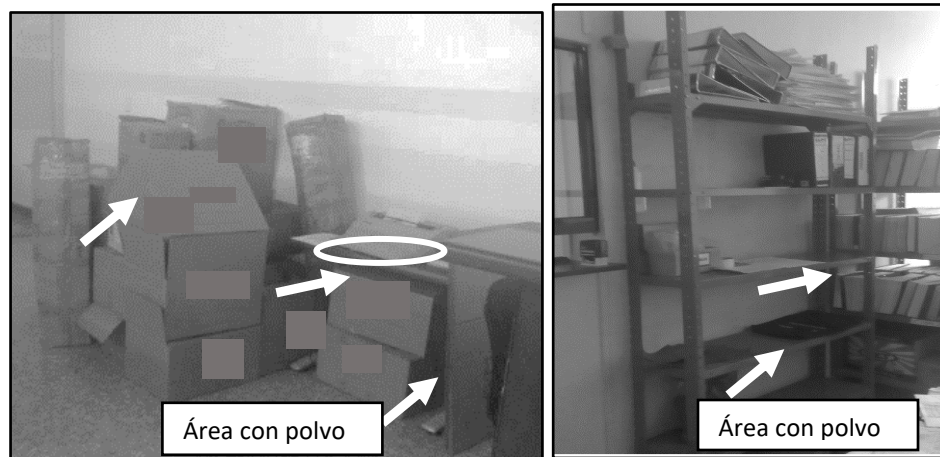


Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Enero de 2020.

En la boleta de cuestionario del gerente y jefes el 33% que equivale a dos personas de seis, indicaron que necesita mejorar; ya que, consideran que existen oportunidades de cambio, debido a que varios escritorios se encuentran desordenados, se acumula suciedad constantemente en los pasillos, escritorios y algunas veces el polvo es notorio, esto representa suciedad y desorden, como se puede observar en la siguiente imagen.

Imagen 29

Evidencia de áreas sucias

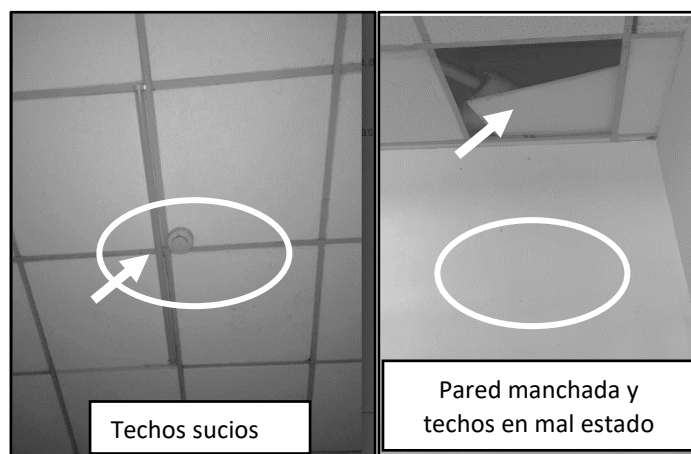


Fuente: imagen capturada por la investigadora en trabajo de campo. Enero de 2020.

También, se puede ver en la siguiente imagen captada en el trabajo de campo, varios techos de cielo falso están sucios con pequeñas manchas negras y se observan en mal estado; así como, se visualizaron paredes salpicada. Este trabajo lo debería realizar el área de mantenimiento en conjunto con el personal de limpieza.

Imagen 30

Techos sucios en mal estado y paredes sucias.

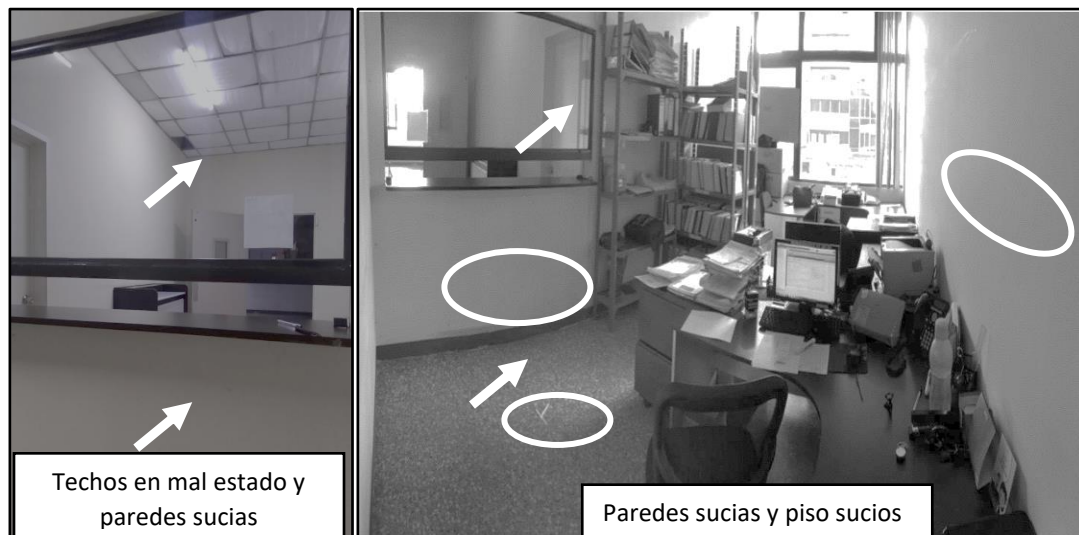


Fuente: imagen capturada por la investigadora en trabajo de campo. Enero de 2020.

Además, se visitó el área donde se reciben a los proveedores y se observó que existen varios techos sucios y en mal estado; así como, paredes con suciedad y manchas, el piso no estaba limpio; ya que, había restos de papeles tirados debajo de los escritorios, polvo en las estanterías, el vidrio de la ventanilla con mucha huella; en general, no se proyecta ambiente de limpieza y orden, cabe mencionar que la visita se realizó a las 11:00 a.m. después del horario establecido para limpiar, como se muestra en la siguiente imagen.

Imagen 31

Techos sucios en mal estado y paredes sucias área de atención a proveedores



Fuente: imagen capturada por la investigadora en trabajo de campo. Enero de 2020.

En la siguiente tabla se colocaron las respuestas sobre la existencia del personal dedicado a la limpieza.

Tabla 10

Disponibilidad de personal dedicado a la limpieza

Respuestas	Censados (asistentes y auxiliares)	Porcentaje
Si hay	32	100%
No hay	0	0%
Total	32	100%

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Enero de 2020.

Como se observa en la tabla anterior, los 32 censados concluyeron que si hay personal de limpieza; efectivamente se determinó que hay una persona designada para esta actividad, comentaron que pertenece a una empresa subcontratada y no se sabe si tienen actividades definidas o un cronograma establecido que permita conocer si cumple con sus responsabilidades en el tiempo programado.

Adicionalmente, se estableció que tiene asignadas para limpiar otras áreas que se encuentran en el mismo nivel de la unidad de análisis, por lo que las tareas de limpieza las realiza normalmente 1 vez al día de 7:00 a 10:00 a.m. y cuando no le da tiempo cada dos días; posiblemente por esta situación el aseo es superficial y hay varios lugares que presentan mucho polvo y pelusa por ejemplo: debajo de los escritorios, encima de los archivos, en el área donde se encuentran los cables de electricidad de cada puesto de trabajo, donde si necesita una limpieza profunda.

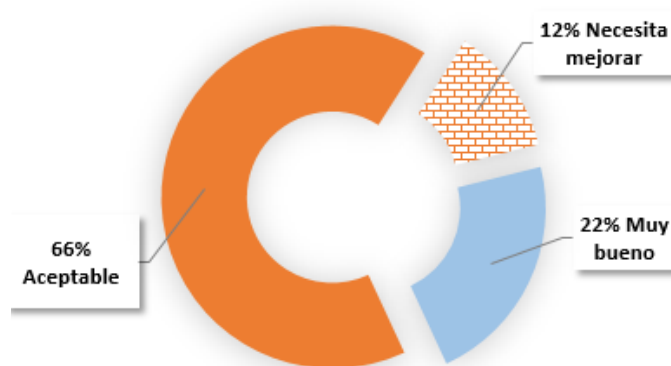
Como se había mencionado dentro de las instalaciones hay una cafetería que ocupa un área de 98 metros cuadrados; con capacidad para 75 personas, cuenta con 15 mesas y 75 sillas, está asignada para que todos los colaboradores disfruten sus alimentos en un ambiente limpio, por lo que se les preguntó sobre el estado de la limpieza de esta área. En los resultados del censo a auxiliares y asistentes el 66 % indicó que es aceptable, el 22% dice que es muy buena y el 12% que debe mejorar; sin embargo, en la boleta de cuestionario al gerente y los jefes ellos respondieron, el 50% que debe mejorar, debido a que los hornos de microondas

se mantienen muy sucios y han observado algunos bichos. El personal de limpieza que limpia esta área, es el mismo que hace dicha actividad en las oficinas, incluyendo la persona asignada a la unidad de análisis.

Además, indican que el comedor se encuentra ubicado en el sótano 1 del edificio al lado del parqueo, muchas veces se siente el humo de los motores de los vehículos, esto es desagradable y peligroso para las personas que toman sus alimentos por el monóxido de carbono; ya que, la puerta se mantiene abierta.

Gráfica 6

Estado de la limpieza de la cafetería



Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Enero de 2020.

En la siguiente imagen, se aprecia que el área de cafetería en tema de limpieza es aceptable según lo indicaron los auxiliares y asistentes en párrafo anterior, en la visita de campo se observaron manchas en el piso y algunos objetos que los usuarios dejan en las mesas, hornos de microondas con comida derramada. Los colaboradores indicaron que en los horarios de comida de 12:00 a 14:00, no hay personal designado que apoye en la limpieza de mesas, ni microondas; además, los usuarios dejan muy sucio y desordenado cuando terminan sus alimentos y no tienen el cuidado de calentar correctamente la comida en el horno, posiblemente

esto se deba a que no existe ningún reglamento que deban cumplir sobre este tema y algunos colaboradores no cuentan con buenos hábitos personales.

Imagen 32

Estado de limpieza en el comedor



Fuente: imagen capturada por la investigadora en trabajo de campo. Enero de 2020.

En relación con los servicios sanitarios, dentro de la unidad se encuentran dos baños uno para damas y otro para caballeros, cada uno cuenta con un inodoro, un lavamanos, dispensador de jabón, dispensador de toallas de papel, además de sus respectivos recipientes para la basura, el baño de caballeros adicional posee un mingitorio. En la siguiente imagen se puede observar el estado de la limpieza es bastante aceptable, al momento de la visita se observó agua en el piso en baño de los caballeros. Como se puede ver en la siguiente imagen.

Imagen 33

Estado de limpieza de los baños ubicados dentro de la unidad de análisis



Fuente: imagen capturada por la investigadora en trabajo de campo. Enero de 2020.

Además de los baños que están dentro de la unidad de análisis, también se encuentra un área de baños separados en damas y caballeros, es para uso de auxiliares y asistentes que comparten con el personal del tercer nivel (ver plano página 11), en el baño de damas hay 8 inodoros, 6 lavamanos, 2 dispensadores de jabón, 1 dispensador de toallas de papel, además de sus respectivos recipientes para la basura; el baño de caballeros posee 4 inodoros, 4 mingitorios, 5 lavamanos, 2 dispensadores de jabón, 1 dispensador de toallas de papel, cada uno con su respectivo bote para basura.

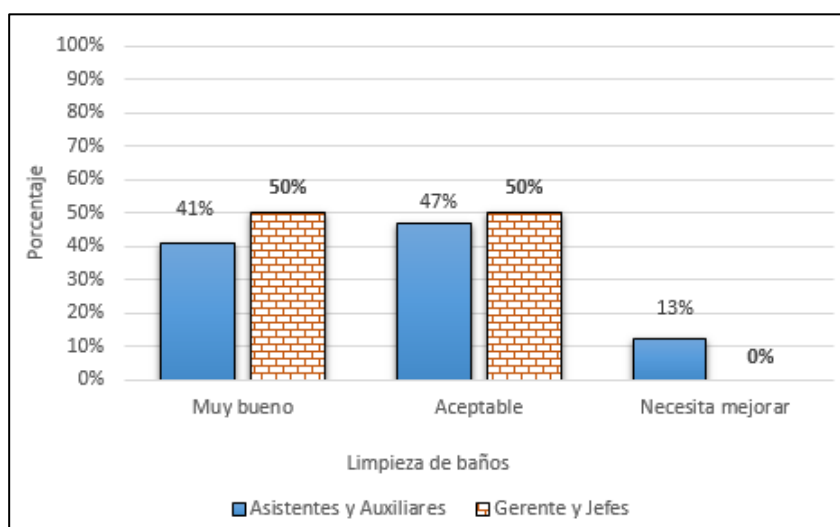
En la visita de campo se pudo observar que la limpieza de los baños es bastante aceptable, comentaron los asistentes y auxiliares que el personal de mantenimiento la hacen todos los días; además, indicaron que el problema que se da es de malos hábitos ya que el personal que utiliza los baños algunas veces lo deja sucio o no echa agua. Agregaron que los botes para basura se saturan debido

a que no son vaciados periódicamente. También, se observó que en la puerta principal de cada baño hay un control de limpieza y efectivamente se puede constatar que se realiza todos los días por la misma persona que limpia las oficinas. Se preguntó sobre los implementos de limpieza ya que no se observaron, indicaron que tienen una pequeña bodega en el tercer nivel donde los guardan.

En la siguiente gráfica se detallan los resultados donde se observa que los colaboradores respondieron que la limpieza es muy buena y aceptable ya que solamente el 13% indicó que necesita mejorar.

Gráfica 7

Estado de la limpieza de los baños según asistentes, auxiliares, gerente y jefes.



Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Enero de 2020.

A continuación, se muestran las imágenes de los baños, donde se puede ver que la limpieza es bastante aceptable.

Imagen 34

Estado de limpieza de los baños ubicados fuera de la unidad de análisis



Fuente: imagen capturada por la investigadora en trabajo de campo. Enero de 2020.

Dentro de la boleta de cuestionario también se preguntó a los colaboradores de la existencia de basureros en el área, en la siguiente tabla se muestran los resultados, los 38 colaboradores respondieron que si cuentan con recipientes adecuados, en los comentarios indicaron que tienen uno grande dentro de la unidad de análisis que es para desechos orgánicos y dos para reciclaje de papel.

Tabla 11

Existencia de basureros adecuados para basura

Respuestas	Auxiliares y Asistentes		Gerente y Jefes	
	Censados	Porcentaje	Censados	Porcentaje
Si existen	32	100%	6	100%
No existen	0	0%	0	0%
Total	32	100%	6	100%

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Enero de 2020.

En la visita de campo se pudo observar que cada puesto de trabajo tiene un basurero, se verificó que no todos son del mismo tamaño y color, los colocan en un lugar que no sea visible, por ejemplo: debajo de los escritorios; comentaron que todos los días el personal de limpieza retira la basura acumulada y la lleva en bolsas negras grandes al basurero general del edificio. Para efecto de mostrar los

tamaños se colocaron los basureros fuera de los escritorios, como se puede ver en la siguiente imagen.

Imagen 35

Basureros en los puestos de trabajo



Fuente: imagen capturada por la investigadora en trabajo de campo. Enero de 2020.

Además, indicaron que tienen un basurero general para la unidad de análisis, que se encuentra ubicado afuera del baño de mujeres, en el colocan restos de comida, cajas de cartón, envases. También tienen 2 cajas para reciclar papel que las entrega una empresa recicladora. Como se puede observar en las siguientes imágenes el basurero negro no está rotulado con el tipo de basura que se debe colocar y se muestran las cajas de reciclaje.

Imagen 36

Basurero general y caja de reciclaje



Fuente: imagen capturada por la investigadora en trabajo de campo. Enero de 2020.

Derivado de los diferentes hallazgos detectados durante la presente investigación, se definió que era necesario conocer si los colaboradores sabían sobre la metodología de las nueve eses (9'S), ya que es una herramienta de mejora continua que permite que los empleados sepan y se involucren de alguna forma en el mantenimiento de las condiciones ideales de seguridad, orden y limpieza en el ambiente de trabajo, para el que laboran. A continuación, se muestran los resultados.

Tabla 12

Conocimiento de la metodología de las nueve eses (9'S)

Respuestas	Auxiliares y Asistentes		Gerente y Jefes	
	Censados	Porcentaje	Censados	Porcentaje
Si conocen	5	16%	4	67%
No conocen	27	84%	2	33%
Total	32	100%	6	100%

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Enero de 2020.

Es muy valioso que el personal conozca la metodología de las nueve eses (9'S), porque forma la base sobre la que se crean y desarrollan técnicas para mantener la seguridad, orden y limpieza de una organización. En la boleta de cuestionario se evidencia que 29 personas no conocen sobre esta metodología, comentaron que en la organización no hay un comité definido para estos temas. Sin embargo, 9 colaboradores contestaron que si conocen sobre la metodología, han escuchado de ella por medio de sus estudios universitarios, pero no conocen las ventajas o desventajas que pueda tener la aplicación de dicha herramienta. Durante el trabajo de campo se determinó que si hay campañas de limpieza 1 o 2 veces al año, pero se pudo verificar que no utilizan alguna metodología como la citada.

2.4 Análisis de resultados

Para finalizar el censo se les preguntó a los colaboradores si consideran que en su área de trabajo hay deficiencias de seguridad, orden y limpieza, 19 colaboradores consideran que si hay deficiencias y que es necesario implementar mejoras con relación a dichas variables (seguridad, orden y limpieza); a continuación, se muestran las respuestas.

Tabla 13

Existencia de deficiencias de seguridad, orden y limpieza.

Respuestas	Censados (asistentes y auxiliares)	Porcentaje
Si existe	19	59%
No existe	13	41%
Total	32	100%

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Enero de 2020.

Según los resultados de la tabla anterior, el 59% respondió que, si existen deficiencias en los temas de seguridad, orden y limpieza; por lo que, se indagó sobre cuáles son las posibles causas y los resultados se detallan en la siguiente gráfica.

Gráfica 8

Causas de deficiencia de seguridad, orden y limpieza



Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Enero de 2020.

De los censados el 44% coincide que las deficiencias de las tres variables se dan por falta de políticas y lineamientos sobre el tema, el 22% que es debido a la falta de iniciativa por parte de los empleados en los temas de orden y limpieza ya que no tienen el hábito de mantener limpios sus lugares de trabajo, el 31% respondieron que falta un comité que de los lineamientos y seguimiento; y el 3% restante indicó que eran otras razones que no dieron a conocer.

En la gráfica anterior se corrobora la hipótesis planteada en el plan de investigación ya que la principal razón de que existan deficiencias en la unidad de análisis es debido a que no tienen lineamientos y procedimientos técnicos, que guíen a los colaboradores de cómo mantener las áreas de trabajo en condiciones adecuadas para la correcta ejecución de sus actividades diarias.

Además, se identificaron las áreas de mejora en cuanto a seguridad, orden y limpieza, se definieron los elementos necesarios para elaborar los lineamientos y procedimientos técnicos relacionados con la metodología de nueve eses (9'S) en la unidad de análisis, con el fin de alcanzar las condiciones adecuadas, y así mantener los ambientes agradables, para hacer más eficientes los procesos y contribuir en brindar un servicio de calidad a los clientes internos y externos.

Es evidente que existen problemas en los temas de seguridad, orden y limpieza en la unidad de análisis y que hay muchas áreas de oportunidad para aplicar la mejora continua por medio de la metodología de las nueve eses (9'S).

Después de realizar el diagnóstico en la unidad de análisis, con base en el trabajo de campo, visitas realizadas, análisis de las boletas de cuestionario, se definieron las debilidades que se detallan a continuación:

2.4.1 Seguridad

- Se visualiza que los colaboradores ubicados en los cubículos o escritorios pegados a las ventanas del edificio corren el riesgo de sufrir accidentes en caso de alguna emergencia o desastre natural. Adicionalmente, les pega la luz directa y esto puede causar problemas de salud.
- Se detectaron 8 sillas en mal estado con el shock vencido y ruedas en mal estado.
- Existen obstáculos en las áreas de trabajo y pasillos como archivos, cajas, sillas en mal estado, mobiliario ubicado en lugares no adecuados.
- La salida de emergencia de la unidad de análisis, tiene mal estivadas muchas cajas y papelería que pueden entorpecer el paso de los colaboradores al momento de una emergencia.
- La señal de seguridad ocupacional para la ruta de evacuación hacia la salida de emergencia se encuentra saturada con otro tipo de información.

2.4.2 Orden

- No cuentan con lineamientos escritos sobre como archivar los documentos y colocar los objetos de trabajo, que el personal pueda conocer para saber lo que es permitido en los lugares de trabajo.
- Existe material que pertenecen a los puestos de trabajo tales como: platos, ropa, recipientes de plástico, floreros, pachones, etc.

- No se observó ningún sistema de señalización en gavetas o muebles que permita facilitar la ubicación de los elementos necesarios, y tampoco ningún sistema de archivo físico que permita hacer más fácil la ubicación.
- A pesar de que hay lugares para archivar, en varios puestos de trabajo se observaron documentos apilados, cajas con papelería de períodos anteriores que no se usan con frecuencia y deberían estar en la bodega que tienen asignada.
- Hay mobiliario y equipo que no se utiliza en pasillos y oficinas.
- Los colaboradores no cuentan con un espacio designado para colocar sus objetos personales, por tal razón, utilizan las gavetas de escritorios y archivos que deberían ser exclusivos para cosas del trabajo.

2.4.3 Limpieza

- La persona que realiza la limpieza no se dedica solamente a la unidad de análisis y no se conocen sus actividades, por ser personal externo a la empresa no se tiene injerencia en su desempeño, adicionalmente no existen rutinas establecidas o estandarizadas de limpieza donde se involucre a todos los colaboradores para mantener limpias las oficinas.
- No existen lineamientos de limpieza que indique el procedimiento adecuado para llevar a cabo esta actividad.
- En el área de la cafetería, se detectó que no hay presencia de personal de limpieza de 12:00 a 14:00 horas para mantener limpias las mesas y microondas.

Se comprobaron las hipótesis planteadas, a través del censo realizado en la unidad de análisis, y se pudo demostrar que: las principales causas por la que existen deficiencias en seguridad, orden y limpieza en las instalaciones es la falta de lineamientos, políticas y herramientas que guíen, apoyen y exhorten a los colaboradores en sus actividades diarias para mantener las áreas de trabajo en

condiciones óptimas, con un ambiente de trabajo saludable, (ver gráfica 8, página 75).

Al realizar la presente investigación, se pudo conocer y analizar la situación actual de la unidad de análisis, es evidente que se encontraron oportunidades de mejora, que servirán para construir y proponer un programa de mejora continua por medio de la metodología de las nueve eses (9'S) en el siguiente capítulo, con el objetivo de proporcionar las herramientas que apoyen a los colaboradores a mantener ambientes seguros, ordenados y limpios que permitan mejorar la situación actual.

CAPÍTULO III

PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA: METODOLOGÍA NUEVE ESES (9'S), PARA UNA UNIDAD DE SERVICIOS CONTABLES DE UN BANCO DEL SISTEMA

La metodología de las nueve eses (9'S) es una herramienta de la mejora continua, representa varios beneficios para la organización; ya que, busca generar ambientes de trabajo seguros, ordenados y limpios, permite que los colaboradores desarrollen sus actividades laborales en un entorno agradable, les da la oportunidad de ser más eficientes y productivos; también, proyecta un trabajo de calidad y su campo de aplicación puede ser en cualquier empresa o institución.

A continuación, se presenta la propuesta del programa de mejora continua, para la unidad objeto de estudio.

3.1 Justificación de la propuesta

Después de analizar y obtener los resultados procedentes del diagnóstico elaborado en la unidad de análisis, se considera importante y necesario proponer la implementación de un programa de mejora continua por medio de la metodología de las nueve eses (9'S), pues es una herramienta efectiva que ayudará a mejorar los aspectos de seguridad, orden y limpieza. Además, le agrega valor y beneficios a la empresa, generando que los colaboradores se sientan cómodos en su lugar de trabajo, haciendo que sean más eficientes y efectivos logrando que se involucren en los procesos y los mejoren.

3.2 Objetivos de la propuesta

Definir un programa de mejora continua, basado en la metodología nueve eses (9´S), que permita mejorar la situación actual de la Unidad de Servicios Contables, con espacios de trabajo seguros, ordenados, limpios y que contribuyan a crear un ambiente agradable para los colaboradores, incentivando la eficiencia en las actividades diarias dentro del área de trabajo.

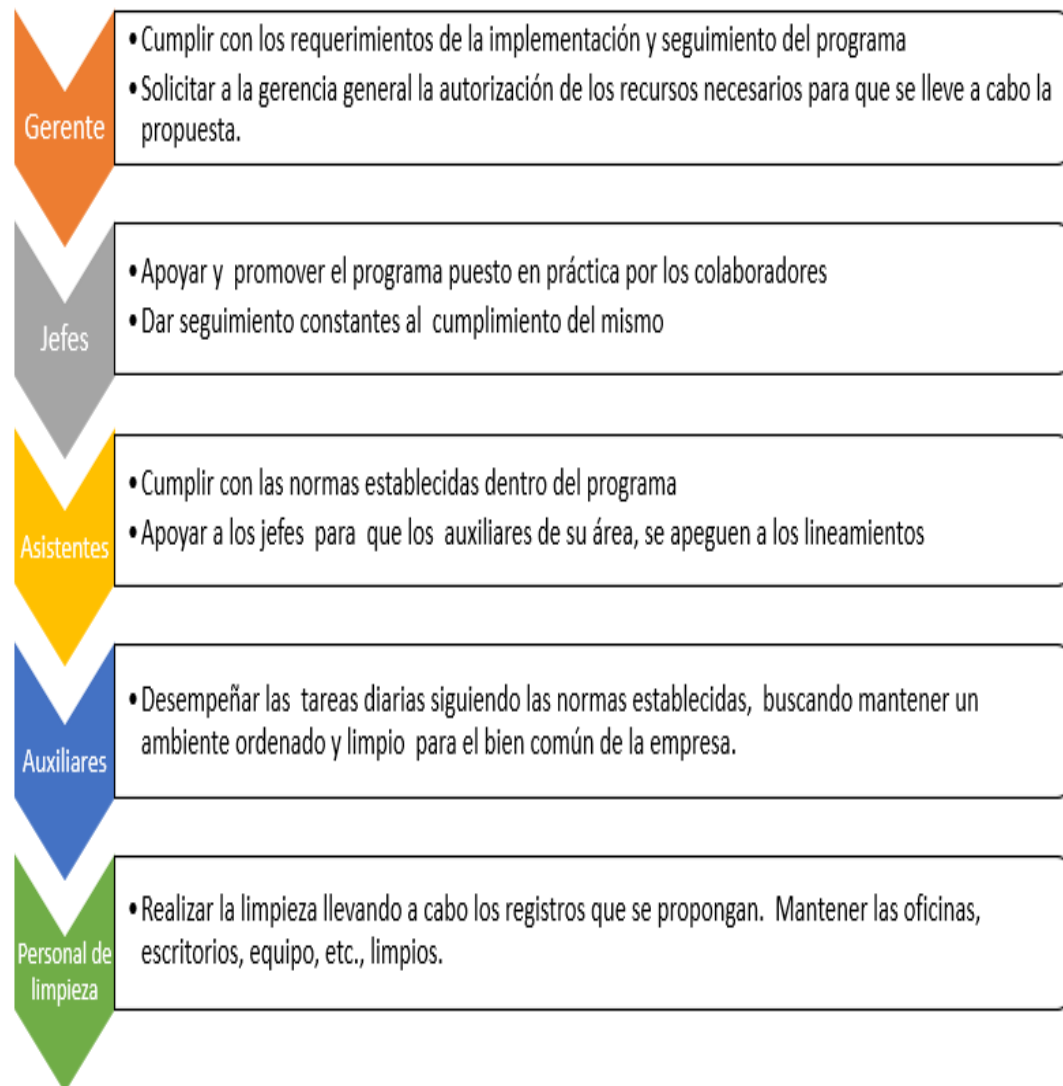
3.3 Alcance de la propuesta

Proponer la implementación de un programa de mejora continua utilizando la metodología nueve eses (9´S), que se aplique a las instalaciones de una Unidad de Servicios Contables de un banco del sistema, ubicada en la 7ª. Ave. zona 9, de la Ciudad de Guatemala, departamento de Guatemala. Dicho programa persigue lograr que los colaboradores laboren en un lugar seguro, ordenado y limpio que les permita desarrollar sus actividades de manera rápida, eficiente y cómoda. Siempre en la búsqueda de la excelencia, creando una cultura de mejora continua que los distinga.

Para que este proceso se lleve a cabo con éxito es muy importante contar con la participación de las autoridades del banco para que la propuesta sea autorizada; así como, el involucramiento y compromiso de todo el personal de la unidad de análisis, de forma individual y como equipo, los colaboradores deben estar anuentes a los cambios, motivados y comprometidos en mejorar el área en los temas de seguridad, orden y limpieza. Además, deben conocer cuál es su rol en la implementación, que se detalla en la siguiente imagen.

Imagen 37

Detalle de funciones de cada rol



Fuente: elaboración propia. Marzo de 2020.

3.4 Programa de mejora continua: metodología de las nueve eses (9'S) para una unidad de servicios contables

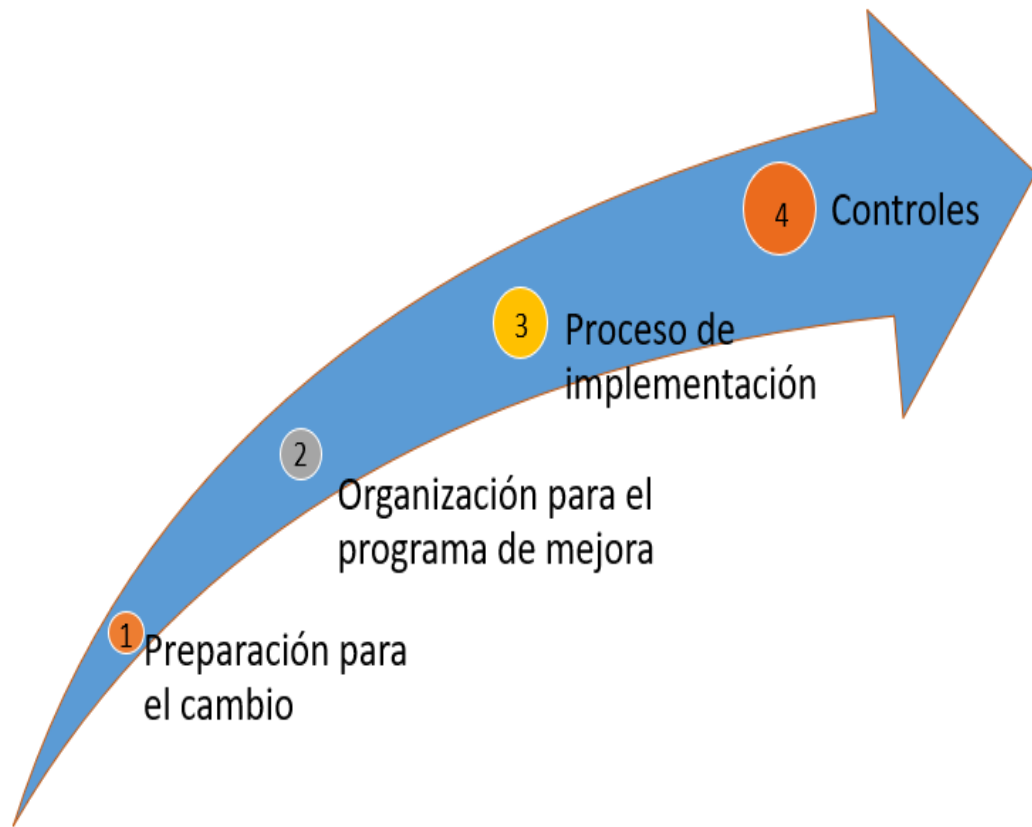
Esta metodología consiste en analizar las áreas de oportunidades, partiendo del diagnóstico, se está estructurando un programa de mejora continua para la unidad de análisis que abarca las actividades, responsables e indicadores de gestión que permita evaluar constantemente su desarrollo, este proceso debe ser alcanzable en un periodo determinado.

Para el desarrollo del programa se muestra como paso a paso se preparará el programa de mejora continua.

El mismo, inicia con la preparación para el cambio, seguidamente se desarrollará la organización para el programa de mejora continua, se presentará el proceso de implementación y se definirán los controles, como se muestra en la imagen número treinta y ocho.

Imagen 38

Pasos para el programa de mejora continua



Fuente: elaboración propia. Marzo de 2020

A continuación, se realizará el detalle de cada tema que detalla cada abarca el programa:

3.4.1 Preparación para el cambio

Para esta etapa es muy importante la participación de todos los colaboradores de la unidad de análisis, iniciando con el gerente, asistentes, auxiliares y es muy importante incluir al personal de limpieza. La mejora continua depende del involucramiento y compromiso del personal, individualmente o como integrante del equipo, el colaborador debe estar motivado y comprometido al cambio.

En esta fase, se realizan actividades previas a dar inicio para la implementación de la metodología nueve eses (9'S). Inicialmente, se realizará una reunión de concientización que se detalla a continuación:

3.4.1.1 Concientización:

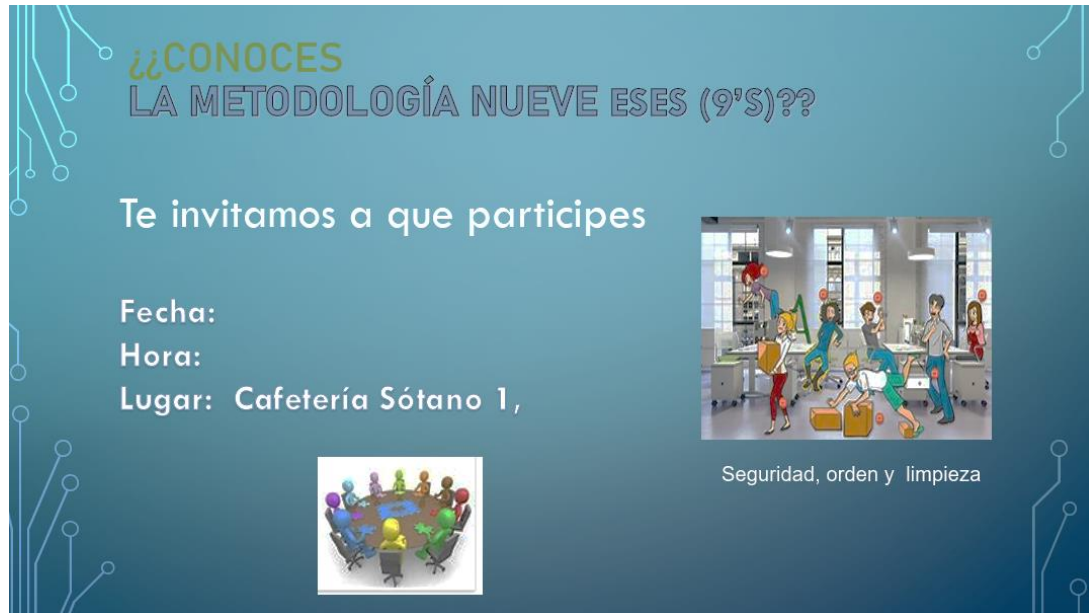
La actividad se llevará a cabo para dar a conocer al personal sobre las acciones que se ejecutarán para la implantación de la metodología, las responsabilidades de cada uno de los colaboradores y las ventajas que se tendrán al crear conciencia sobre la importancia de mantener un lugar de trabajo seguro, ordenado y limpio.

Es importante lograr la participación de todos los colaboradores de la unidad objeto de estudio, y crear conciencia de la situación actual y las consecuencias que repercuten al no realizarse un cambio. Se deberá explicar el rol que desempeña cada uno dentro del programa y la importancia que su participación. Para esto es necesario dar a conocer los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado y de esa forma motivar al personal a ser parte del cambio; ya que, posiblemente por el día a día, no ha habido oportunidad de observar la situación desde su origen, ni se ha analizado acerca de las causas y consecuencias de la problemática actual; así como, de la necesidad de implementar la metodología nueve eses (9'S).

Para utilizar la metodología mencionada en el párrafo anterior, es necesario dar a conocer los pasos a seguir para la implementación y el papel que cada uno tiene dentro de este proceso. Para su cumplimiento será necesario convocar a los 38 colaboradores y llevar a cabo una reunión de concientización. En la siguiente imagen, se presenta una muestra de la invitación que enviará el gerente de la unidad a todo su equipo de trabajo para que participe en este proceso a través, de correo electrónico a cada colaborador la cual en su momento deberá completarse con la información correspondiente.

Imagen 39

Invitación para la concientización



Fuente: elaboración propia. Marzo de 2020.

En el siguiente cuadro se presenta la programación a seguir en la reunión de concientización que se llevará a cabo y deberá realizarse cada 15 días para ver los avances, dicha reunión estará a cargo de forma voluntaria del estudiante investigador acompañado de personal de talento humano.

Cuadro 3

Programación reunión de concientización

REUNIÓN DE CONCIENTIZACIÓN	
Lugar:	Cafetería sótano 1
Fecha:	
Hora:	
Tema	Desarrollo del Tema
Bienvenida	Dar la bienvenida a todos los colaboradores y una introducción de los temas a abordar.
Objetivos	Indicar los objetivos de la reunión
Reseña de mejora continua y la metodología nueve eses (9'S).	* Antecedentes
	* Kaizen (mejora continua)
	* Objetivo y alcance de la metodología
	* Detalle de cada ese (9)
	* Ventajas de la metodología.
Presentación de la situación actual	Presentación en power point de la situación actual, que incluya fotografías y los temas relevantes.
Espacio para participación de colaboradores	Dar un tiempo a los colaboradores para que expongan sus dudas o aporten opiniones sobre el tema desarrollado.
Concientización y motivación	Hacer énfasis a los colaboradores sobre las debilidades encontradas en el diagnóstico y motivarlos a que cada persona debe hacer su parte para lograr el éxito de la metodología.
Información de la creación del comité SOL	Se les informa y motiva para que participen en la creación del comité SOL, posteriormente se estará convocando para una reunión.
Importancia de la participación de todos	Se debe informar al personal que la participación en el programa será parte de su evaluación de desempeño y que se tomará en cuenta para su valoración anual.

Fuente: elaboración propia. Marzo de 2020.

Para llevar a cabo esta reunión de forma exitosa, es necesario que la información que se presente a los participantes sea clara y puntual, al igual que el material audiovisual que se utilice debe ser efectivo, y la plática tiene que estar enfocada en la motivación de los colaboradores para lograr que participen de forma activa en la implementación de la metodología.

3.4.1.2 Presentación del proceso de implementación

El implementar un programa de mejora continua requiere que la totalidad de los colaboradores se vean involucrados activamente, no solo como compromiso o parte de sus labores, sino como motivación propia que los lleve a la mejora del ambiente laboral, reconociendo que cada uno tiene un papel importante dentro del programa y que cumplir con sus responsabilidades crea un beneficio en común.

Es importante resaltar que todo programa de mejora continua una vez implementado necesita realizar análisis posteriores en busca de situaciones que creen dificultades y trabajar en la mejor solución para estas, a manera de ir adecuando el ambiente de trabajo a los cambios, sin afectar la calidad del trabajo, siempre buscando cumplir con los objetivos.

3.4.2 Organización para el programa de mejora

A continuación, se describen las actividades que serán necesarias antes de la implementación, en la cual se considera la creación del comité SOL, se describen sus funciones y la capacitación para el personal que participe. Para efectos de este programa únicamente se organizará un comité SOL que será suficiente debido a que el número de empleados de la unidad de análisis es de 38 colaboradores.

3.4.2.1 Conformación del Comité SOL

Para llevar a cabo el programa de mejora continua, será necesario la formación de un comité (seguridad, orden y limpieza), este será encargado del proceso de la implementación y seguimiento de la metodología, se nombra de esta forma por los tres elementos: seguridad, orden y limpieza; además, como el programa contempla nueve eses (9'S) se agregan otras funciones al comité, relacionadas con los otros temas que contempla el programa.

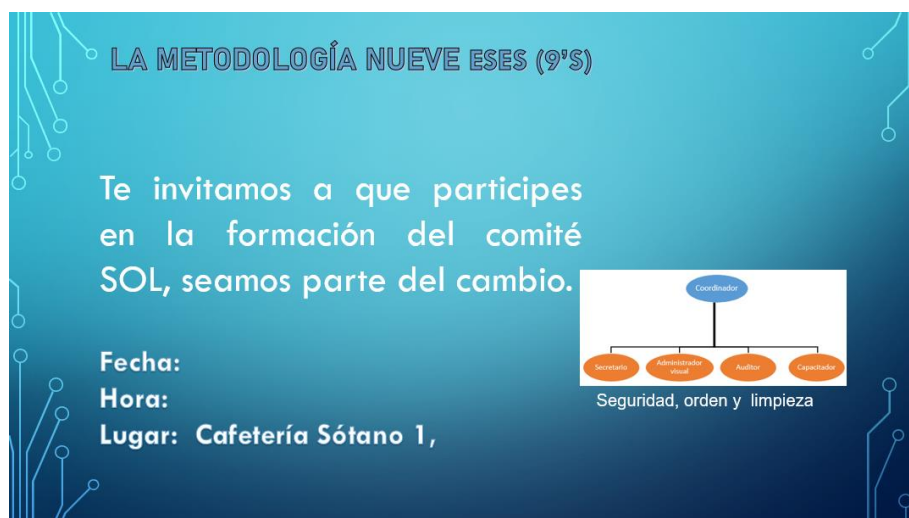
Los integrantes del comité serán los líderes de la implementación dando seguimiento del progreso y llevando el control del programa de mejora continua. Deberá formarse por un equipo de 5 personas de forma voluntaria. Dentro de éste, se pueden incorporar al brigadista con el que cuenta la unidad de análisis, ya que actualmente posee algunas funciones similares a las que tendrá en dicho comité. Para la formación del comité se propone una reunión que será liderada por el gerente de la unidad, convocará a todo el personal para que participe, se promoverá una postulación de los integrantes del equipo y se llevará por votaciones para definir cada cargo. Por todas las actividades que conlleva el

pertenecer al comité y para que se realice de forma ordena también se propone que por cada área (en total 5) se elija a un agente de cambio, esta persona apoyará a los miembros del comité en cada una de las actividades que se realizarán; así como en las supervisiones, auditorias, etc., esta elección también se debe hacer en esta reunión.

Para llevar a cabo la reunión se propone que el gerente de la unidad envíe por correo electrónico la invitación a todos los colaboradores motivándolos a que participen. En la siguiente imagen se muestra.

Imagen 40

Invitación para formación del comité SOL



Fuente: elaboración propia. Marzo de 2020.

En el siguiente cuadro se presenta la programación a seguir en la reunión de elección de los miembros del comité y los agentes de cambio, que se deberá llevar a cabo la siguiente semana de la reunión de concientización.

Cuadro 4

Programa reunión de elección comité SOL

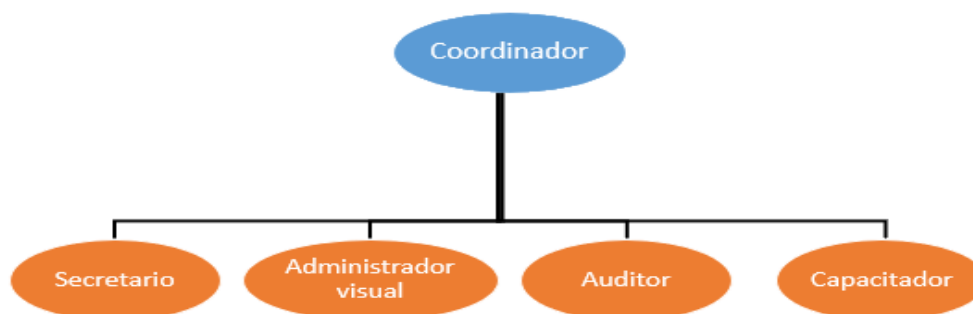
REUNIÓN DE CREACIÓN COMITÉ SOL	
Lugar:	Cafetería sótano 1
Fecha:	
Hora:	
Tema	Desarrollo del Tema
Bienvenida	Dar la bienvenida a todos los colaboradores y una introducción de los temas a abordar.
Objetivos	Indicar los objetivos de la reunión
Explicar sobre el comité SOL	* Definición y responsabilidades de cada miembro del comité * Importancia de pertenecer al comité
Votación para formación del comité SOL	Determinar que colaboradores formaran el comité con la postulación y votación. También elección de los agentes de cambio
Importancia de la participación de todos	Se debe informar al personal que la participación en el programa será parte de su evaluación de desempeño y que se tomará en cuenta para su valoración anual.

Fuente: elaboración propia. Marzo de 2020.

El comité SOL se reunirá una vez por semana durante el primer mes de implementación y después, dos veces al mes para discutir avances, hallazgos y planes de acción. Estará formado de la siguiente manera:

Imagen 41

Organigrama propuesto Comité SOL



Fuente: elaboración propia. Marzo de 2020.

Dada la organización del comité de SOL y por sus funciones específicas para dirigir el desarrollo del programa, se describen las actividades, atribuciones y responsabilidades de cada integrante:

a. Coordinador

- Planificar, organizar, integrar, dirigir y revisar el programa.
- Desarrollar el programa de mejora continua en las instalaciones de la unidad objeto de estudio, con el apoyo de los miembros del comité SOL.
- Elaborar en conjunto con los demás miembros del comité SOL, las políticas, lineamientos y documentación necesaria para implementar el programa de acuerdo con el estudio realizado.
- Liderar la implementación del programa de mejora continua, llevando a cabo la planificación de las actividades necesarias para alcanzar los resultados esperados.
- Llevar a cabo reuniones con el comité SOL y exponer mejoras, retos, cambios necesarios.
- Retroalimentar a los otros integrantes del comité acerca de su cumplimiento y desempeño.
- Atender dudas y sugerencias acerca del programa por parte del personal de la empresa.
- Presentar los resultados al gerente de la unidad objeto de estudio.
- Ser parte activo de todas las sesiones informativas.

b. Secretario

- Apoyar al coordinador en el desarrollo de sus funciones y presentación de resultados.
- Elaborar, documentar y archivar los documentos necesarios para la implementación y seguimiento del programa (actas de reuniones, programas de actividades, boletines informativos, avances, desarrollo, hallazgos y medidas correctivas del programa).
- Asegurar el cumplimiento del programa.
- Manejar el control de los recursos destinados al programa.
- Proporcionar apoyo en todas las actividades del programa.

- Participar en todas las sesiones informativas.

c. Administrador visual

- Responsable de crear plan de seguimiento sobre el cumplimiento de los lineamientos del programa, así como, la observación de su evolución.
- Apoyar al coordinador del comité SOL en las actividades necesarias para la implementación.
- Dar seguimiento a la promoción de los avances obtenidos.
- Participar en todas las sesiones informativas.

d. Auditor

- Planificar la forma en que realizará la auditoría del programa.
- Organizar los formatos y material de auditorías.
- Dirigir auditorías para medir el progreso.
- Analizar los informes relacionados con su área.
- Gestionar la información obtenida al comité SOL.
- Administrar la base de datos con hallazgos.
- Apoyar al coordinador del comité SOL en las actividades necesarias para la implementación.

e. Capacitador

- Planificar sesiones de capacitación para el comité SOL.
- Instruir en los aspectos técnicos del programa de mejora continua y de la metodología nueve eses (9'S) a los colaboradores cuando lo requieran.
- Elaborar material de evaluación.
- Elaborar informes de las evaluaciones aplicadas.
- Capacitar a nuevos miembros del comité SOL sobre el programa.
- Asistir y participar en todas las sesiones informativas.

3.4.2.2 Capacitación

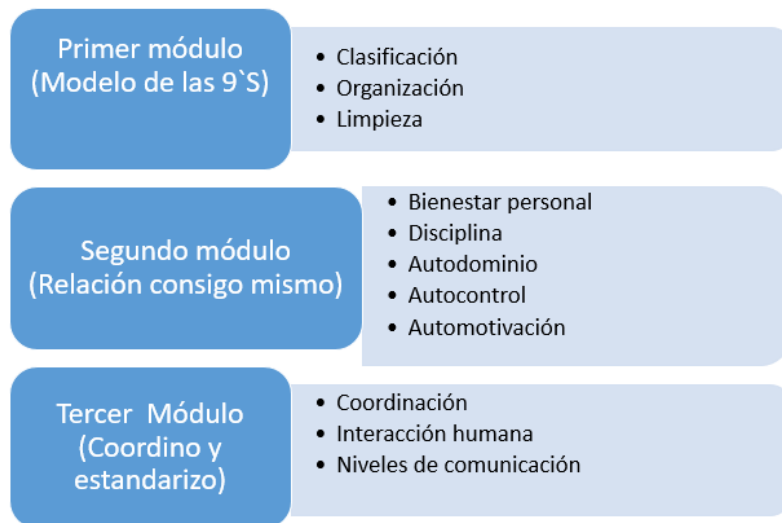
Es de vital importancia capacitar a los colaboradores para que tengan los conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para lograr desarrollar de forma óptima el uso de la metodología nueve eses (9´S).

Para cumplir con lo anterior, se propone que el personal que integra el comité SOL y el brigadista se inscriban en el programa de capacitación llamado, “Mejora continua, aplicando las 9s´s” del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP).

La duración de cada clase es de 30 minutos diarios, de lunes a viernes, durante dos semanas, es impartido de forma virtual en una plataforma digital que permite recibir cada sesión en cualquier momento del día, cuenta con material audiovisual y de lectura para cada capítulo a manera de apoyar el proceso de aprendizaje; además, las evaluaciones se encuentran disponibles las 24 horas y cada semana se realiza una prueba corta para validar el conocimiento del estudiante; ya que, para obtener el certificado, se debe alcanzar una calificación mayor o igual a 70 puntos. A continuación, se detallan los temas a desarrollar.

Imagen 42

Temas a desarrollar para el curso “mejora continua, aplicando las 9s´s”



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

Esta capacitación tiene un costo de Q120.00 por persona, el valor del pago del curso deberá ser cubierto por la empresa. La encargada de capacitación de Talento Humano es la persona que deberá inscribir a los 6 participantes. En la siguiente tabla se muestra el costo.

Tabla 14

Costo del curso para el Comité y encargado de brigadistas

CANTIDAD DE PARTICIPANTES	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
6	Q 120.00	Q 720.00
TOTAL DEL CURSO		Q 720.00

Fuente: elaboración propia con base a la cotización del INTECAP. Marzo de 2020.

3.4.3 Proceso de implementación

Seguidamente de las actividades correspondientes a la fase de preparación, es necesario planificar paso a paso lo que se debe realizar para que la implementación del programa de mejora continua basada en la metodología nueve

eses (9'S) se desarrolle con éxito y que genere beneficios para la unidad de análisis y sus colaboradores. Dichas tareas se harán bajo la dirección del comité SOL. A continuación, se detallan los elementos que conforman el programa con base a las necesidades específicas de la Unidad de Servicios Contables.

3.4.3.1 Seguridad

Es importante incluir en el programa de mejora continua el tema de seguridad en las instalaciones de la unidad de análisis, con el objetivo de hacer los cambios necesarios que permitan que los colaboradores se sientan en un ambiente fiable para trabajar con mayor eficiencia, cumpliendo con las normas de seguridad ocupacional.

a. Liberar la salida de emergencia y su rotulación

Según se estableció en el diagnóstico, la señalización de la ruta de evacuación hacia la salida de emergencia se encuentra saturada de información que no corresponde, se propone movilizar los rótulos de cumpleaños para que se trasladen a otro espacio donde no afecte la visualización. También, se observó la salida de emergencia totalmente llena de cajas y libros contables mal estivadas.

Por lo anterior se recomienda que el comité asigne a un grupo de 4 personas para que trasladen las cajas y libros contables de otros períodos a la bodega que tienen en el sótano 1, esta actividad se puede coordinar el día anterior a la campaña de limpieza. Al liberar la salida de emergencia y el rótulo de la ruta de evacuación a los colaboradores les será más fácil la movilización al momento de una contingencia y se podrá evitar algún accidente.

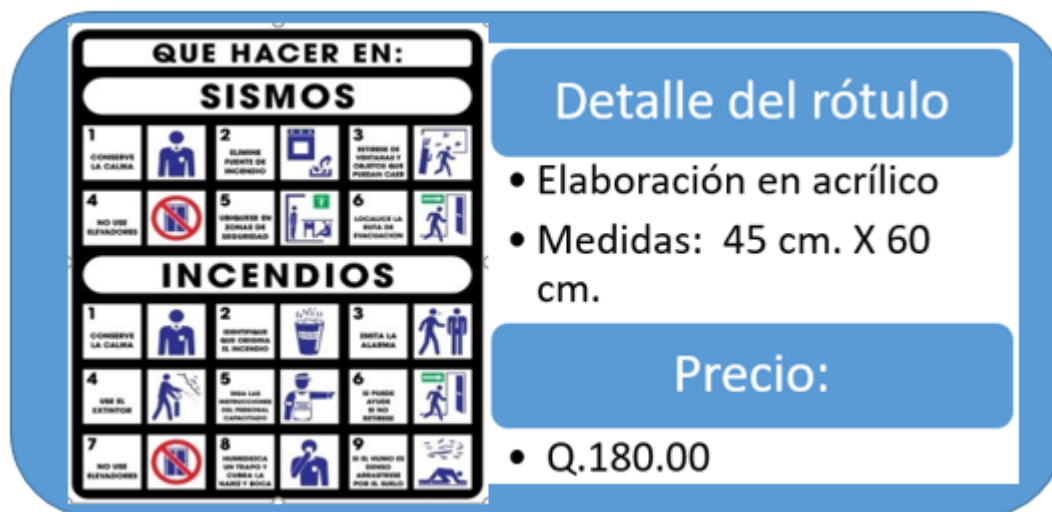
b. Señalización de seguridad

Se determinó en trabajo de campo que la unidad de análisis cuenta con las señales de prohibición y de seguridad, tales como: no fumar, salida, salida de emergencia, ruta de evacuación, punto de reunión en caso de emergencia que está localizado

en el parqueo del primer nivel, extintor señalizado correctamente, pero no tienen rotulación de instrucciones en caso de sismo y de incendio. Por lo anterior se propone colocar un rótulo con estas indicaciones, debe colocarse a una altura de 1.65 mts. para que sea visible, se realizó una cotización en Rótulos Express que se muestra en la siguiente imagen.

Imagen 43

Rótulo ¿qué hacer en caso de sismo e incendio?



Fuente: elaboración propia con base a la cotización de Rótulos Express. Marzo de 2020

c. Reposición de Sillas

Al momento de realizar la investigación de campo se detectó que en la unidad de análisis tienen 8 sillas con desperfecto, se considera necesario hacer el reemplazo de las que están en mal estado; ya que, es importante brindarle comodidad y seguridad a los colaboradores para que realicen adecuadamente su trabajo, adicionalmente, si están en mal estado podría causarles un accidente. Por lo anterior se llevó a cabo una cotización para el cambio, se muestra en seguida.

Imagen 44

Propuesta compra de sillas

	Detalle de las sillas • Ejecutivas, con brazos ajustables • Con ajuste lumbar, asiento espumado de alta densidad
	Precio por unidad • Q1,100.00
	Total inversión • 8 sillas a Q.1,100.00 c/u • Total Q8,800.00

Fuente: elaboración propia con base en cotización de Innovación. Marzo de 2020.

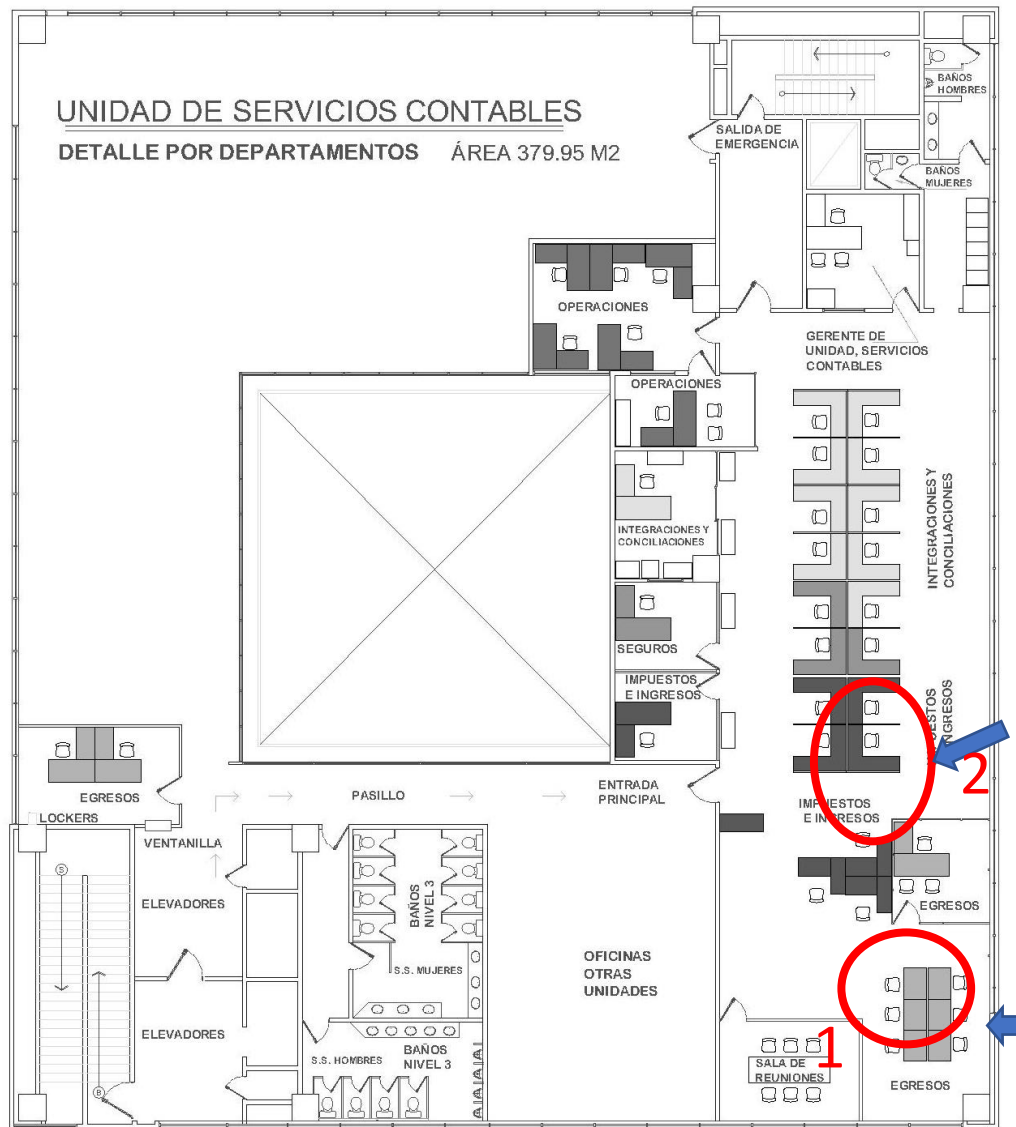
d. Reubicación de cubículos

En la investigación de campo se confirmó que en la unidad de análisis hay 9 escritorios que se encuentran totalmente pegados a las ventanas, situación que se observa peligrosa en el caso de una emergencia; ya que, podría romperse los vidrios y lastimar a un colaborador.

En la siguiente imagen se muestra una propuesta para reubicar las estaciones de trabajo que están cerca de las ventanas.

Imagen 45

Propuesta de reubicación de escritorios



Fuente: elaboración propia. Marzo de 2020.

Como se indica en el plano anterior, en la propuesta del cambio con número 1, las seis estaciones de trabajo del área de Egresos que están junto a la ventana se deben mover hacia el centro para resguardar la integridad física de los colaboradores, este mobiliario no es fijos por lo que se puede realizar fácilmente; además, se deben retirar por lo menos un metro y medio. El segundo cambio

propuesto marcado con el número 2 consiste en mover los tres escritorios que se encuentran pegados a las ventanas en el área de Impuestos e Ingresos y trasladarlos a la oficina que se encuentra sin uso, por lo que se propone eliminar las divisiones de vidrio para poder colocarlos. De igual forma el mobiliario es movable por lo que será fácil aplicar el cambio y se estarían retirando aproximadamente tres metros, dicho cambio lo realiza el departamento de mantenimiento de la institución por lo que no genera costo.

e. Extintor

En el tema de extintores, se determinó que se encuentra en buen estado y se le da el mantenimiento correcto, pero el personal no conoce el uso de este aparato y no se está cumpliendo con el artículo 132 del Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional, establecido en el Acuerdo Gubernativo número 229-2014, donde indica que la empresa tiene la responsabilidad de capacitar al personal en la utilización de estos aparatos y del cuidado que se debe tener por los gases que emana. Por lo anterior, se recomienda solicitar al comité bipartito que los seis integrantes del comité SOL reciban el curso de “Uso de extintores”; se cotizó en la empresa Ingasa, tiene un costo de Q 150.00 por persona en total Q.900.00, la duración es de una hora, el capacitador llega a las instalaciones. Posteriormente el comité deberá organizar una inducción interna para el personal del área de análisis.

A continuación, se desarrollará la aplicación de cada ese (S); así como, el trabajo que se realizará, la forma, los instrumentos que se utilizarán y la manera correcta de utilizarlos, el comité SOL se encargará de informar al personal tres días antes de la aplicación de cada ese (S).

3.4.3.2 Seiri-Clasificar

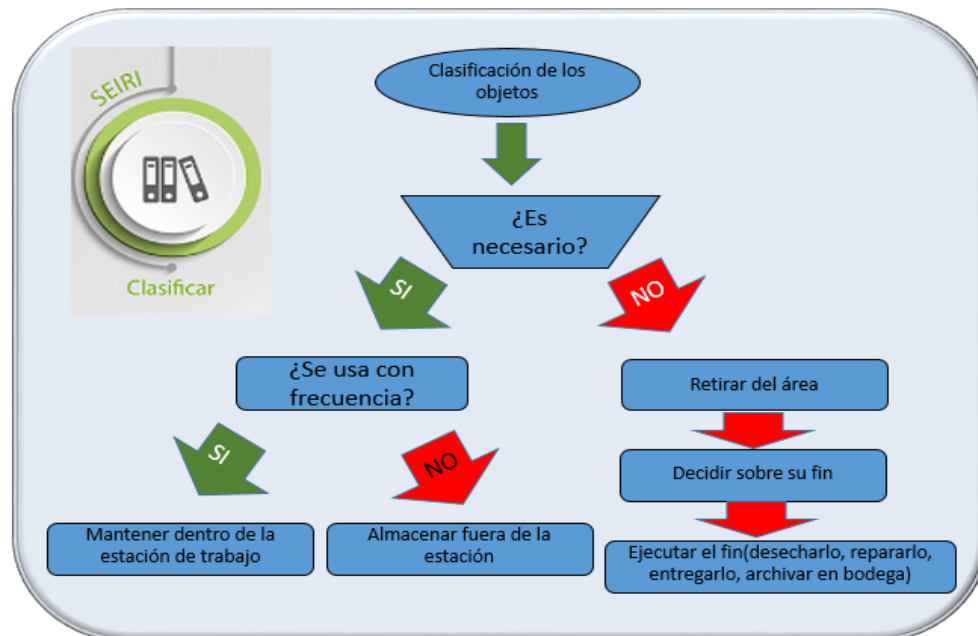
En esta primera “S” que es el proceso de clasificar, se debe determinar si los objetos dentro de la unidad de análisis son necesarios o innecesarios y decidir

sobre su fin, ya sea que se eliminen completamente, se reciclen, se reparen, se conserven, se donen o se envíen a la bodega, para esta actividad el personal debe involucrarse para lograr el objetivo de liberar los espacios de cajas, documentos, muebles y objetos personales que no se requieran para efectuar el trabajo.

Para llevar a cabo la primera ese de forma adecuada es importante que los colaboradores conozcan el flujo que ayudará en la clasificación de los objetos que actualmente existen dentro de la unidad de análisis, este proceso lo enviará el capacitador del comité SOL a todos los colaboradores por medio de correo electrónico para que lo conozcan y lo apliquen. Se muestra la siguiente para aplicar en esta actividad.

Imagen 46

Flujo de clasificación de objetos



Fuente: elaboración propia. Marzo de 2020.

Al momento que los colaboradores ya conozcan el proceso, deberán iniciar con la clasificación de los objetos, para esto es necesario la identificación de los mismos,

en donde cada persona revisará su estación de trabajo, los objetos que son necesarios se colocarán en su lugar y ficharán los artículos innecesarios, al terminar cada jefe con su equipo realizará la misma actividad en las áreas comunes. Para que la clasificación sea eficiente se propone utilizar la tarjeta roja para esta actividad que sea en papel adhesivo, esta servirá para fichar y detallar el elemento, incluyendo las acciones a tomar, que pueden ser: desecharlo, repararlo, entregarlo, archivarlo en bodega y otros. Si el objeto que ya no se utiliza es mobiliario y equipo, se debe tomar en cuenta que la empresa tiene una política establecida para estos casos, para tal efecto se llena un pase de salida y el responsable da de baja en el sistema de control de activos fijos a su tarjeta de responsabilidad, seguidamente lo entregará al departamento de compras. En el siguiente cuadro, se muestra la tarjeta roja propuesta.

Cuadro 5

Tarjeta roja

UNIDAD DE SERVICIOS CONTABLES TARJETA ROJA No. _____	
Área: _____ Fecha de Etiquetado: _____	
Nombre responsable: _____	
Descripción del objeto: _____	
Cantidad de objetos: _____	
Supervisor: Auditor visual	
CLASIFICACIÓN	
☐ Mobiliario	☐ Útiles
☐ Equipo	☐ Objetos personales
☐ Otros	
Código de inventario: _____ (aplica para mobiliario y equipo)	
ACCIÓN DE ETIQUETADO	
☐ Desecharlo	☐ Entregarlo
☐ Repararlo	☐ Almacenar en bodega
	☐ Otros _____
Detalle de la acción: _____	
SEIRI (CLASIFICACIÓN)	

Fuente: elaboración propia. Marzo de 2020.

Esta tarjeta deberá colocarse de forma visible en cada objeto que se ha clasificado como no necesario para el desarrollo de las actividades laborales, ya sea porque no se utilicen o estén en mal estado; y también, incluye cualquier objeto de tipo personal que el colaborador tenga en su puesto de trabajo, ejemplo pueden ser: cuadros, tazas, platos, vasos, estampas o cualquier tipo de adornos, que no es de utilidad para la labor diaria; ya que, ocupan espacio y representar un tipo de riesgo. Un pequeño ejemplo puede ser fotografías, adornos o algún vaso con líquido se podría derramar sobre el equipo o papelería causando daños.

El uso de la tarjeta roja deberá llenarse de la siguiente forma: en la primera parte se coloca el número, es importante tomar en cuenta que para llevar un buen control de la actividad y poder hacer el inventario de objetos no necesarios, la numeración no se debe repetir en la misma área o departamento, seguidamente llenar el espacio del área, la fecha que debe ser la del día que se está clasificando, nombre del responsable donde se ficho el objeto, descripción del objeto, cantidad de objetos. Posteriormente llenar la sección de clasificación marcando con "X" la que corresponda, si es mobiliario o equipo se colocará el código de inventario, seguido el apartado de acción de etiquetado y colocar la razón por la que se sugiera la acción.

Para esta actividad se calcula que se necesitarán doscientas tarjetas rojas, de 15 x 20 cm. elaboradas en papel adhesivo, fueron cotizadas en la Imprenta Vivian la cotización se hizo por 500 debido a que el precio por 200 era muy alto. En seguida se muestra.

Tabla 15

Costo de tarjeta adhesiva roja

Descripción	Color	Cantidad	Precio por unidad	Total
Tarjetas adhesivas de 15X20 centímetros	roja	500	Q 0.50	Q 250.00
Totales		500		Q 250.00

Fuente: elaboración propia con base a la cotización del Imprenta Vivian. Marzo de 2020.

Seguidamente, se propone una hoja de control de objetos innecesarios, su objetivo es tener el resumen de las acciones a aplicar a cada uno. Para esto, cada colaborador deberá llenar el formato propuesto de la siguiente forma: se coloca código del control, el número de cada tarjeta, el detalle del objeto, si corresponde al inventario (mobiliario y equipo) colocar el código y No. de pase de salida (según el proceso interno de la empresa), en el área de acciones deberá marcarse con una “X” la que se ha colocado en la tarjeta roja. Cuando esté completa deberá enviarlo por correo electrónico al jefe inmediato y al auditor visual. A continuación, se muestra en el siguiente cuadro de control.

Cuadro 6

Control de objetos innecesarios

BC-01			No.				
UNIDAD DE SERVICIOS CONTABLES CONTROL DE OBJETOS INNECESARIOS							
ÁREA: _____			FECHA: _____				
RESPONSABLE: Colaborador _____			SUPERVISOR: Auditor comité SOL _____				
DETALLE DE OBJETOS INNECESARIOS							
No. de Tarjeta	Detalle del objeto	Código de inventario (enviar con tarjeta de responsabilidad.)	ACCIONES				
			Desecharlo	Entregarlo	Repararlo	Almacenar en bodega	Otros

Fuente: elaboración propia. Marzo de 2020.

Es oportuno indicar que la clasificación de la papelería y documentación de años anteriores debe ser muy cuidadosa, pues el objetivo es desechar lo que ya no es útil y aunque se traslade a la bodega debe estar de forma ordenada, para que cuando sea necesario consultarla la búsqueda sea fácil. Y sobre todo tener sumo cuidado con el resguardo de los documentos contables; ya que, no se pueden destruir, según el Código Tributario, Art. 47, indica que se deben resguardar la información durante 4 años; también, el Art. 112 "A", se refiere sobre la obligación de conservar de forma ordenada libros y documentos de soporte mientras no haya transcurrido el plazo de prescripción. Por política de la empresa toda la papelería contable no se puede desechar, en caso se destruya debe queda constancia en actas con la autorización de funcionario competente.

Para que la clasificación de todos los elementos en general sea eficiente, se deberá realizar de forma objetiva, guardar solo lo que es realmente necesario, se debe dejar de pensar en las frases muy generalizadas de "todavía lo voy a utilizar" o "me puede servir en el futuro".

Adicionalmente, los artículos que no sean necesarios para algún colaborador de la unidad de análisis, pero pueda servirles a otros colaboradores de la misma unidad o de otro departamento de la empresa, se podrán donar o transferir a través de la tarjeta verde. A continuación, se muestra la propuesta.

Cuadro 7

Tarjeta verde

UNIDAD DE SERVICIOS CONTABLES TARJETA VERDE No. _____	
Área: _____	Fecha de Etiquetado: _____
Nombre responsable: _____	
Supervisor: <u>Auditor visual</u>	
CATEGORÍA	
☐ Papelería y útiles	☐ Accesorios
Descripción del objeto: _____	
☐ Mobiliario	☐ Equipo
Descripción del objeto: _____	
Código de inventario: _____	
Nota: debe modificar la tarjeta de responsabilidad en el sistema.	
TRASLADAR A:	
Nombre del Colaborador: _____	
Código de empleado: _____	
Área: _____	
Razón de traslado: _____	
SEIRI (CLASIFICACIÓN)	

Fuente: elaboración propia. Marzo de 2020.

Esta tarjeta se llenará de la siguiente forma: colocar el número de tarjeta, la fecha, nombre del área que está entregando, nombre de la persona responsable que indica que el elemento ya no es útil en el área. Con una "X" seleccionar la categoría a la que pertenece, llenar descripción, en caso sea mobiliario o equipo deben agregar el código de inventario y tener el cuidado de dar baja en la tarjeta de responsabilidad (según proceso interno para el control del inventario). Posteriormente en el apartado de traslado agregar: nombre del colaborador, código de empleado, área a la que se sugiere trasladar dicho artículo y la razón del traslado. Para esta actividad se necesitarán cien tarjetas verdes, de 15 x 20

centímetros, elaboradas en papel adhesivo, fueron cotizadas en la Imprenta Vivian con un valor total de Q.100.00.

Después de haber usado la tarjeta verde, se llenará por área el formato que se presenta en el siguiente cuadro, con la finalidad de hacer un resumen de la información de las tarjetas verdes que se colocaron, se deberá poner el nombre del área y empleado responsable, número de la tarjeta, código del inventario si corresponde a mobiliario y equipo, detalle del objeto que se ha considerado para entregar, en la última columna se debe anotar el nombre del área donde se ha propuesto el traslado.

Cuadro 8

Lista de objetos necesarios para otras áreas

BC-02		No.	
UNIDAD DE SERVICIOS CONTABLES			
LISTADO DE OBJETOS NECESARIOS PARA OTRAS ÁREAS			
ÁREA:	Operaciones		
RESPONSABLE:	Colaborador		
SUPERVISOR:	Auditor visual		
DETALLE DE OBJETOS			
No.	Código de inventario/ Llenar tarjeta de responsabilidad	Detalle	Área a la que se le entrega
1	B-M0255	1 Computadora	Egresos

Fuente: elaboración propia. Marzo de 2020.

Adicionalmente, se debe elaborar un listado de todos los elementos necesarios, para llevar a cabo esta actividad se propone el siguiente cuadro, se debe llenar el

área y empleado responsable, la fecha, el detalle del objeto, si corresponde a un mobiliario o equipo se deberá colocar el código de inventario, posteriormente con una “X” se marcará la frecuencia de uso que tiene el artículo. Esta clasificación será de mucha utilidad para organizar las actividades de la segunda S. En seguida se muestra la propuesta.

Cuadro 9

Listado de elementos necesarios

BC-03			No.			
UNIDAD DE SERVICIOS CONTABLES						
LISTADO DE ELEMENTOS NECESARIOS						
ÁREA: <u>Operaciones</u>			FECHA: _____			
RESPONSABLE: <u>Colaborador</u>						
SUPERVISOR: <u>Auditor Visual</u>						
DETALLE DE OBJETOS NECESARIOS						
No.	Detalle del objeto	Código de inventario	FRECUENCIA DE USO			
			A cada momento del día	Varias veces al día	Algunas veces a la semana o al mes	Algunas veces al año
1	Silla	B-M0255	X			
2	Guillotina	B-M0340				X

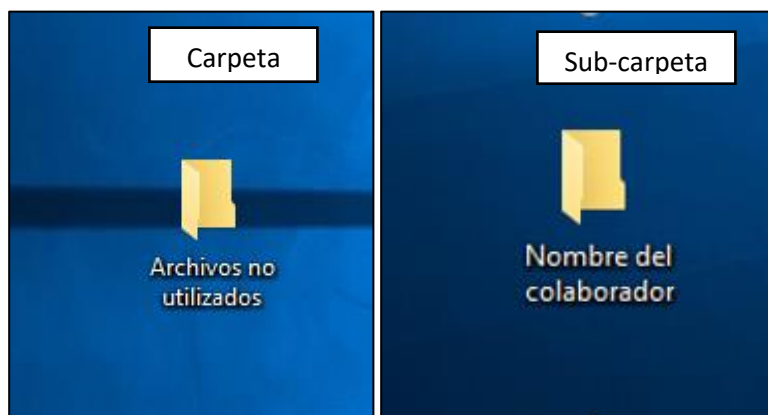
Fuente: elaboración propia. Marzo de 2020.

Además, se debe llevar a cabo la revisión y clasificación de los archivos de los computadores. Es importante pactar un día y una hora para que todos hagan la actividad, se propondrá realizarla al siguiente día hábil de realizar la clasificación de objetos, el gerente deberá enviar un correo a todos los colaboradores indicando la fecha y hora en que debe hacerse e indicará como se realizará: debido a que la empresa maneja los archivos digitales en un file-server (servidor central de una

red de ordenadores, lugar de almacenamiento centralizado) se creará una carpeta por área con el nombre “Archivos no utilizados”, cada colaborador deberá hacer dentro de la carpeta anterior una subcarpeta con su nombre en donde colocará los documentos digitales que considere que ya no son de utilidad para sus labores, al momento de tener organizados todos los archivos en las carpetas mencionadas, cada jefe de área que es responsable de administrar sus archivos, deberá revisar dejando únicamente los utilizados y eliminar los que ya no son útiles. Se muestra un ejemplo en la siguiente imagen.

Imagen 47

Clasificación de archivos digitales



Fuente: elaboración propia. Marzo de 2020.

Después de realizar la clasificación de los elementos innecesarios, se debe lograr que las áreas de trabajo cuenten únicamente con lo necesario de forma física y digital, para seguir con la aplicación de la segunda ese que es “Seiton”.

3.4.3.3 Seiton-Ordenar

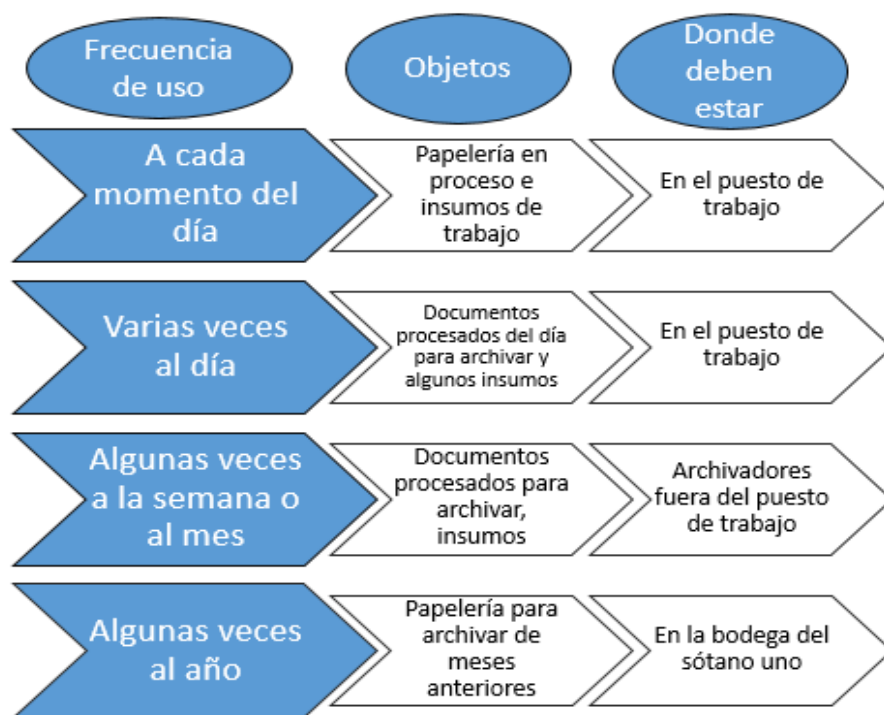
En esta segunda ese (2'S) se pretende ubicar todos los objetos que son necesarios para el trabajo diario que si deben estar en cada puesto; tales como: accesorios de trabajo, insumos, papelería que se procesa, útiles de oficina, etc., los cuales deben estar colocados en lugares estratégicos, para que cuando se necesiten no

se pierda tiempo en buscarlos y se puedan regresar a su lugar sin ninguna dificultad. En esta etapa de la metodología se pueden empezar a ver los cambios que se logran.

Para el desarrollo de esta actividad es necesario que existe una forma ordenada, lógica, cronológica de la papelería y accesorios de trabajo, de tal forma que, al momento que los colaboradores la necesiten puedan ubicarla en lugares que ya estén destinados para su uso según la frecuencia. A continuación, se muestra en la imagen el diagrama como se sugiere ordenar los elementos, insumos y documentos en los puestos de trabajo.

Imagen 48

Diagrama orden de los objetos útiles



Fuente: elaboración propia. Marzo de 2020.

En la siguiente imagen se muestra en donde deben estar ubicadas las cosas según el diagrama anterior para que las personas tengan a la mano los artículos de uso

frecuente tales como accesorios de trabajo, papelería y útiles, documentación en proceso y los que no se usen con tanta frecuencia deben estar más lejos para que se puedan realizar con agilidad las operaciones del día a día, entre los que se pueden mencionar, documentación operada, de meses anteriores, inventario de papelería y útiles, objetos personales.

Imagen 49

Orden de los objetos útiles



Fuente: elaboración propia. Marzo de 2020.

Según la frecuencia de uso es importante que los artículos que se utilizan a cada momento y varias veces al día estén muy cerca de las personas, para que su búsqueda solamente tome unos segundos. Los de uso semanal o al mes deben estar al alcance con solo un movimiento de la silla o muy cerca del escritorio; y los de poca frecuencia en la bodega.

En la investigación de campo se determinó que las gavetas de los escritorios las utilizan los colaboradores para colocar objetos personales y de trabajo, el lugar idóneo para los objetos de uso más frecuente debe ser en la primera gaveta del

puesto de trabajo, aquí deben ponerse: engrapadora, quita grapas, lapiceros, lápices, resaltadores, corrector en lápiz, clips, ganchos, grapas, sacabocado, etc., por lo anterior en la siguiente imagen se muestra el orden que deben llevar las gavetas.

Imagen 50

Orden propuesto de gavetas de escritorios



Fuente: elaboración propia. Marzo de 2020.

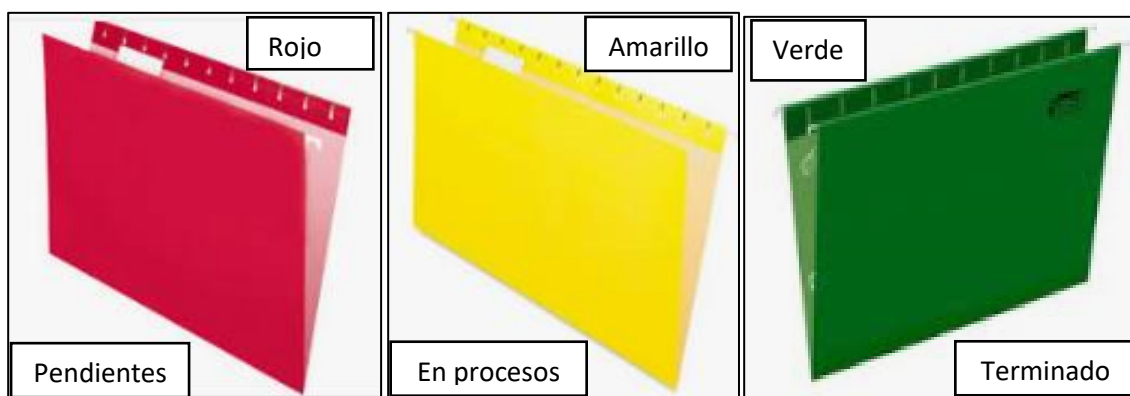
Es recomendable que cada colaborador cuente con un organizador, para la primera gaveta de la estación de trabajo o escritorio, en la investigación de campo se determinó que 6 personas no tienen, por lo que se recomienda comprar los que faltan, el costo de cada uno es de Q.49.90, la inversión es un total de Q.299.40 y fueron cotizados en Oficce Depot.

En la segunda gaveta del escritorio deben colocar la papelería que esta en proceso o que se utiliza varias veces al día, para llevar un mejor control e identificación de los documentos o expedientes, se deben utilizar folders colgantes, tamaño oficio, de tres colores de la siguiente forma: color rojo para colocar los documentos que estan pendientes de procesar, color amarillo los que estan en proceso y color

verde para los expedientes terminados listos para archivo o entrega a otras áreas; de igual manera se pueden utilizar en los archiveros cercanos, conservando el orden utilizado en la empresa que generalmente es por fechas, es decir de forma cronológica. En la siguiente imagen se muestran los folders colgantes.

Imagen 51

Imagen de folders colgantes



Fuente: <https://www.officedepot.com.gt/officedepotGuatemala/en/Folders-colgantes/c/02-06-06-0?siteName=Office+Depot+Guatemala>. Marzo de 2020.

Para que el método sea eficiente por lo menos cada colaborador debera tener 3 folders colgantes de cada color, por lo que se requiere un total de 342 unidades, a continuación se presenta la cotización.

Tabla 16

Precios de folders colgantes oficio

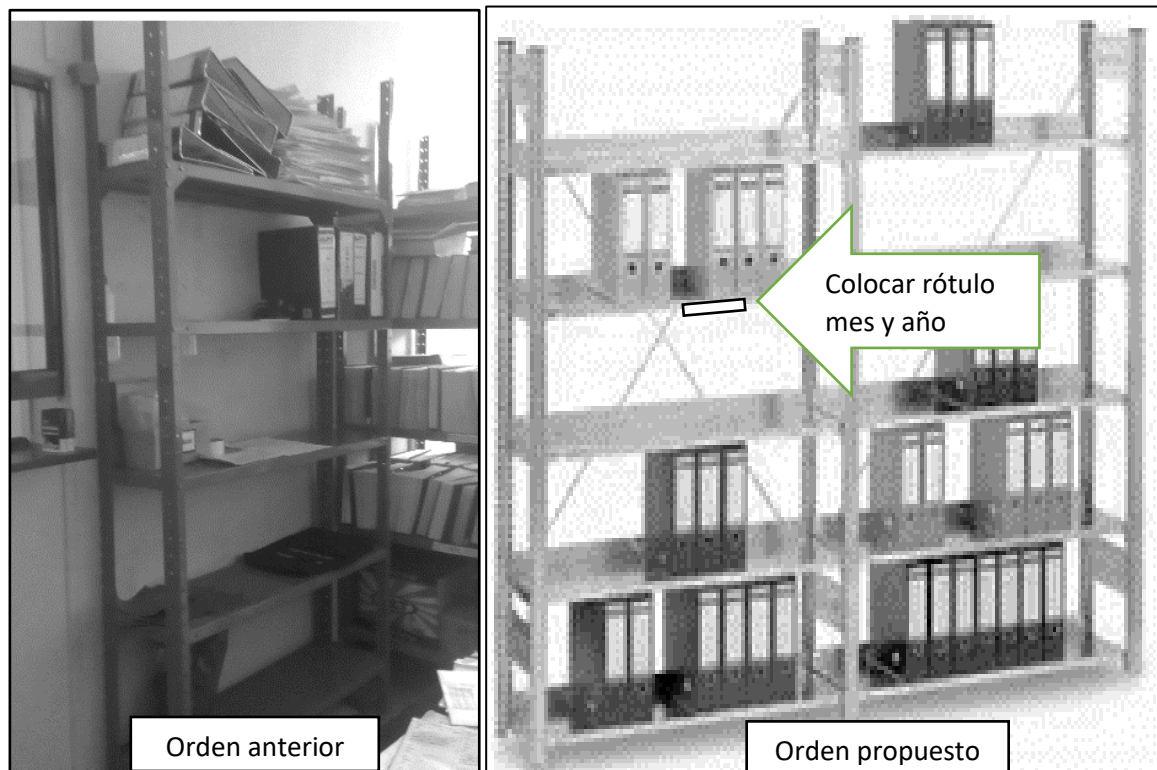
Descripción	Color	Cantidad	Precio por caja	Total
Cajas de folders colgantes oficio (25 unidades C/U)	Verde	5	Q 139.00	Q 695.00
Cajas de folders colgantes oficio (25 unidades C/U)	Amarillo	5	Q 139.00	Q 695.00
Cajas de folders colgantes oficio (25 unidades C/U)	Rojo	4	Q 139.00	Q 556.00
Totales		14		Q1,946.00

Fuente: elaboración propia, con información obtenida en Office Depot. Marzo de 2020.

Además, se recomienda que las estanterías que se encuentran en el área de atención a proveedores se ordenen y rotulen en el frente, colocar el mes de la papelería que estan archivando; se observo que éstas no se encuentran fijas a la pared por lo que se recomienda atornillarse para evitar cualquier accidente. Todos los archivadores, tomos y documentos deben estar en orden cronológico por mes y en las estanterías se deben colocar rótulos del mes y año. En la siguiente imagen se muestra como se deberían de ver las estanterías. Para llevar a cabo esta actividad no es necesario realizar un gasto; ya que, en la investigación de campo se observó que tienen suficientes insumos. A continuación en la imagen se muestra el orden que debe llevar.

Imagen 52

Orden para las estanterías



Fuente: elaboración propia. Marzo de 2020.

Los cartapacios o archivadores que se utilizan ya sea en las oficinas o bodega; y que, se colocan en estanterías sin puertas, estanterías con puertas o credenzas, cada colaborador será responsable de ir archivando su documentación diariamente y deberán rotularlos en el lomo, llevando un orden cronológico por fecha, identificándolos por área, adicionalmente se les debe colocar un sticker en la parte de arriba del color del área a que pertenece, (ver la imagen 55 se encuentra la distribución de colores). A continuación, se muestra un ejemplo de cómo rotular los cartapacios.

Imagen 53

Rotulación de cartapacios o archivadores



Fuente: <https://www.ldlc.com/es-es/ficha/PB00231160.html>. Marzo 2020

En el tema de archivadores y estanterías según la investigación de campo se determinó que la unidad de análisis cuenta con suficientes insumos. Adicionalmente, cuando hacen falta pueden realizar mensualmente una solicitud de papelería y útiles al Departamento de Compras.

En la investigación de campo se observó que en varias oficinas y pasillos tienen papelería de años anteriores que se han conservado para atender a entes revisores, pero no se han devuelto a la bodega ubicada en el sótano uno.

Por lo que anterior expuesto, se propone trasladar dichas cajas a la bodega, para llevarlas es necesario previamente revisar que estén en buen estado y si hay alguna deteriorada se debe cambiar, cada una debe estar identificada en la parte del frente con la descripción del contenido para hacer más fácil su ubicación. Para que la bodega sea más organizada y los documentos se localizen de forma fácil, se asignará un color para distinguir por cada una de las áreas de la unidad de análisis las cajas y las estanterías, por medio de stickers de colores que se colocarán en la esquina superior izquierda en ambos casos. A continuación se muestra la imagen de como deben quedar.

Imagen 54

Rotulación de cajas y estanterías para la bodega



Fuente: <https://www.shutterstock.com/es/image-vector/warehouse-storage-shelvings-cardboard-boxes-racks-1735705169>. Marzo de 2020.

Para realizar la actividad descrita anteriormente, será necesario la compra de 300 stickers cuadrados de colores, se hizo la cotización en Office Depot, el precio de

cada 100 es de Q19.50 el gasto total sería de Q.58.50. En la siguiente imagen se muestra la distribución de colores por áreas para la bodega.

Imagen 55

Asignación de colores por áreas para cajas, cartapacios y estanterías

Integraciones y conciliaciones	• Amarillo
Impuestos e ingresos	• Verde
Operaciones	• Celeste
Seguros	• Rojo
Egresos	• Naranja

Fuente: elaboración propia. Marzo de 2020.

Para mejorar y mantener el orden de la bodega, se debe nombrar a una persona responsable de controlar y dar seguimiento a los préstamos y devoluciones de papelería y documentos, por lo que se sugiere que sea el administrador visual del comité SOL quien nombre a la persona que llevará el control, él debe tener la llave de la bodega, pondrá como regla que las devoluciones se hagan a más tardar en los siguientes 5 días hábiles; adicionalmente, se propone implementar una hoja de préstamos y devoluciones de documentos que apoye en mantener el orden y control, este procedimiento se deberá plasmar y enviarse vía correo a todos los colaboradores para que lo conozcan y lo apliquen. A continuación se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 10

Control de préstamo de papelería en bodega

BC-04				No.		
UNIDAD DE SERVICIOS CONTABLES						
CONTROL DE PRESTAMO Y DEVOLUCIONES DE PAPELERÍA EN BODEGA						
Supervisor:						
Fecha de préstamo	Detalle de la papelería	Persona Responsable	Área	Fecha a devolver (5 días hábiles)	Fecha de devolución	Observaciones
10/02/2020	Pólizas de junio 2019.	Juan Pérez	Egresos	15/02/2020	15/02/2020	
12/02/2020	Pólizas de octubre 2019.	Calos Díaz	Operaciones	17/02/2020		Pendiente de devolución .

Fuente: elaboración propia. Marzo de 2020.

El responsable de la bodega llenará la hoja de control cada vez que alguien requiera algún préstamo o devolución , colocando la fecha del préstamo, el detalle, agregar el nombre de la persona responsable, el área a la que pertenece, fecha de devolución; también, deberá darle seguimiento a los 5 días si no han realizado la devolución, esto lo puede hacer por medio de un correo electrónico con copia a su jefe inmediato.

Después de realizar las actividades de organizar las cajas y documentos, se colocarán en estanterías por orden de áreas según los colores asignados y le deben poner los stickers de colores con el apoyo del administrador visual quien será la persona responsable de la llave de la bodega y velará para que se mantenga ordenada, como se muestra en la siguiente imagen.

Imagen 56

Orden estanterías en la bodega

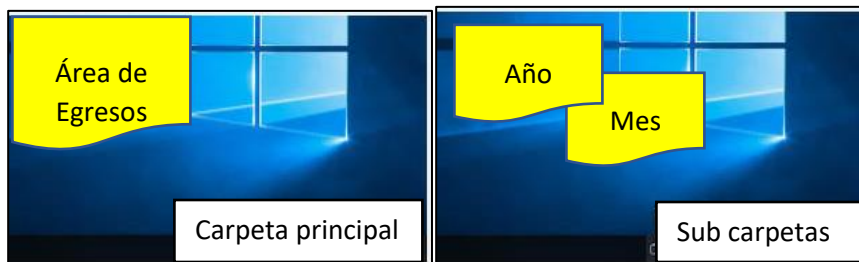


Fuente: <https://www.shutterstock.com/es/image-vector/warehouse-storage-shelvings-board-cardboxes-racks-1735705169>. Marzo de 2020.

Otro punto importante son los archivos digitales que deben estar ordenados, para lo cual es necesario crear una carpeta en el escritorio de la computadora de cada colaborador con el nombre del área a la que pertenece, por ejemplo: “Área de Egresos” esta será la única que se encontrará en el escritorio de la pantalla de cada computadora, dentro de ella deberá tener colocar todos sus documentos ordenados en subcarpetas por año y dentro, los meses del año para que la búsqueda sea rápida. En la siguiente imagen se muestra cómo debe quedar.

Imagen 57

Orden en el escritorio de la computadora



Fuente: elaboración propia. Marzo de 2020.

En la investigación de campo, se pudo detectar que los colaboradores colocan sus objetos personales en los escritorios de trabajo, gavetas, archivos, etc., generando un ambiente de desorden; ya que, utilizan el lugar destinado para insumos laborales y no les queda espacio para mantener de forma ordenada el área de trabajo. Debido a que los 38 colaboradores no tienen un lugar específico para colocar sus pertenencias, se sugiere la adquisición de doce blocks de lockers verticales con tres compartimientos cada uno, y un block con dos, para que cada uno tenga un espacio adecuado donde ponerlas.

Con esta adquisición, los empleados podrán mantener libres sus estaciones de trabajo y un lugar seguro para guardar sus artículos; tales como: carteras, mochilas, teléfonos, loncheras y así liberar las áreas para mantenerlas ordenadas, limpias y con suficiente espacio para desempeñar sus tareas. A continuación, se muestra una propuesta para la adquisición de casilleros.

Imagen 58

Presupuesto compra de lockers



12 Lockers 3 compartimientos
• Precio: Q.590.00 C/U
• Medidas: 0.28 x 0.385 X 1.80 mts

1 Locker 2 compartimientos
• Precio: Q.560.00 C/U
• Medidas: 0.28 x 0.385 X 1.80 mts

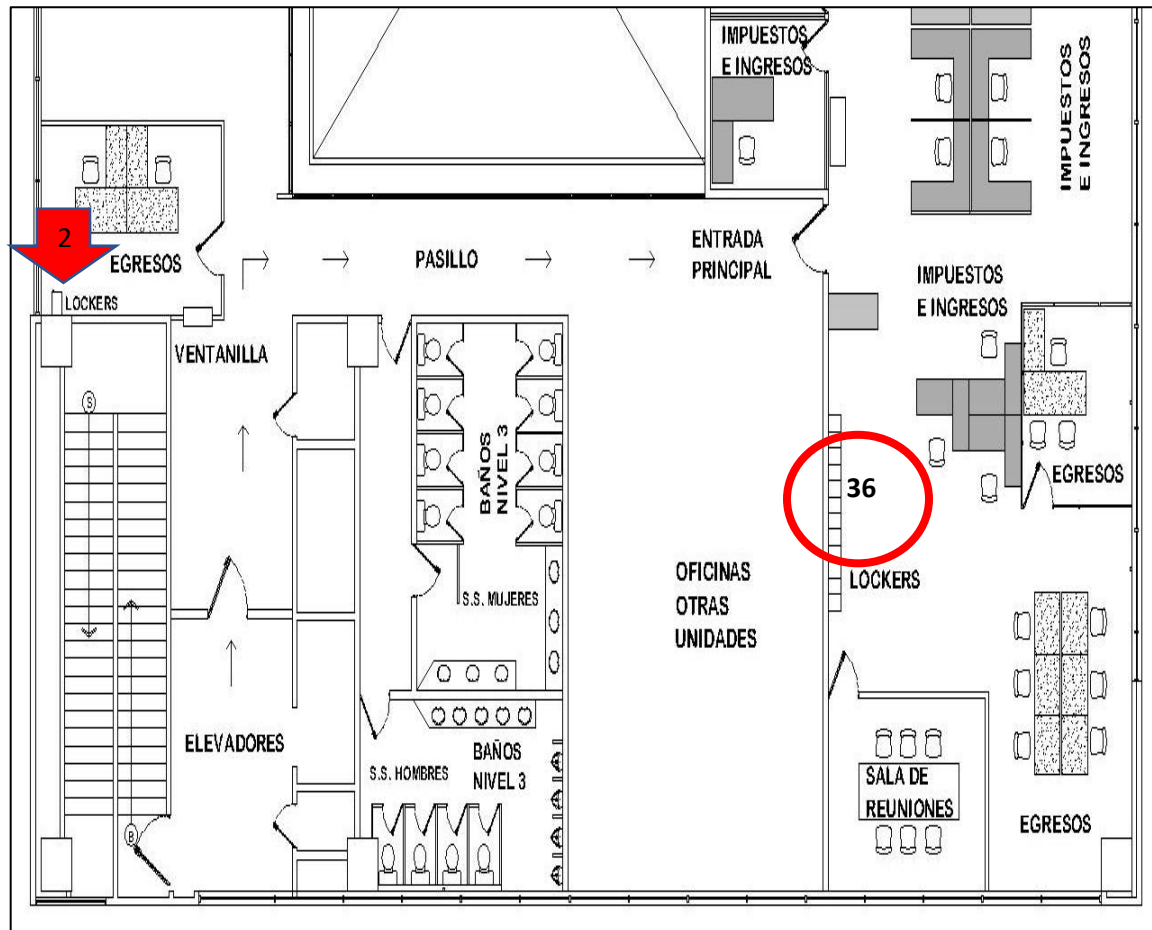
Total inversión y espacio para colocarlos
• 13 lockers inversión: Q7,640.00
• Espacio para colocarlos 3.64 mts

Fuente: elaboración propia con base en cotización de Indumetal. Marzo de 2020.

Los 12 blocks que equivalen a 36 casilleros se recomienda ubicarlos en la entrada de la oficina al lado derecho, hay un espacio mayor a los 3.65 mts. para su ubicación; y para, los dos colaboradores que están en el área de pago a proveedores dentro de esa oficina, tal como se puede observar en la siguiente imagen.

Imagen 59

Ubicación de lockers



Fuente: elaboración. Marzo de 2020.

Después de aplicada la segunda ese (2'S), cuando todo está en su lugar, las oficinas ordenadas y los escritorios de trabajo se deberán visualizar como se presenta en la siguiente imagen:

Imagen 60

Oficinas ordenadas



Fuente: elaboración propia. Marzo de 2020.

3.4.3.4 Seiso-Limpieza

En la tercera ese (3°S), se lleva a cabo la etapa de limpieza del área, que permitirá visualizar y eliminar la suciedad de los puntos que regularmente no se limpian, para lograr tener un ambiente más agradable y sano; al mismo tiempo, poder establecer las herramientas que permitan generar buenos hábitos para mantener limpio.

Limpiar es sinónimo de higiene y bienestar, significa que se deben estar en óptimas condiciones de uso: equipos, impresoras, fotocopadoras, documentos, mesas de trabajo, armarios, estanterías, tableros, escritorios, sillas, suelos, paredes, ventanas, etc.; ya que, está comprobado que en un ambiente limpio hay mayor productividad. En el trabajo de campo se detectó que el tiempo que la persona encargada de limpieza le dedica al departamento es de tres horas, por lo que se propone solicitar al Departamento de Mantenimiento aumentar a una o dos horas más para que se mejore este tema. También, es importante generar en los colaboradores una cultura de ambientes limpios, por lo que se propone iniciar con

una jornada de limpieza profunda, que servirá para identificar los focos de suciedad y a partir de esto poder aplicar el lema de no ensuciar.

Para esta actividad, se necesitará la participación de todos los colaboradores de la unidad de análisis y se pedirá al departamento de mantenimiento para que asigne personal de apoyo para limpiar; ya que, el área cuenta solamente con una persona de limpieza, así como, coordinar un día completo para realizarla. Cada uno será responsable de su estación de trabajo y con los jefes se organizarán para limpiar las áreas comunes. Los baños, la bodega y cafetería estarán asignados al personal de limpieza.

Para el día de la jornada de limpieza se propone la siguiente invitación, que será enviada a cada colaborador a través de correo electrónico y en el caso del personal de limpieza se coordinará con el jefe de mantenimiento para que les entreguen las invitaciones y puedan participar. A continuación, se muestra la imagen de invitación.

Imagen 61

Invitación jornada de limpieza



Fuente: elaboración propia. Marzo de 2020.

El comité SOL deberá organizar una jornada de limpieza profunda para iniciar, con el fin de dejar el área totalmente limpia y a partir de ahí aplicar la política de “no ensuciar”, esto permitirá mantener los ambientes agradables e involucrará a los colaboradores en el programa de mejora continua.

Para esta actividad se propone el siguiente cuadro, un programa de limpieza, con el listado de actividades a realizar, se debe entregar a cada encargado o jefe de área para que sus equipos de trabajo realicen cada tarea y puedan cumplir con todas las tareas asignadas para abarcar todos los puntos, el mismo podrá servir al auditor del comité SOL para evaluar que cada paso se ejecute con éxito, marcando con una X.

Cuadro 11

Programa para jornada de limpieza colaboradores

BC-05		
UNIDAD DE SERVICIOS CONTABLES JORNADA DE LIMPIEZA "YO LIMPIO MI OFICINA" PROGRAMA PARA COLABORADORES		
ÁREA: Gestión de pagos RESPONSABLE: Jefe del Área SUPERVISOR: Auditor comité SOL		Jornada No. _____ Fecha: _____
No.	Detalle de la actividad	Revisión
1	Retirar los artículos del escritorio (computadoras, impresoras, artículos personales, etc.)	
2	Sacudir escritorios	
3	Limpiar gavetas de los escritorios	
4	Limpiar archivos y gavetas de archivos	
5	Sacudir estanterías	
6	Retirar telas de araña	
7	Retirar carteles o información sin utilidad	
8	Limpiar el mobiliario y equipo	
9	Limpiar y ordenar cables de los equipos	
10	Tirar o reciclar lo necesario	
11	Regresar todos los artículos y mobiliario a su lugar	
12	Mover mobiliario para barrer y eliminar todo el polvo	
13	Mover mobiliario para trapear y eliminar todo el polvo	
14	Aplicación de cera	
15	Limpiar áreas comunes (pasillos, sala de reuniones)	

Fuente: elaboración propia. Marzo de 2020.

Para llevar a cabo el programa de limpieza profunda, los colaboradores deberán empezar con retirar todos los artículos que tengan en los escritorios incluyendo gavetas, para sacudirlos, eliminar el polvo o suciedad acumulada. De la misma forma se deberán limpiar los archivos y las gavetas.

Después, se deben limpiar las computadoras y sus accesorios sobre todo los teclados que acumulan mucha basura, impresoras, calculadores, etc. Posteriormente, barrer, trapear el piso de las áreas, encerar los pisos sobre todo atrás de los escritorios, mover muebles para hacer limpieza profunda y retirar el polvo acumulado. Se deberán ordenar los cables de los equipos electrónicos, como computadoras, teléfonos fijos, impresoras, scanner, etc., se pueden amarrar con cinchos plásticos para que estén más ordenados y por último dejar todo en su lugar.

Dentro de la jornada de limpieza profunda se deberá reciclar toda la papelería que ya no se use y llevarla a los basureros de reciclaje de papel para que se la lleven, este servicio lo proporciona una empresa externa a la Entidad Financiera, que está dedicada a esta actividad, esto se determinó en el trabajo de campo.

Para sacar provecho al día de la jornada, se solicitará la participación del personal de limpieza, se propone un programa con el listado de actividades a realizar y horarios, se debe entregar al encargado de mantenimiento para que coordine con el equipo asignado la realización y cumplimiento de cada tarea, el mismo podrá servir al auditor del comité SOL para evaluar que cada paso se ejecute con éxito, marcando con una X.

Las actividades que realizarán son tareas diferentes a los colaboradores: en primer lugar, deberán limpiar a profundidad los vidrios, sacudir las paredes, limpiar pisos, realizar una limpieza profunda en los baños, cafetería y bodega.

A continuación, se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 12

Programa para jornada de limpieza personal de limpieza

BC-06			
UNIDAD DE SERVICIOS CONTABLES JORNADA DE LIMPIEZA "YO LIMPIO MI OFICINA" PROGRAMA PERSONAL DE LIMPIEZA			
ÁREA: Mantenimiento RESPONSABLE: Personal de limpieza SUPERVISOR: Auditor comité SOL		Jornada No. _____ Fecha: _____	
No.	Detalle de la actividad	Horario	Revisión
1	Limpieza de vidrios	8:00 a 9:00	
2	Limpieza de paredes	9:00 a 10:00	
3	Limpieza de pisos	10:00 a 11:00	
4	Limpieza de baños	11:00 a 12:00	
5	Limpieza de cafetería	12:00 a 13:00	
6	Limpieza de bodega	13.00 a 14:00	

Fuente: elaboración propia. Marzo de 2020.

Para realizar la actividad, será necesario el uso de varios implementos de limpieza que se listan en el siguiente cuadro; en la investigación de campo se confirmó que la empresa cuenta con esta lista de productos por lo que no será necesario realizar un gasto, solamente se debe coordinar con el encargado de mantenimiento para que los proporcione.

Cuadro 13

Listado de accesorios necesarios para la jornada de limpieza

Cantidad	Unidad de medida	Detalle del producto
7	Botellas	Desinfectantes para limpieza de escritorio y archivos
2	Unidades	Plumeros
20	Unidades	Sacudidores
4	Unidades	Escobas
4	Unidades	Trapeadores
1	Galón	Desinfectante para pisos
1	Galón	Cera para pisos
5	Botellas	Spray limpia vidrios
6	Unidades	Paños para limpieza de vidrios
1	Galón	Cloro
2	Unidades	Espátula para levantar manchas del piso

Fuente: elaboración propia. Marzo de 2020.

En el capítulo dos se definió que la limpieza en escritorios no se hace a diario; ya que, el tiempo que está asignada la persona para limpiar la unidad de análisis no es suficiente, debido a que en el día debe atender a otros departamentos. Por tal razón, se considera importante reforzar en la campaña el tema de las reglas de limpieza que deben mantener los colaboradores, estas serán enviadas vía correo por el administrador visual del comité SOL a los colaboradores, para que lo tengan presente, a continuación, se muestran las reglas.

Imagen 62

Reglas de limpieza para los colaboradores



Fuente: elaboración propia. Marzo de 2020.

Para cumplir con las reglas, es necesario proporcionar algunos utensilios a los empleados para que los mantengan a la mano, así de esta manera tener en óptimas condiciones los espacios de trabajo. En la siguiente tabla se presenta el listado de productos que se necesitarán, para toda la unidad de análisis, cada área tendrá un líquido limpiador y un paño, los cinchos plásticos los pedirán con forme los necesiten.

Tabla 17

Listado de accesorios de limpieza que deben mantener en las oficinas

Cantidad	Detalle del producto	Precio unitario	Precio total
6	Pledge limpiador sacudidor de 432 ml (spray)	Q 45.00	Q 270.00
10	Paños para limpieza	Q 15.00	Q 150.00
50	Cinchos plásticos de seguridad	Q 0.30	Q 15.00
	Total de Inversión		Q 435.00

Fuente: elaboración propia con base a cotización de Novex. Marzo de 2020

Además, para mantener un ambiente limpio, es necesario llevar un control estandarizado que permita evaluar la limpieza que realiza la persona encargada de estas tareas; así como, solicitar al área de mantenimiento que le asigne por lo menos dos horas más a estas actividades, porque según la investigación de campo el horario que dedica al área es de 7:00 a.m. a 10:00 a.m. y no es suficiente para terminar las tareas.

En la siguiente imagen se presenta el formato para ser impreso en tamaño media carta de forma vertical.

Cuadro 14

Control de limpieza

BC-07		No.			
UNIDAD DE SERVICIOS CONTABLES					
CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LIMPIEZA					
RESPONSABLE: Personal de limpieza					
SUPERVISOR: Auditor comité SOL					
Nombre del responsable	Fecha	Evaluación			
		Muy bueno	Bueno	Necesita mejorar	Observaciones
Limpieza de oficinas		X			
Limpieza de escritorios			X		
Limpieza de pasillos			X		
Limpieza de baños				X	
Limpieza de cafetería			X		

Fuente: elaboración propia. Marzo de 2020.

El control se ejecutará una vez al mes, el auditor visual del comité marcará una “X” para evaluar la limpieza, utilizará “muy bueno” cuando cumpla totalmente, “bueno” cuando cumpla parcialmente y “necesita mejorar” cuando no cumpla. Si al realizar esta actividad encuentran hallazgos se aplicará la tarjeta amarilla. Esta tarjeta se aplicará para reportar al área de mantenimiento las deficiencias y tomar las acciones necesarias para corregirlas.

Será necesario, para realizar esta actividad cien tarjetas amarillas, de 15 x 20 cm. elaboradas en papel adhesivo, fueron cotizadas en la Imprenta Vivian con un valor total de Q.100.00. En la siguiente imagen se muestra el formato.

Cuadro 15

Tarjeta amarilla

UNIDAD DE SERVICIOS CONTABLES TARJETA AMARILLA No. _____	
Área: _____	Fecha de Etiquetado: _____
Nombre responsable: _____	
HALLAZGO	
☐ Polvo y suciedad ☐ Derrame de agua ☐ Manchas en piso o paredes ☐ Techo	☐ Desorden ☐ Mal funcionamiento del equipo ☐ Otros _____
Descripción del problema: _____ _____	
ENCONTRADO EN:	
☐ Oficinas ☐ Baños ☐ Cafetería	☐ Bodega ☐ Otros _____
Acciones a realizar: _____ _____	
SEISO (LIMPIEZA)	

Fuente: elaboración propia. Marzo de 2020.

3.4.3.5 Seiketsu- Estandarizar

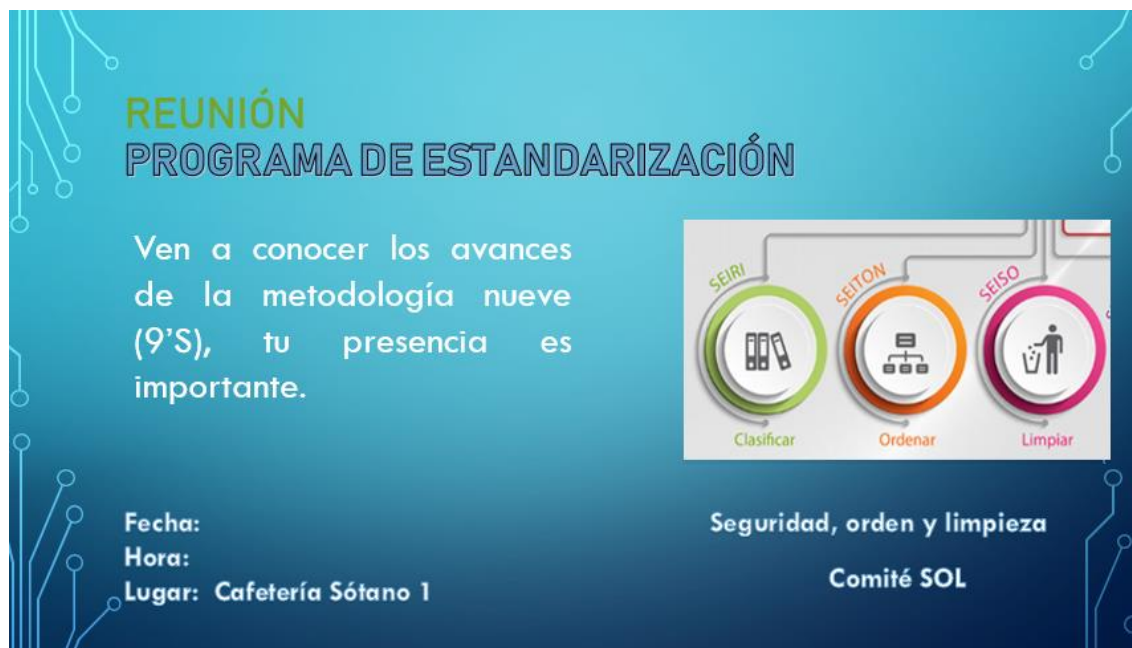
La cuarta ese (4'S) pretende mantener el estado de limpieza y organización alcanzado con el uso de las primeras tres eses (clasificar, ordenar y limpiar), generando control de la aplicación continua de estas, para lograr que sean parte de los hábitos o la cultura que se va desarrollando dentro de la unidad de análisis.

Para poder dar continuidad a la estandarización es necesario hacer una reunión para presentar el programa de estandarización que debe estar organizada por el

comité SOL a continuación se presenta la invitación que será enviada por correo electrónico a todos los colaboradores.

Imagen 63

Invitación para la reunión de estandarización



Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Marzo de 2020.

En la reunión se retroalimentará a los colaboradores sobre los resultados obtenidos en la aplicación de las primeras tres acciones, estará a cargo del coordinador de comité SOL y se les seguirá motivando para que participen en cada acción e informará cómo se seguirá trabajando. Se elaboró el detalle de los temas a desarrollar que se muestran en el siguiente cuadro.

Cuadro 16

Programa para la reunión de estandarización

REUNIÓN PROGRAMA DE ESTANDARIZACIÓN	
Lugar:	Cafetería sótano 1
Fecha:	
Hora:	
Bienvenida	Dar inicio con la reunión a cargo del coordinador del equipo SOL
Objetivos:	Indicar el objetivo de la reunión, mostrar los resultados obtenidos hasta esta etapa, motivar a los colaboradores a seguir apoyando la metodología y la mejora continua.
Presentar los resultados	Realizar una presentación en power point con fotografías del antes y después, presentando un resumen de los resultados de la aplicación de las primeras 3 eses. A cargo del coordinador del comité SOL
Mostrar el plan de continuidad	*Mostrar una presentación del plan de continuidad para la unidad de análisis
	* Incluir controles futuros, plan de premiación para el cumplimiento
	* Motivación para la continuidad
Espacio de participación para que los colaboradores participen	Dar un tiempo a los colaboradores para que expongan y comenten su experiencia con la aplicación de las primeras tres eses o aporten nuevas ideas para seguir mejorando.
Motivación	Hacer sentir al personal como la parte más importante del cambio, para motivarlos a que sigan trabajando en la mejora continua para beneficio de todos.

Fuente: elaboración propia. Marzo de 2020.

Al estandarizar es importante implementar controles que permitan mantener los estándares de seguridad, orden y la limpieza. Se propone el siguiente cuadro de control para llevar a cabo las revisiones periódicas una vez al mes, se realizarán sin previo aviso para que se pueda supervisar mejor, se deberá revisar cada punto detallado y colocar con una X si cumple o no cumple, para verificar que se esté llevando a cabo el plan de mejora continua con relación a la aplicación de las tres primeras eses.

Cuadro 17

Control de estandarización

BC-08		No.		
UNIDAD DE SERVICIOS CONTABLES CONTROL DE ESTANDARIZACIÓN				
ÁREA: Egresos _____				
RESPONSABLE: Jefe inmediato _____				
SUPERVISOR: Secretario _____ Fecha: _____				
No.	Detalle de temas a revisar	Si cumple	No cumple	Observaciones
1	Escritorios limpios,			
2	Escritorios ordenados			
3	Escritorios libre de artículos personales			
4	Artículos personales se encuentran en su lugar			
5	Archivos digitales ordenados			
6	Equipo electrónico limpio			
7	Muebles, archivos, estanterías limpias			
8	Muebles, archivos, estanterías ordenadas			
9	Pasillos libres de obstáculos			
10	Oficinas libres de obstáculos			
11	Salida de emergencia libre de obstáculos			

Fuente: elaboración propia. Marzo de 2020.

Este control lo realizará el secretario del Comité SOL, en las observaciones puede colocar aspectos para mejorar o para felicitar. Posteriormente enviará al colaborador y a su jefe inmediato vía correo electrónico el resultado para retroalimentación.

Es importante mantener en la mente de los colaboradores el tener los ambientes limpios y ordenados, para lo que se hace necesario generar píldoras motivadoras para recordar cómo deben estar los puestos de trabajo, el secretario del comité SOL será el encargado de enviar a los colaboradores, por lo menos una vez por mes durante los primeros 3 meses, después 1 vez cada 3 meses, el envío será por medio de correo electrónico. A continuación, se muestra un ejemplo en la imagen.

Imagen 64

Píldora para los colaboradores de estandarización



Fuente: elaboración propia. Marzo de 2020.

Adicionalmente, se propone elaborar dos rótulos motivacionales e informativos para colocar en dos lugares estratégicos dentro de la unidad de análisis, con el fin de mantener un ambiente laboral agradable enfocado en la metodología nueve eses nueve (9'S) y la mejora continua. En la siguiente imagen se muestra.

Imagen 65

Rotulación orden y limpieza



Fuente: elaboración propia. Marzo de 2020.

Después de dar seguimiento a las tres eses (S) y generar un plan de estandarización se desarrollará la quinta ese (5'S).

3.4.3.6 Shitsuke-Disciplina

La disciplina, esta netamente relacionada con el comportamiento de los miembros de la organización, de esto depende el desarrollo de las cuatro eses (S) anteriores para que se lleven a cabo con éxito, requiere cambio de hábitos y seguir los lineamientos establecidos. Es indispensable motivar al equipo para que sea constante y disciplinado en las buenas prácticas y hábitos para mantener la seguridad, orden y limpieza de su lugar de trabajo; así mismo, aumenta la productividad personal y en conjunto ayuda a cumplir con los objetivos de la mejora continua.

A continuación, se presenta una propuesta de una imagen que se puede trasladar a los colaboradores por medio de un correo electrónico para que tenga en cuenta la importancia que tiene aplicar las primeras 4 eses de la metodología. El responsable de coordinar el envío será el capacitador del Comité SOL.

Imagen 66

Motivación para la disciplina



Fuente: elaboración propia. Marzo de 2020.

Estas premisas siempre los colaboradores las deben tener presentes para que se cumplan. Adicionalmente, se deberá contar con una forma estructurada para verificar el cambio de actitud de cada colaborador respecto a la disciplina que debe mantener en cada puesto de trabajo, para lo cual se propone el siguiente formato:

Cuadro 18

Autoevaluación de disciplina

BC-09					No.	
UNIDAD DE SERVICIOS CONTABLES						
Autoevaluación de disciplina						
ÁREA: Seguros						
COLABORADOR: _____					Fecha: _____	
SUPERVISOR: Auditor comité SOL						
No.	Temas a evaluar	Muy bueno	Bueno	Necesita mejorar	Punteo (no completar)	
1	Cumplimiento de reglas					
2	Puntualidad					
3	Responsabilidad					
4	Respeto					
5	Apertura al cambio					
TOTAL DE PUNTOS						

Fuente: elaboración propia. Marzo de 2020.

En esta actividad cada colaborador llenará su evaluación, al terminarla la enviará por correo electrónico al auditor del comité SOL, al agente de cambio de cada área, incluyendo copia a su jefe inmediato; con la finalidad que cada uno sea responsable y disciplinado, para mejorar en los aspectos necesarios, se realizará cada mes durante los primeros tres meses y luego se repetirá cada semestre.

En la evaluación deberán dejar vacía la última casilla del punteo; ya que, esta será calificada por el auditor del comité SOL, en conjunto con el jefe de cada área colocarán una ponderación así: “muy bueno” 10 puntos, “bueno” 8 puntos y necesita mejorar 5 puntos.

De esta forma, el jefe inmediato podrá retroalimentar y motivar a los colaboradores en la mejora continua y las áreas de oportunidad. Esta actividad se deberá realizar a más tardar la siguiente semana de la autoevaluación. Posteriormente se propone que a todas las áreas se les entregue un diploma electrónico por los resultados de las evaluaciones de autodisciplina se enviará al correo electrónico de cada colaborador.

3.4.3.7 Shikari-Constancia

El aplicar la constancia en los buenos hábitos genera un ambiente agradable para trabajar; así como, la creación de productos o prestación de servicios de alta calidad, esta sexta ese permitirá llevar a cabo lo necesario para alcanzar las metas propuestas. El objetivo es que los colaboradores mantengan los beneficios que ya se aplicaron en las cinco eses anteriores.

Para medir la constancia, se propone implementar una revisión o evaluación por cada colaborador, esta actividad estará a cargo del administrador visual, quien será el encargado de revisar cada punto propuesto en la siguiente evaluación:

Cuadro 19

Evaluación de constancia

BC-10				No.			
UNIDAD DE SERVICIOS CONTABLES							
Evaluación de Shikari (constancia)							
ÁREA _____				FECHA: _____			
COLABORADOR _____							
SUPERVISOR: <u>Administrador visual</u>				1a. Quincena		2da. quincena	
No.	Temas a evaluar	Muy bueno	Bueno	Necesita Mejorar	Muy bueno	Bueno	Necesita Mejorar
1	Cumplimiento de normas de seguridad (espacios libres de obstáculos)						
2	Cumplimiento de normas de orden (escritorios, gavetas y archivos en orden, libres de artículos personales)						
3	Cumplimiento de normas de limpieza (escritorios, gavetas, archivos limpios)						
OBSERVACIONES:							

Fuente: elaboración propia. Marzo de 2020.

La evaluación se trasladará a los colaboradores dos veces al mes, durante los primeros tres meses y después cada 6 meses. El administrador visual revisará cada punto colocando una (X) donde corresponda y entregará los resultados al jefe inmediato para que realice la retroalimentación, ya sea de forma positiva o negativa como corresponda en cada punto evaluado y lo deberá hacer a más tardar los siguientes 5 días de realizada.

Los criterios utilizados en la evaluación “Muy bueno” porque cumple totalmente las reglas, “Bueno” se apegó a las normas; sin embargo, algunas veces no cumple y “Malo” el colaborador no sigue las normas y no les presta importancia.

3.4.3.8 Shitsukoku-Compromiso

La séptima es, es la identificación con la institución y la aceptación de la responsabilidad para alcanzar los objetivos propuestos. El compromiso está totalmente concatenado con la disciplina y la constancia; ya que, cada uno de estos elementos respalda al otro.

En este punto es necesario que los colaboradores conozcan los resultados que se han obtenido del programa, para esto se propone realizar una actividad que se trata de una reunión desayuno de la unidad objeto de análisis, donde se darán a conocer los resultados obtenidos durante los seis meses aplicando el programa de mejora continua, se reforzará su compromiso con la empresa, se dará a conocer los logros y se platicará sobre las áreas de oportunidad a mejorar. A continuación, se muestra la agenda de la reunión.

Cuadro 20

Programación reunión de presentación de resultados

REUNIÓN PRESENTACIÓN DE RESULTADOS (COMPROMISO)	
Lugar:	Cafetería sótano 1
Fecha:	
Hora:	
Bienvenida	Dar inicio con la reunión a cargo del coordinador SOL
Objetivos	Indicar el objetivo de la reunión, que es mostrar los resultados obtenidos de los primeros seis meses, para reconocer el esfuerzo y reforzar el compromiso.
Presentar los resultados	Realizar una presentación en power point con fotografías del antes y después, presentando un resumen de los resultados
Retroalimentación	*Indicar las oportunidades de mejora
	* Se platicará sobre los retos
	* Motivación para la continuidad
Espacio de participación para que los colaboradores participen	Dar un tiempo a los colaboradores para que expongan y comenten su experiencia con la aplicación de las primeras tres eses o aporten nuevas ideas para seguir mejorando.
Premiación y desayuno	Se dará un desayuno a los colaboradores para motivarlos a que sigan participando activamente en el programa.

Fuente: elaboración propia. Marzo de 2020.

La finalidad del desayuno es para motivar al equipo a que siga aportando y se mantenga en la búsqueda de la mejora continua en los procesos y su desempeño para el crecimiento y bien de la empresa. Esta actividad generará un costo para la unidad de análisis. A continuación, se presenta la propuesta.

Tabla 18

Costo de desayuno presentación de resultados

Cantidad	Detalle	Precio Unitario	Precio total
38	Desayunos completos (cafetería que sirve en la institución)	Q 20.00	Q 760.00
2	Magdalenas de San Martín	Q 45.00	Q 90.00
	Total de Inversión		Q 850.00

Fuente: elaboración propia. Marzo de 2020.

3.4.3.9 Sheishoo-Coordinación

La octava ese, se refiere a la forma en que debe trabajar el equipo al mismo ritmo, caminando hacia los mismos objetivos, para esto los colaboradores de la unidad objeto de estudio deben saber la importancia de sus funciones y deben conocer las normas que deben ser claras, para que el trabajo sea eficiente y se cumplan las metas.

El Comité SOL, juega un papel muy importante; ya que, ellos son quienes deberán planificar todas las actividades para el desarrollo del programa de mejora continua utilizando la metodología nueve eses (9'S). Para la organización y coordinación de las actividades que realizará el comité, se propone llevar a cabo reuniones de planificación y revisión dos veces al mes, estas serán lideradas por el Coordinador SOL, que realizarán con el fin de planificar actividades y la toma decisiones en los diferentes puntos relacionados al programa de mejora continua, por ejemplo:

El secretario del comité será el encargado de elaborar una minuta de reunión, donde se detallen los temas atendidos, compromisos y responsabilidades contraídos por cada miembro. Con este documento, se dará seguimiento a cada tarea asignada, y se tendrá una bitácora de las actividades que se ha desarrollado. En el siguiente cuadro se presenta un ejemplo de la minuta de reunión.

Cuadro 21

Minuta de reunión comité SOL

UNIDAD DE SERVICIOS CONTABLES			
MINUTA DE REUNIÓN COMITÉ SOL No.001			
Lugar:	Sala de reuniones tercer nivel		
Fecha:			
Hora:			
PARTICIPANTES	PUESTO	NOMBRE	
	Coordinador Sol		
	Secretario		
	Administrador visual		
	Auditor		
	Capacitador		
TEMAS TRATADOS	Otros invitados:		
COMPROMISOS ADQUIRIDOS			
FECHA	DETALLE	RESPONSABLE	FECHA DE CUMPLIMIENTO

Fuente: elaboración propia. Marzo de 2020.

En la minuta se detallarán los participantes, los temas de cada reunión, correlativo para saber cuántas se han realizado, tiene un apartado para llevar el registro de los compromisos adquiridos, responsables y fechas de cumplimiento, de esta forma se podrá tener un mejor control y seguimiento de las actividades de seguridad, orden y limpieza. Al terminar cada sesión, el secretario enviará la minuta al correo electrónico de cada miembro del comité para el cumplimiento de compromisos.

3.4.3.10 Seido-Sincronización o Estandarización

Esta es la última ese, la sincronización busca regular los cambios para beneficio de la empresa y unificar criterios para ejecutar de forma ordenada las actividades que permitan mejorar las condiciones de seguridad, orden y limpieza en la unidad de estudio.

Para desarrollar la nueve ese (9'S), se propone elaborar un detalle de cada actividad con el fin de estandarizar todo lo definido en el programa de mejora continua, para que los colaboradores conozcan la forma precisa de cómo hacer las cosas y que sepan el propósito de cada elemento propuesto en este programa, para que se implemente de forma sincronizada. En el siguiente cuadro se muestra la propuesta.

Cuadro 22

Detalle de actividades aplicación de herramientas metodología nueve eses (9'S)

UNIDAD DE SERVICIOS CONTABLES				
DETALLE DE ACTIVIDADES APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS METODOLOGÍA NUEVE ESES (9'S)				
No.	ELEMENTO	OBJETIVO	RESPONSABLE	(9'S) UTILIZADA
1	Flujo de clasificación de objetos	Dar a conocer cómo se debe realizar la clasificar los objetos necesarios e innecesarios en la unidad de análisis	Colaboradores	Primera ese (1'S)
2	Tarjeta roja	Clasificar los objetos innecesarios y colocar la acción a tomar con cada uno. (forma impresa)	Colaboradores	Primera ese (1'S)
3	Control de objetos innecesarios	Resumen de los objetos innecesarios para control (digital)	Colaboradores, Jefes y Auditor Visual	Primera ese (1'S)
4	Tarjeta verde	Clasificación de los objetos innecesarios en el área pero necesarios para otras áreas.	Colaboradores, Jefes y Auditor Visual	Primera ese (1'S)
5	Lista de objetos necesarios para otras áreas	Listar los objetos que se han considerado entregar a otras áreas	Colaboradores, Jefes y Auditor Visual	Primera ese (1'S)
6	Listado de elementos necesarios	Detallar los elementos que se necesitan en el puesto de trabajo y su frecuencia.	Colaboradores	Primera ese (1'S)
CONTINUA EN LA PÁGINA SIGUIENTE				

VIENE DE LA PÁGINA ANTERIOR				
No.	ELEMENTO	OBJETIVO	RESPONSABLE	(9'S) UTILIZADA
7	Clasificación de archivos digitales	Clasificar los archivos que ya no se utilizan para mantener el escritorio de las computadoras de forma ordenada.	Colaboradores	Primera ese (1'S)
8	Diagrama orden de los objetos útiles	Dar a conocer el orden de los objetos necesarios en el puesto de trabajo.	Colaboradores	Segunda ese (2'S)
9	Orden de las gavetas	Dar a conocer el orden que se debe mantener en las gavetas	Colaborador	Segunda ese (2'S)
10	Uso de folders colgantes para gavetas de escritorio	Dar a conocer el uso de los colores de folders para el manejo de papelería	Colaborador	Segunda ese (2'S)
11	Orden de las estanterías	Dar a conocer el orden que deben mantener en las estanterías	Comité SOL	Segunda ese (2'S)
12	Rotulación de cartapacios	Dar a conocer cómo deben rotularse los cartapacios	Colaborador	Segunda ese (2'S)
13	Rotulación de cajas y estanterías para bodega	Dar a conocer cómo se deben rotular las cajas y estanterías	Colaborador	Segunda ese (2'S)
14	Asignación de colores por área para cajas, estanterías y cartapacios	Dar a conocer que color debe utilizar cada área para identificar la papelería	Comité SOL	Segunda ese (2'S)
15	Control de préstamo de papelería en bodega	Mantener el orden en oficinas y pasillos, se debe cumplir con tiempo de devolución.	Agente de cambio	Segunda ese (2'S)
16	Orden de estanterías en la bodega	Dar a conocer el orden que deben llevar.	Comité SOL	Segunda ese (2'S)
17	Orden del escritorio de la computadora	Dar a conocer el orden de los archivos digitales	colaborador	Segunda ese (2'S)
18	Compra de lockers	Habilitar mobiliario para guardar artículos personales de los colaboradores, para evitar que usen espacio laboral.	Gerente de Unidad	Segunda ese (2'S)
19	Plano de ubicación lockers	Que conozcan la propuesta del espacio para colocar los lockers para uso de los empleados.	Coordinador SOL	Segunda ese (2'S)
CONTINUA EN LA PÁGINA SIGUIENTE				

VIENE DE LA PÁGINA ANTERIOR				
No.	ELEMENTO	OBJETIVO	RESPONSABLE	(9'S) UTILIZADA
20	Programa para jornada de limpieza	Dar a conocer las actividades para desarrollar el programa	Jefes de área y colaboradores	Tercera ese (3'S)
21	Reglas de limpieza para los colaboradores	Dar a conocer las reglas para mantener limpios y ordenados los lugares	Administrador visual	Tercera ese (3'S)
22	Control de limpieza	Dar seguimiento al personal de limpieza	Auditor comité SOL, agente de cambio	Tercera ese (3'S)
23	Tarjeta amarilla	Se utiliza para reportar las deficiencias	Auditor Visual, agente de cambio	Tercera ese (3'S)
24	Programa para la reunión de estandarización	Dar a conocer los avances de las primeras 3 eses	Comité SOL	Cuarta ese (4'S)
25	Control de estandarización	Verificar que se estén cumpliendo las reglas	Secretario Comité Sol, agente de cambio	Cuarta ese (4'S)
26	Píldora para los colaboradores de estandarización	Recordatorio a los colaboradores para ver que tengan en la mente el cumplimiento de las reglas de seguridad, orden y limpieza	Secretario del comité SOL	Cuarta ese (4'S)
27	Rotulación para orden y limpieza	Que los colaboradores tengan a la vista las reglas	Comité SOL	Cuarta ese (4'S)
28	Imagen de motivación para disciplina	Dar a conocer las normas	Comité SOL	Quinta ese (5'S)
29	Autoevaluación de disciplina	Evaluar el tema de disciplina en los colaboradores	Auditor comité SOL	Quinta ese (5'S)
30	Evaluación de constancia	Evaluar cumplimiento de normas de SOL	Administrador visual, agente de cambio	Sexta ese (6'S)
31	Reunión para presentación de resultados	Dar a conocer los resultados y motivar al persona.	Coordinador SOL	Séptima ese (7'S)
32	Minuta de reunión de compromisos	Llevar control de los compromisos y seguimiento del cumplimiento.	Comité SOL	Octava ese (8'S)

Fuente: elaboración propia. Marzo de 2020.

Este detalle se deberá distribuir a los colaboradores de la unidad de análisis y será el secretario del comité SOL quien lo envíe por correo electrónico para que lo tengan a la vista.

3.4.4 Controles

Después de tener listo el plan de mejora continua, se debe planificar el control de las herramientas aplicadas, para poder estar seguros sobre la correcta implementación de cada punto en los temas de seguridad, orden y limpieza.

El objetivo de hacer controles sobre el cumplimiento del programa de mejora continua basado en la metodología nueve eses (9'S), es evaluar y medir los avances después de aplicar cada una de las eses cuidadosamente en la unidad de análisis.

Para lograr este fin, es oportuno que el auditor del comité SOL planifique y realice auditorías de forma trimestral, que permitan lo siguiente:

Encontrar oportunidades de mejora en los puntos evaluados

- Verificar el estado de las instalaciones en cuanto a seguridad orden y limpieza
- Determinar si los colaboradores se están involucrando en la aplicación de la metodología.
- Definir si es necesario readecuar alguna de las herramientas.
- Apoyará en la readecuación del plan propuesto, si es necesario.

A continuación, se muestra la propuesta para la implementación de un formato para poder llevar a cabo la auditoría, que se realizará por cada una de las áreas según la estructura de la unidad de análisis que en total son cinco.

Cuadro 23

Formato para auditoría de seguridad, orden y limpieza

BC-11		No.		
UNIDAD DE SERVICIOS CONTABLE				
AUDITORIA DE SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA				
Área: Operaciones		Fecha de la auditoria:		
Nombre del responsable:				
Firma del responsable:				
No.	Tema a Evaluar	Cumple	No Cumple	Observaciones
SEGURIDAD				
1	Las oficinas y pasillos se encuentran libres de obstáculos o cajas.			
2	La salida de emergencia se encuentra libre de obstáculos			
3	Las áreas de trabajo se encuentra libres de obstaculos u objetos que pongan en peligro el equipo.			
4	Las señales de evacuación se encuentras libres de cualquier información			
5	Extintidores en buen estado y con mantenimientos al día			
6	Las sillas se encuentran en buen estado			
7	Los cables de las computadores estan colocados de foma segura			
ORDEN				
8	Los escritorios o estaciones de trabajo se encuentran libres de objetos innecesarios o personales			
9	Las gavetas de los escritorios se encuentran libres de objetos personales			
10	Los organizadores de las gavetas se utilizan con el orden propuesto			
11	Las gavetas de los escritorios cuentan con el uso de los folders colgantes por color, para manejo de papelería			
12	Las estanterías se encuentran ordenadas, por orden cronológico y por colores			
13	Los archivadores y cajas se encuentran en el orden y rotulación correcto en oficinas y bodega.			
14	Los archivos digitales se encuentran ordenados			
15	Los lockers se están utilizando correctamente para artículos personales			
16	La bodega se encuentra ordenada por áreas y por colores			
17	Los colaboradores cumplen con el vestuario que deben utilizar según el manual de imagen de la empresa.			
LIMPIEZA				
18	Los escritorios se observan limpios			
19	Las gavetas de los escritorios se observan limpias			
20	Los escritorios, muebles, estanterías se encuentran libres de polvo			
21	Las oficinas se observan limpias			
22	Los colaboradores cumplen con la normas de limpieza para cada puesto de trabajo			
23	El piso se encuentra limpio			
24	Las ventanas se encuentran limpias			
25	Los pasillos se encuentran limpios			
26	La sala de reuniones se encuentra limpia			
27	Los colaboradores proyectan limpieza en su presentación personal.			

Fuente: elaboración propia. Marzo de 2020.

Las revisiones periódicas servirán para actualizar constantemente el programa propuesto, adecuándolo a los cambios que se puedan presentar dentro de la organización. Para el efecto, la evaluación se realizará en la unidad objeto de estudio, el auditor verificará cada ítem y marcará con una X que tiene el valor de 1 punto en la columna de “cumple” o con X “no cumple” que no tiene punto. Al finalizar sumará con el resultado deberá sacar por medio de regla de tres el valor de la evaluación, para poder definir la calificación final, el porcentaje que resulte lo verificará en los criterios a calificar que se definieron en el siguiente cuadro.

Cuadro 24

Criterios para calificar la auditoría de seguridad, orden y limpieza

Criterio Utilizado	Rango de porcentaje	Definición
Excelente	de 91 a 100%	Supera el cumplimiento metodología y las normas de seguridad, orden y limpieza siempre.
Bueno	De 71 a 90%	Cumple con la metodología y las normas de seguridad, orden y limpieza.
Regular	De 51 a 70%	Tiene cumplimiento bajo en cuanto a la metodología y el cumplimiento de las normas de seguridad, orden y limpieza, necesita seguimiento continuo.
Necesita mejorar	De 0 al 50%	No cumple con la metodología y las normas de seguridad, orden y limpieza, necesita un plan de acción y seguimiento.

Fuente: elaboración propia. Marzo de 2020.

Por ejemplo, si el área obtiene una total de 20 puntos en la auditoría debe aplicarse la siguiente operación: $20 \times 100 / 24 = 83\%$, según el rango de porcentaje la calificación es “Bueno”, por lo que será necesario aplicar las sugerencias del cuadro de evaluación hasta lograr el 100%. Los resultados obtenidos siempre deben informarse a todos colaboradores para que puedan retroalimentarse y aplicar las mejoras necesarias.

Si al momento de la evaluación el criterio calificado es bueno, regular o necesita mejorar, el comité deberá generar un plan de acción para aplicar en cada área de

oportunidad que no haya cumplido con los objetivos o normas del programa. En seguida se muestra el formato del plan de acción.

Cuadro 25

Formato plan de acción

BC-12				No.			
UNIDAD DE SERVICIOS CONTABLES							
PLAN DE ACCIÓN							
ÁREA	Seguros			RESPONSABLE: Comité SOL			
No.	Área de oportunidad de mejora	Responsable (s)	Acción	Fecha de inicio	Fecha de cumplimiento	Fecha de seguimiento	Observaciones
1	Seguridad, orden y limpieza	Comité SOL	Analizar la evaluación para determinar las posibles causas que están ocasionando la deficiencia encontrada en la auditoría				
2	Seguridad, orden y limpieza	Comité SOL	Detallar las áreas de oportunidad				
3	Seguridad, orden y limpieza	Comité SOL	Promover reunión con todo la unidad objeto de estudio para dar a conocer los resultados y acciones definidas.				
4	Seguridad, orden y limpieza	Comité SOL	Dar seguimiento a as acciones definidas y velar porque se cumplan				

Fuente: elaboración propia. Marzo de 2020.

Con la herramienta propuesta en el cuadro anterior, el comité SOL podrá conocer las oportunidades de mejora que se deban implementar para tratar las fallas encontradas y apoyar a la unidad objeto de estudio.

Después de desarrollar el programa de mejora continua, es importante que el comité SOL tenga claridad sobre los controles que se deben ejecutar, incluyendo los responsables y el personal de apoyo que serán los cinco que apoyarán en cada una de las actividades que se realizarán, para que se lleve a cabo de forma ordenada y que se cumpla con los objetivos, a continuación, se presenta un resumen detallado:

Cuadro 26

Resumen de controles

UNIDAD DE SERVICIOS CONTABLES				
RESUMEN DE CONTROLES				
Código	Nombre del control	Responsable	Integrante del Comité SOL	Personal de apoyo
BC-01	Control de objetos Innecesarios	Colaborador	Auditor Comité SOL	Agente de cambio de las 5 áreas
BC-02	Listado de objetos necesarios para otras áreas	Colaborador	Auditor Comité SOL	Agente de cambio de las 5 áreas
BC-03	Listado de elementos necesarios	Colaborador	Auditor Comité SOL	Agente de cambio de las 5 áreas
BC-04	Control de préstamo y devolución de papelería en bodega	Colaborador	Administrador visual	Agente de cambio de las 5 áreas
BC-05	Jornada de limpieza, programa para colaboradores	Jefe de área	Auditor Comité SOL	Agente de cambio de las 5 áreas
BC-06	Jornada de limpieza, programa para personal de limpieza	Personal de limpieza	Auditor Comité SOL	Agente de cambio de las 5 áreas
BC-07	Control y seguimiento de limpieza	Personal de limpieza	Auditor Comité SOL	Agente de cambio de las 5 áreas
BC-08	Control de estandarización	Jefe inmediato	Secretario Comité Sol	Agente de cambio de las 5 áreas
BC-09	Auto evaluación de disciplina	Colaborador	Auditor Comité SOL	Agente de cambio de las 5 áreas
BC-10	Evaluación de constancia	Colaborador	Administrador visual	Agente de cambio de las 5 áreas
BC-11	Auditoría de seguridad, orden y limpieza	Auditor Comité SOL	Auditor Comité SOL	Agente de cambio de las 5 áreas
BC-12	Plan de acción	Comité SOL	Comité SOL	Agente de cambio de las 5 áreas

Fuente: elaboración propia. Marzo de 2020

3.5 Ventajas o beneficios de la metodología

La metodología proporciona premisas básicas, sencillas y prácticas de aplicar que representan múltiples beneficios para las personas, las cosas y la organización. A continuación, se muestra un diagrama de los beneficios que puede brindar a cualquier empresa:

Imagen 67

Diagrama de beneficios de la metodología nueve eses (9´S)



Fuente: elaboración propia. Marzo de 2020.

La aplicación de la mejora continua utilizando la metodología nueve eses (9´S) da apertura a gestionar de forma eficiente la seguridad, orden, limpieza y todos los elementos relacionados; además, persigue crear una nueva cultura en la búsqueda de mejores prácticas para las actividades laborales, guiando a cada uno de los integrantes del equipo y garantizando la constancia de las mismas. Los beneficios de la metodología, para la unidad de análisis se detallan a continuación:

- Al hacer la correcta clasificación de los elementos necesarios e innecesarios y posteriormente actuar sobre las acciones a tomar sobre cada uno; ya sea, desecharlo, repararlo, entregarlo, archivarlo en bodega y otros. Permitirá tener espacios libres que facilitarán la búsqueda de documentos porque se tendrá únicamente en los puestos de trabajo lo necesario para desarrollar las actividades diarias, se eliminarán obstáculos que representan riesgo de accidentes para los colaboradores, se creará un

ambiente agradable al tener mejor visibilidad y control de documentos y las herramientas que se utilizan para hacer el trabajo.

- Cuando se establece un lugar para cada cosa es más fácil la búsqueda de cualquier documento o elemento laboral, se disminuye el tiempo en la colocación de objetos, artículo o documento debido a que ya se tienen lugares específicos.
- Los colaboradores pueden desarrollar sus actividades diarias con espacios ordenados y limpios sin tener objetos innecesarios que no les permite moverse con facilidad con mayor eficiencia.
- Se crea una cultura de organización y trabajo en equipo, disminución de errores, disminución de tiempos, se mejora la productividad del colaborador, el clima organizacional cambia para bien y se aumenta la confiabilidad en la información que genera la unidad de análisis.
- Despejar la salida de emergencia y liberar las señalizaciones hacia ellas, ayudará a que las evacuaciones en una emergencia sean más eficientes y se evitarán accidentes.

3.6 Recursos necesarios

Después de desarrollar la propuesta, para poder llevar a cabo la implementación del programa de mejora continua utilizando la metodología nueve eses (9'S) en la unidad de servicios contables, se necesitarán los siguientes recursos:

3.6.1 Recursos humanos

Este recurso es fundamental para que se lleve a cabo la implementación del programa; ya que, es necesario que todo el personal de la unidad de análisis se involucre en el desarrollo de las actividades que lideré el comité SOL, que será

formado por colaboradores de la empresa y no será necesario contratar personal para esta actividad.

3.6.2 Recursos financieros

A continuación, se presenta un cuadro detallado con los gastos que serán necesarios para la implementación del programa en la unidad de análisis, se deja a consideración de la gerencia para que pueda autorizar los recursos, tomando en cuenta las ventajas que traerá para la institución la aplicación de la metodología. A continuación, se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 19

Presupuesto financiero

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Curso de capacitación Intecap	6	Q 120.00	Q 720.00
Rótulo ¿qué hacer en caso de sismo e incendio?	1	Q 180.00	Q 180.00
Sillas	8	Q 1,100.00	Q 8,800.00
Curso para extintores	6	Q 150.00	Q 900.00
Etiquetas adhesivas rojas	500	Q 0.50	Q 250.00
Etiquetas adhesivas verdes	100	Q 1.00	Q 100.00
Organizadores de gavetas	6	Q 49.90	Q 299.40
Folders colgantes oficio caja de 25 unidades	14	Q 139.00	Q 1,946.00
Stikers cuadrados para cajas y estanterías	3	Q 19.50	Q 58.50
Lockers de 3 compartimientos	12	Q 590.00	Q 7,080.00
Lockers de 2 compartimientos	1	Q 560.00	Q 560.00
Pledge limpiador sacudidor de 432 ml (spray)	6	Q 45.00	Q 270.00
Paños para limpieza	10	Q 15.00	Q 150.00
Cinchos plásticos de seguridad	50	Q 0.30	Q 15.00
Etiquetas adhesivas amarillas	100	Q 1.00	Q 100.00
Rótulos para motivar a mantener orden y limpieza	2	Q 280.00	Q 560.00
Desayuno presentación de resultados (constancia)	1	Q 850.00	Q 850.00
Total del presupuesto			Q 22,838.90

Fuente: elaboración propia. Marzo de 2020.

Se hace referencia que muchas de las tablas, invitaciones o píldoras informativas no tendrán costo debido a que la empresa está en un proceso de eliminación de

impresiones en papel y formas pre-impresas, esta información debe ser digital. Todos los costos de la inversión quedan sujetos a la autorización de la Gerencia General para poder implementarlos en la unidad de análisis.

CONCLUSIONES

1. La falta de lineamientos y procedimientos técnicos, que guíen a los colaboradores de cómo mantener las áreas de trabajo en condiciones óptimas para la correcta ejecución de sus actividades diarias, es la causa primordial por las que existen deficiencias en los temas de seguridad, orden y limpieza de las instalaciones de la Unidad de análisis.
2. Conservar papelería de años anteriores en cajas dentro de las oficinas y pasillos causa desorden y mala imagen; así como la acumulación de documentos mal estivados en la salida de emergencia genera alto riesgo de sufrir accidentes en una emergencia.
3. No existe un lugar específico para ubicar los objetos personales de los colaboradores; por tal razón, utilizan los espacios de uso laboral lo que ocasiona que la búsqueda de documentos se complique, esto genera desorden y pérdida de tiempo.
4. El tiempo que le dedica el personal de limpieza a la unidad de análisis es únicamente de tres horas diarias, por la cantidad de actividades no se da abasto para mantener en excelente estado la limpieza de las instalaciones.
5. La ausencia de capacitación para los colaboradores de la unidad de análisis en temas de seguridad, orden y limpieza, metodología nueve eses (9'S) y mejora continua, causa deficiencias en el cuidado de las instalaciones, esto no permite contar con espacios más limpios y ordenados para llevar de forma adecuadas las operaciones diarias.
6. La ubicación de algunos puestos de trabajo no es la correcta, ya que, se encuentran totalmente pegados a las ventanas del edificio, generando riesgo en

la salud e integridad física de los colaboradores, sobre todo al momento de algún desastre natural o emergencia.

7. Se determinó que, ninguna área de la entidad financiera cuenta con un programa de mejora continua, basado en la metodología de las nueve eses (9'S) propuesto.

RECOMENDACIONES

1. Implementar el programa de mejora continua basado en la metodología nueve eses (9'S), para brindar lineamientos y procedimientos técnicos, que guíen a los colaboradores de cómo mantener las áreas de trabajo en condiciones óptimas para la correcta ejecución de sus actividades diarias. Enfocados en la seguridad orden y limpieza de las instalaciones.
2. Organizar el traslado de papelería de otros períodos a la bodega que se encuentra en el sótano uno, con el fin de liberar las oficinas, pasillos y salida de emergencia para evitar accidentes.
3. Asignar un lugar adecuado para que los colaboradores puedan resguardar sus objetos personales, con la finalidad de no ocupar espacios laborales y para mantener el orden adecuado dentro de los puestos de trabajo.
4. Aumentar el horario de las actividades de limpieza para mejorar y mantener en excelente estado las instalaciones
5. Capacitar al personal de la unidad de análisis sobre la metodología nueve eses (9'S) y temas de mejora continua, para crear una cultura de calidad que apoye el aumento de la productividad y la utilización adecuadamente los recursos.
6. Aplicar las medidas de seguridad propuestas para separar los puestos de trabajo ubicados en las ventanas, con el objetivo de cuidar la integridad física de los colaboradores.
7. El programa de mejora continua basado en la metodología de las nueve eses (9'S), sea aplicado en cascada a todas las gerencias de la institución.

REFERENCIAS

1. Amaru, A. (2009). *Fundamentos de administración: teoría general y proceso de administración*. México: Editorial Pearson Educación.
2. Bach, J. (1967). *Enciclopedia Omeba de contabilidad, finanzas y economía y dirección de empresas*. Argentina: Editorial Bibliográfica Argentina S.R.L.
3. Cano, L. (2018) Tesis: “*Programa de mejora continua: metodología nueve eses (9'S) en una fábrica productora de Insumos para la construcción en obra gris, ubicada en el municipio de Villa Nueva del departamento de Guatemala*”. Guatemala: USAC.
4. García J. y Casanueva C. (2001). *Prácticas de la gestión empresarial*. Madrid: Editorial McGraw Hill.
5. Gutiérrez, H. (2014). *Calidad y productividad*. México: Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
6. Krajewski, J.; Ritzman, B.; Malhotra, M. (2008). *Administración de operaciones: procesos y cadena de valor*. México: Editorial Pearson Educación.
7. Ministerio de Trabajo y Previsión Social. 2014. *Acuerdo Gubernativo Número 229-2014*. Guatemala, Diario de Centro América.
8. Ministerio de Trabajo y Previsión Social. 2016. *Acuerdo Gubernativo Número 33-2016*. Guatemala, Diario de Centro América.

9. Quiñonez, S. (2018). *Tesis: “El rol del auditor interno en la evaluación de la gestión de riesgo operativo y de privacidad en el área de negocios de un banco privado nacional”*. Guatemala: USAC.
10. Ramírez, C. (2006). *Administrando la calidad para el cambio*. México: Editorial Limusa.
11. Reyes, E. (2003). *Apuntes de estructura industrial*. Guatemala: USAC
12. Weihrich, H.; Cannice, M; Koontz, H. (2017). *Administración: una perspectiva global, empresarial y de innovación*. México: Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.

E-grafía

13. Cemiot Internacional. (2013). *Las 9 Eses (9'S)*. *Organización, orden y limpieza en la empresa*. Extraído el 19 de mayo de 2019. <https://www.cemiot.com/inicio/las-9-eses-organizacion-orden-y-limpieza-en-la-empresa/>
14. Club responsable de gestión de calidad. (2015). *La mejora continua: 5º principio de calidad*. Extraído 12 de mayo 2019. <https://clubresponsablesdecalidad.com/la-mejora-continua-principio-calidad/>
15. Código Tributario. (2,008). Extraído el 01 de julio de 2020. <https://portal.sat.gob.gt/portal/descarga/1899/legislacion-tributaria/18255/codigo-tributario-decreto-numero-6-91.pdf>

16. Cros Digital SL. (2019). *Empresariados*. España. Extraído el 11 de mayo de 2019. <https://empresariados.com/cuatro-tipos-de-empresa-segun-su-tamano/>
17. López, I. (2019). *Diccionario económico*. Extraído el 19 de mayo de 2019. <https://www.expansion.com/diccionario-economico/entidad-financiera.html>.
18. Pérez, J. (2008). *Empresa*. México. Extraído el 11 de mayo de 2019. <https://definicion.de/empresa/>
19. Red Consultores (2019). *Consultoría y asesoría en inocuidad alimentaria*. Extraído el 22 de julio de 2019. <https://www.reddeconsultores.com/images/phvacirculo.jpg>
20. Sejzer, R. (2016). *Calidad total*. Extraído el 16 de mayo de 2019. <http://ctcalidad.blogspot.com/2016/06/el-circulo-de-deming-shewhart-ciclo-pdca.html>
21. Shutterstock, Inc. (2003-2020). Extraído el 1 de marzo de 2020. <https://www.shutterstock.com/es/image-vector/warehouse-storage-shelvings-cardboard-boxes-racks-1735705169>
22. Ucha, F. (2008). *Definiciones ABC*. Extraído 13 de marzo 2019. <https://www.definicionabc.com/economia/banco.php>

ANEXOS

ANEXO 1
BOLETA DE CUESTIONARIO A GERENTE Y JEFES DE ÁREA DE LA
UNIDAD DE SERVICIOS CONTABLES

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



BOLETA DE CUESTIONARIO A GERENTE Y JEFES DE ÁREA DE LA
UNIDAD DE SERVICIOS CONTABLES

Es para ser realizada por el Gerente y Jefes de la Unidad de Servicios Contables.

Objetivo: recopilar información que ayude establecer la situación actual en relación seguridad, orden y limpieza en las instalaciones de la Unidad de Servicios Contables. La información se utilizará para fines académicos.

Fecha: _____

No. Boleta: _____

Sección I. Datos generales

Género:		Nivel de estudios:		Edad:	
Masculino	☐	Primaria	☐	De 18 a 22 años	☐
Femenino	☐	Secundaria	☐	De 23 a 30 años	☐
		Básicos	☐	De 31 a 45 años	☐
		Diversificado	☐	De 45 en adelante	☐
		Universidad	☐		

Puesto: _____ Tiempo en puesto: _____

Sección II. Aspectos relacionados con las 9S

1. ¿Sabe a qué se refiere la metodología de las 9S?

2. ¿Se ha implementado la metodología de las 9S o algún programa similar en su institución?

3. ¿Considera que un programa de mejora continua apoyaría la mejora de los temas de seguridad, orden y limpieza?

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

Sí ☐ No ☐

Observaciones:

Apartado I. Seguridad

5. ¿Considera que el ambiente de la empresa brinda bienestar tanto físico como mental?

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

Sí ☐ No ☐

¿Por qué?

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

Sí ☐ No ☐

Si su respuesta es sí, responda ¿Cuál?

¿Por qué?

8. ¿Se han dado accidentes en la institución?

Sí ☐ No ☐

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

9. ¿Con qué frecuencia ocurren accidentes?

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

Sí ☐ No ☐ Si su respuesta es sí, explique ¿Cuáles?

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

Sí ☐ No ☐ ¿Por qué?

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

Sí ☐ No ☐ ¿Por qué?

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

Sí ☐ No ☐ Si su respuesta es sí, explique ¿Cuál es?

14. Si la respuesta anterior es Sí ¿Con qué frecuencia se realiza la supervisión de seguridad?

15 ¿Existen obstáculos en los pasillos o algo que genere riesgo para los empleados?

Sí ☐ No ☐ Si su respuesta es sí, explique ¿Cuáles?

Apartado II. Orden

16. ¿Cómo califica la distribución de las áreas de trabajo?

Muy bueno ☐ Aceptable ☐ Necesita mejorar ☐

¿Por qué?

17. ¿Cómo califica las instalaciones en tema de orden?

Muy bueno ☐ Aceptable ☐ Necesita mejorar ☐

¿Por qué?

18. ¿Ha observado que los colaboradores tienen objetos que no pertenecen al puesto de trabajo?

Sí ☐ No ☐ ¿Cuáles?

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

Sí ☐ No ☐ Si su respuesta es Sí o No puede comentar.

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

Sí ☐ No ☐

Si su respuesta es sí, ¿Dónde?

21. ¿Hay algún lineamiento o política para almacenar y desechar documentos, objetos y enseres?

Sí ☐ No ☐

Si su respuesta es sí, ¿Cuál es?

22. ¿Los colaboradores mantienen ordenada su área de trabajo escritorios, archivos, gavetas, etc.?

Sí ☐ No ☐

Explique:

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

Sí ☐ No ☐ Si su respuesta es sí, indique donde.

Apartado III. Limpieza

24. Cuentan con personal dedicado a la limpieza del área?

Sí ☐ No ☐ Si la respuesta es sí. ¿Cuántas personas? ☐

25. ¿Cómo califica la limpieza en las oficinas?

Muy bueno ☐ Aceptable ☐ Necesita mejorar ☐

¿Por qué?

26. ¿Cómo califica la limpieza en los servicios sanitarios?

Muy bueno ☐ Aceptable ☐ Necesita mejorar ☐

¿Por qué?

27. ¿Cómo califica la limpieza de la cafetería?

Muy bueno ☐ Aceptable ☐ Necesita mejorar ☐

¿Por qué?

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

1 vez al día ☐ 2-3 veces al día ☐ 1 vez a la semana ☐

29. ¿En su unidad existen recipientes adecuados para depositar la basura?

Si ☐ No ☐ Comente:

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

Sí ☐ No ☐

¿Por qué?

31. ¿Los colaboradores de la unidad mantienen limpia su área de trabajo?

Si ☐ No ☐ Explique:

32. Si la respuesta anterior es no ¿Cuál cree que es la causa de la falta de orden y limpieza?

Falta de iniciativa por parte de los empleados ☐

No existen políticas de orden y limpieza ☐

Falta de un comité de orden y limpieza ☐

Otro Explique: ☐

33. ¿Le han brindado capacitación al personal en temas de seguridad, orden y limpieza?

Sí ☐ No ☐

34. ¿Estaría de acuerdo en formar parte de un comité que vele por la seguridad, orden y limpieza?

Sí ☐ No ☐

35. ¿Cuenta con lineamientos y procedimientos que especifiquen las medidas a seguir para garantizar ambientes seguros, ordenados y limpios?

Sí ☐

No ☐

ANEXO 2

BOLETA DE CUESTIONARIO DIRIGIDO A AUXILIARES Y ASISTENTES DE LA UNIDAD DE SERVICIOS CONTABLES

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



BOLETA DE CUESTIONARIO DIRIGIDO A AUXILIARES Y ASISTENTES DE LA UNIDAD DE SERVICIOS CONTABLES

Objetivo: recopilar información que ayude a establecer la situación actual en relación seguridad, orden y limpieza en las instalaciones de la Unidad de Servicios Contables.

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

Fecha: _____

No. de boleta: _____

SECCIÓN I. Datos generales

Género:

Masculino ☐

Femenino ☐

Nivel de estudios:

Primaria ☐

Secundaria ☐

Básicos ☐

Diversificado ☐

Universidad ☐

Edad:

De 18 a 22 años ☐

De 23 a 30 años ☐

De 31 a 45 años ☐

De 45 en adelante ☐

Puesto: _____

Tiempo en el puesto: _____

SECCIÓN II. Preguntas

No.	Aspectos relacionados con las 9S	Si	No
1	¿Sabe a qué se refiere la metodología de las 9S? Explique:		
2	¿Se ha implementado la metodología de las 9S o algún programa de seguridad, orden y limpieza en su institución? Si su respuesta es Sí explique:		
No.	Preguntas sobre Seguridad	Si	No
3	¿Considera que el ambiente de la empresa brinda bienestar tanto físico como mental para realizar su trabajo de forma eficiente? ¿Por qué?		
5	¿Existen obstáculos en los pasillos o algo que genere riesgo para los empleados? Si su respuesta es Sí, explique ¿Cuáles?		
6	¿Se han dado accidentes en la institución? Si su respuesta es sí, responda ¿De qué tipo?		
7	¿Cuentan las áreas de trabajo con señalizaciones de seguridad ocupacional?: Si su respuesta es sí, explique ¿Cuáles?		
8	¿Considera que el mobiliario y equipo utilizado para el desarrollo de sus labores se encuentra en óptimas condiciones? ¿Por qué?		
9	¿Existe algún departamento, comité o grupo que supervise la seguridad en las áreas de trabajo? Si su respuesta es sí, explique ¿Cuál es y marque con una X la periodicidad con que supervisan? Semanal ☐ Mensual ☐ Anual ☐		
No.	Preguntas sobre Orden	Si	No
10	¿Cómo califica la distribución de las áreas de trabajo? Muy bueno ☐ Aceptable ☐ Necesita mejorar ☐ ¿Por qué?		
11	¿Cómo califica las instalaciones en tema de orden? Muy bueno ☐ Aceptable ☐ Necesita mejorar ☐ ¿Por qué?		

12	¿Mantiene su área de trabajo escritorios, archivos, gavetas, etc. de forma ordenada? ¿Por qué?		
13	¿Cuenta con un espacio para colocar los objetos personales? Si su respuesta es Sí. ¿Cuál es?		
14	¿Su departamento posee un área donde se almacenan los objetos de uso no frecuente? Si su respuesta es sí, ¿Dónde?		
15	¿Existe algún lineamiento establecido para almacenar o archivar documentos y objetos de trabajo? Si su respuesta es Sí, ¿Cuál es el lineamiento?		
16	¿Considera que las instalaciones cuentan con la infraestructura adecuada y necesaria para almacenar los expedientes utilizados en el lugar de trabajo?		
17	¿Mantiene en orden los archivos en el escritorio de la computadora, para que le permita la fácil ubicación de los mismos?		
No.	Preguntas sobre limpieza	Si	No
18	¿Cuentan con personal dedicado a la limpieza del área? Si la respuesta es sí. ¿Cuántas personas?		
19	¿Cómo califica la limpieza en las oficinas? Muy buena ☐ Aceptable ☐ Necesita mejorar ☐ ¿Por qué?		
20	¿Cómo califica la limpieza de la cafetería? Muy buena ☐ Aceptable ☐ Necesita mejorar ☐ ¿Por qué?		
21	¿Cómo califica la limpieza en los servicios sanitarios? Muy buena ☐ Aceptable ☐ Necesita mejorar ☐ ¿Por qué?		
22	¿Cuántas veces al día se realiza limpieza en su puesto de trabajo? 1 al día ☐ 2-3 al día ☐ 1 a la semana ☐		
23	¿En su unidad existen recipientes adecuados para depositar la basura? Comente:		

24	¿Considera que la ubicación para los botes para basura es la adecuada? ¿Por qué?		
25	¿Mantiene limpia su área de trabajo?		
26	¿Considera que en la empresa hay deficiencias de seguridad, orden y limpieza? Si su respuesta es Sí ¿Cuál o cuáles de estas causas cree que sea la razón de las deficiencias? Falta de iniciativa por parte de los empleados ☐ No existen políticas de orden y limpieza ☐ Falta de un comité de orden y limpieza ☐ Otro Explique: ☐		
27	¿Cuentan con lineamientos y procedimientos que especifiquen las medidas a seguir para garantizar ambientes seguros, ordenados, limpios y el resguardo de las instalaciones, mobiliario y herramientas de trabajo?		
28	¿Le han brindado capacitación en temas de seguridad, orden y limpieza?		
29	¿Estaría de acuerdo en formar parte de un comité que vele por la seguridad, orden y limpieza?		

ANEXO 3 GUÍA DE OBSERVACIÓN

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



Guía de observación

No.	Preguntas sobre Seguridad	Si	No
1	¿Existen señales de advertencia? Comentarios:		
2	¿La ubicación de las señales de advertencia son adecuadas? Comentarios:		
3	¿Existen señales de prohibición? Comentarios:		
4	¿La ubicación de las señales de prohibición son adecuadas? Comentarios:		
5	¿Existen señales de información? Comentarios:		
6	¿La ubicación de las señales de información son adecuadas? Comentarios:		
7	¿La unidad cuenta con detectores de humo? Comentarios:		
8	¿Los detectores de humo se encuentran en buenas condiciones? Comentarios:		
9	¿La Unidad cuenta con extintores? Comentarios:		
10	¿Los extintores se encuentran en buen estado? Comentarios:		

11	¿Los extintores tienen acceso libre? Comentarios:		
12	¿Se observan lugares en la Unidad que representen lugares inseguros para los empleados? Comentarios:		
13	¿Se observan mobiliario, cajas u otros artículos que representen inseguridad para los empleados? Comentarios:		
14	¿Se observan cables eléctricos, conexiones eléctricas que presenten condiciones inseguras en la Unidad? Comentarios:		
15	¿La Unidad cuenta con salida de emergencia? Comentarios:		
16	¿La salida de emergencia se encuentra libre? Comentarios:		
17	¿La Unidad cuenta con alarma o aviso de emergencia? Comentarios:		
18	¿La unidad cuentan con un punto de reunión en caso realizar una evacuación o emergencia? Comentarios:		
19	¿La unidad cuenta con suficiente iluminación? Comentarios:		
20	¿La unidad cuenta con suficiente Ventilación? Comentarios:		
No.	Preguntas sobre Orden	Si	No
21	¿Cuentan con un lugar adecuado para colocar los artículos personales? Comentarios:		
22	¿Los puestos de trabajo se encuentran ordenados? Comentarios:		
23	¿Existe mobiliario y equipo que no sea utilizado? Comentarios:		

24	¿Cuentan con espacios adecuados para archivar la papelería? Comentarios:		
25	¿Las personas se pueden movilizar por toda la unidad sin encontrar obstáculos? Comentarios:		
26	¿Hay equipo o mobiliario en la unidad que no se utiliza? Comentarios:		
27	¿Hay papelería y útiles en la unidad que no se utilice?? Comentarios:		
28	¿Hay algún lugar definido para la papelería? Comentarios:		
29	¿Hay pasillos o lugares obstruidos? Comentar:		
30	¿El área de comedor es adecuada para la cantidad de personas que laboran en la empresa?		
31	¿El área de comedor tiene la suficiente iluminación y ventilación para la cantidad de personas que laboran en la empresa? Comentarios:		
32	¿Los servicios sanitarios son adecuados para la cantidad de personas que laboran? Comentarios:		
33	¿Los archivos de las computadoras se encuentran ordenados de forma lógica y periódica? Comentarios:		
34	¿El área de servicio al cliente se encuentra en buen estado? Comentarios		
No.	Preguntas sobre limpieza	Si	No
35	¿En el área se observa adecuada limpieza? Comentario:		
36	¿Los escritorios se encuentran limpios? Comentarios:		

37	¿Hay lugares específicos para la basura en el área o se cuentan con basureros? Comentarios:		
38	¿Los pisos se observan limpios? Comentarios:		
39	¿Todas las superficies se encuentran libres de polvo? Comentarios:		
40	¿Se evidencia consumo de alimentos en los lugares de trabajo? Comentarios:		
41	¿Los puestos de trabajo se encuentran limpios? Comentarios:		
42	¿Los equipos se encuentran limpios?		
43	¿El área del comedor o cafetería se encuentra siempre limpia? Comentarios:		
44	¿Los servicios sanitarios se encuentran limpios? Comentarios:		
45	¿Se observa personal limpiando el área periódicamente? Comentarios:		
46	¿Existen implementos de limpieza en el área y baños? Comentarios:		