

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



**“PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA: METODOLOGÍA NUEVE ESES
(9S) EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE VEHÍCULOS,
ACCESORIOS, PARTES, REPUESTOS Y SERVICIOS UBICADA EN LA
CIUDAD DE GUATEMALA”**

YONATHAN WILSON BONILLA CASTRO

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, MARZO DE 2022

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

**“PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA: METODOLOGÍA NUEVE ESES (9S)
EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE VEHÍCULOS, ACCESORIOS,
PARTES, REPUESTOS Y SERVICIOS UBICADA EN LA CIUDAD DE
GUATEMALA”**

TESIS

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

POR

YONATHAN WILSON BONILLA CASTRO

PREVIO A CONFERIRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2021

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

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

MÉTODO DE ELABORACIÓN Y EXÁMEN DE TESIS

De conformidad al numeral 7.7 del Punto SÉPTIMO del Acta número 20-2018 de la sesión celebrada el 31 de Julio de 2018. TITULO IV, contenido en el Normativo que regula las opciones de graduación a nivel de Licenciatura de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, en la sesión celebrada por Junta Directiva.

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Friné Argentina Salazar Hernández
SECRETARÍO:	Lic. Elder Rodolfo Valdez Duarte
EXAMINADOR:	Lic. Jerson Ottoniel Mejía López

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



GUATEMALA, CENTRO AMÉRICA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES

Guatemala, 18 de mayo de 2021

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 **YONATHAN WILSON BONILLA CASTRO** carné **200718474**, en la elaboración del trabajo de tesis titulado: **"PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA: METODOLOGÍA NUEVE ESES (9S) EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE VEHÍCULOS, ACCESORIOS, PARTES, REPUESTOS Y SERVICIOS UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA"**.

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

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

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



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

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



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

J.D-TG. No. 912 -2021
Guatemala, 27 de octubre del 2021

Estudiante
YONATHAN WILSON BONILLA CASTRO
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 26-2021, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 25 de octubre de 2021, que en su parte conducente dice:

"QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis y/o Trabajo Profesional de Graduación

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

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

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOMBRES Y APELLIDOS	REGISTRO ACADÉMICO	TEMA DE TESIS:
YONATHAN WILSON BONILLA CASTRO	200718474-3	"PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA: METODOLOGÍA NUEVE ESES (9S) EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE VEHICULOS, ACCESORIOS, PARTES, REPUESTOS Y SERVICIOS UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA"

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

"D-Y-ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



M.CH

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Porque ha estado en cada momento de mi vida llenándome de bendiciones.

A MI ESPOSA E HIJOS:

Que estuvieron en cada momento y contribuyeron a alcanzar esta meta.

A MI ASESOR DE TESIS:

Por brindarme sus conocimientos amistad y apoyo profesional.

A LA UNIVERSIDAD:

Por haber permitido mi formación como profesional.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Empresa pública	1
1.1.2 Empresa privada	1
1.1.2.1 Conceptos que guardan relación con el giro del negocio	2
a) Vehículo	2
b) Accesorios	3
c) Partes	3
d) Repuestos	4
e) Servicios	4
1.2 Administración	4
1.2.1 Administración de operaciones	5
1.2.1.1 Calidad	7
1.2.1.2 Mejora continua	7
1.2.1.3 Ciclo de Deming	8
1.2.1.4 Metodología de las nueve eses (9s)	10
a) Seiri (Seleccionar)	11
b) Seiton (Orden)	12
c) Seiso (Limpieza)	13
d) Seiketsu (Estandarizar)	15
e) Shitsuke (Disciplina y hábito)	16
f) Shikari (Constancia)	17
g) Shitsukoku (Compromiso)	17
h) Seishoo (Coordinación)	18

Contenido	Página
i) Seido (Sincronización)	19
j) Comité SOL y Equipo SOL	19

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SOBRE SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA, EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE VEHÍCULOS, ACCESORIOS, PARTES, REPUESTOS Y SERVICIOS UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

2.1 Metodología de la investigación	22
2.2 Unidad de análisis	23
2.2.1 Antecedentes	24
2.2.2 Marco filosófico	24
2.2.2.1 Misión	24
a) Visión	24
b) Valores	24
2.2.3 Estructura organizacional	25
2.2.3.1 Ubicación	29
2.2.3.2 Distribución de las instalaciones	30
2.2.4 Catálogo de productos	33
2.2.5 Instalaciones	35
2.2.5.1 Techo e iluminación	35
2.2.5.2 Pisos	37
2.2.5.3 Ventilación	39
2.2.5.4 Puertas	41
2.2.5.5 Paredes	44
2.3 Situación actual de seguridad, orden y limpieza	47
2.3.1 Descripción de la distribución física de las instalaciones	47
2.3.2 Mobiliario y equipo	48
2.3.2.1 Equipo de diagnóstico	55
2.3.2.2 Comedor	57

Contenido	Página
2.3.2.3 Sanitarios	58
2.3.3 Personal	60
2.3.4 Seguridad	61
2.3.4.1 Señalización	61
2.3.4.2 Extintores	63
2.3.4.3 Rutas de evacuación	67
2.3.4.4 Accidentes dentro de la empresa	70
2.3.4.5 Conocimiento y aplicación de primeros auxilios	74
2.3.4.6 Equipo de protección	77
2.3.4.7 Puntos de reunión y alarma de emergencia	79
2.3.5 Orden	81
2.3.5.1 Área Administrativa	81
2.3.5.2 Área Operativa	88
2.3.6 Limpieza	99
2.3.6.1 Área administrativa	99
2.3.6.2 Área operativa	106
2.3.7 Controles	114
2.4 Análisis de resultados	114

CAPÍTULO III

PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA: METODOLOGÍA NUEVE ESES (9S)

EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE VEHÍCULOS,

ACCESORIOS, PARTES, REPUESTOS Y SERVICIOS

UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

3.1 Justificación de la propuesta	119
3.2 Objetivo de la propuesta	119
3.3 Alcance de la propuesta	120
3.4 Programa de mejora continua: Metodología nueve eses (9s)	120
3.4.1 Concientización	121
3.4.2 Preparación para el cambio	124

Contenido	Página
3.4.2.1 Presentación del proceso de implementación	124
3.4.2.2 Organización para el proceso de mejora	126
a) Conformación del Comité SOL	127
b) Conformación del Equipo SOL	132
3.4.2.3 Capacitación	134
3.4.3 Aplicación de estrategias	135
3.4.3.1 Mejoras en la infraestructura	136
3.4.3.2 Mantenimiento de ventiladores	137
3.4.3.3 Mejoras en la Seguridad	138
3.4.3.4 Equipo de protección	142
3.4.3.5 Escaleras	142
3.4.3.6 Normativo interno de seguridad	143
3.4.4 Proceso de implementación	143
3.4.4.1 Selección (Seiri)	144
3.4.4.2 Orden (Seiton)	155
a) Orden en las oficinas	158
b) Orden en el archivo	161
c) Orden de archivos digitales	165
d) Orden de objetos de uso personal	166
e) Orden en las herramientas	168
f) Orden en las máquinas, elevadores hidráulicos y escáneres	170
g) Orden en el área de reciclaje	171
h) Propuestas de rótulos de orden y reciclaje	173
3.4.4.3 Limpieza (Seiso)	175
3.4.4.4 Estandarizar (Seiketsu)	189
3.4.4.5 Disciplina y hábito (Shitsuke)	192
3.4.4.6 Constancia (Shikari)	195

Contenido	Página
3.4.4.7 Compromiso (Shitsokoku)	197
3.4.4.8 Coordinación (Seishoo)	198
3.4.4.9 Sincronización (Seido)	201
3.4.5 Controles	204
3.4.6 Recursos necesarios	215
3.4.6.1 Humanos	215
3.4.6.2 Financieros	215
3.4.6.3 Físicos	212
CONCLUSIONES	218
RECOMENDACIONES	219
REFERENCIAS	221
ANEXOS	228

ÍNDICE DE IMÁGENES

No.	Título	Página
1	Organigrama general de la empresa	26
2	Ubicación unidad de análisis	29
3	Primer nivel	30
4	Segundo nivel	32
5	Techo área administrativa	35
6	Techo área operativa taller	36
7	Techo área operativa preparado de vehiculos nuevos	36
8	Techo área ventas	37
9	Piso del área administrativa	38
10	Piso área operativa	38
11	Piso área ventas	39
12	Extractores de aire	40
13	Puerta principal	41
14	Puerta de oficina del área administrativa	42
15	Puertas de los baños	43
16	Paredes del área administrativa	44
17	Paredes del área operativa	45
18	Paredes del área de ventas	45
19	Gradas del área de ventas hacia el segundo nivel	46
20	Fachada principal	47
21	Área de parqueo	48
22	Sala de espera	49
23	Mesas y sillas de ventas	49
24	Asientos de sala de ventas de repuestos	50
25	Tipos de sillas	51
26	Mobiliario sala de reuniones	51
27	Tipos de escritorio	52

No.	Título	Página
28	Equipo de cómputo	53
29	Equipo de impresión	54
30	Equipo de cómputo área de ventas	55
31	Equipo de diagnóstico de taller	56
32	Equipo de alineación y balanceo	57
33	Comedor	58
34	Servicios sanitarios área de ventas	58
35	Servicios sanitarios	59
36	Vestimenta personal administrativo	60
37	Vestimenta personal operativo	61
38	Señalización de seguridad	63
39	Ubicación de los extintores	64
40	Ubicación de extintores primer nivel	65
41	Ubicación de extintores segundo nivel	66
42	Rutas de evacuación área administrativa	69
43	Rutas de evacuación área operativa	69
44	Estantería y escaleras	71
45	Techo	73
46	Paredes y cableado eléctrico	74
47	Capacitaciones	76
48	Equipo de protección	79
49	Puntos de reunión y alarma de emergencia	80
50	Alarmas de emergencia	80
51	Sistema de alarma	81
52	Objetos personales	82
53	Objetos innecesarios en área de trabajo	83
54	Reglamento de trabajo	84
55	Orden dentro del departamento	86
56	Fondo de escritorio	86

No.	Título	Página
57	Desorden en los instrumentos de trabajo	89
58	Objetos que no son necesarios	90
59	Desorden actual del departamento operativo vehículos nuevos	92
60	Desorden del departamento operativo área de reciclaje	93
61	Expedientes físicos área operativa de taller	94
62	Expedientes físicos área de operaciones	95
63	Orden actual dentro del departamento de operaciones	97
64	Objetos personales departamento de operaciones área de taller	98
65	Área de vestidores	99
66	Limpieza en el área de trabajo	101
67	Limpieza en los puestos de trabajo	102
68	Recipientes de basura	104
69	Puestos de trabajo	107
70	Limpieza en el área de trabajo	109
71	Máquinas	110
72	Áreas de trabajo	112
73	Recipientes de basura	113
74	Fases para la implementación de la metodología nueve eses	121
75	Invitación para reunión de concientización	122
76	Pasos para la implementación del programa (9's)	126
77	Organigrama propuesto de Comité SOL	130
78	Organigrama propuesto de Equipo SOL	133
79	Señalización en pasillos de mayor circulación	138
80	Señalización de ambientes y equipos de seguridad	140
81	Ubicación correcta de los extintores	141
82	Normativa de seguridad	143
83	Diagrama de clasificación Seiri	145
84	Formato de tarjeta roja	149
85	Ejemplo de aplicación de tarjeta roja	150

No.	Título	Página
86	Formato de tarjeta verde	153
87	Diagrama de organización	157
88	Normativa interna de orden	158
89	Organizador de oficina	160
90	Ejemplo de escritorio de trabajo ordenado	161
91	Estanterías para almacenamiento de documentos	162
92	Ejemplo de rotulación de cartapacios del área operativa	163
93	Ejemplo de orden en estanterías	164
94	Ejemplo de escritorio de pantalla	165
95	Lockers para almacenamiento de objetos personales	167
96	Organizador de herramientas	169
97	Ejemplo de orden en las cajas de herramientas	170
98	Bodega de maquinaria pesada	171
99	Propuesta de rótulos de orden y limpieza	174
100	Propuesta de rótulos de reciclaje	175
101	Invitación para el día de limpieza	177
102	Formato de tarjeta amarilla	183
103	Normativa interna de limpieza	185
104	Propuesta de rótulos de limpieza	186
105	Ejemplo de contenedores de reciclaje	188
106	Propuestas de recordatorio para la estandarización	191
107	Propuesta de reconocimiento	194
108	Diagrama para implementar Seishoo	199
109	Diagrama para implementar Seido	202

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Listado de ambientes en el primer nivel	31
2	Listado de ambientes en el segundo nivel	33
3	Tipos de productos	34
4	Plan de reunión de concientización	123
5	Temas de curso propuesto para el Comité SOL	128
6	Propuesta de curso para Comité SOL	128
7	Temario de curso para encargados de seguridad, orden y limpieza	129
8	Propuesta de curso para encargados de seguridad, orden y limpieza	129
9	Equipo SOL sugerido	132
10	Programa de capacitación	135
11	Presupuesto propuesto de mejora en infraestructura	137
12	Presupuesto propuesto de mantenimiento de ventiladores	138
13	Cotización de propuesta de señalización y bases de extintores	141
14	Cotización de tapones de protección para los oídos	142
15	Cotización de cintas antideslizantes	142
16	Propuesta de formato de elementos necesarios e innecesarios	146
17	Propuesta de formato de elementos según su frecuencia de uso	147
18	Propuesta para clasificación de elementos de acuerdo a tarjeta roja	151
19	Propuesta de listado de elementos necesarios para otras áreas	155
20	Cotización de organizadores de oficina	160
21	Cotización de estanterías para almacenamiento de documentos	162
22	Cotización de cartapacios para almacenamiento de documentos	164
23	Cotización de lockers para almacenamiento de objetos personales	168
24	Cotización de organizadores de herramientas	169
25	Formato de control de reciclaje	173
26	Cotización de rótulos de orden y reciclaje	175
27	Proceso para la campaña de limpieza del área administrativa	178

No.	Título	Página
28	Proceso para la campaña de limpieza del área operativa	179
29	Programa de limpieza por departamento	180
30	Elementos requeridos para limpieza profunda	181
31	Cotización de rótulos de limpieza	186
32	Cotización contenedores de reciclaje	188
33	Programa de estandarización	190
34	Cotización de afiches para la estandarización	192
35	Formato de evaluación de disciplina	193
36	Cotización de diplomas de reconocimiento	194
37	Formato de evaluación de la constancia	196
38	Control área administrativa	206
39	Control área operativa	207
40	Control al colaborador masculino	208
41	Control al colaborador femenino	209
42	Control del área de comedor	210
43	Control de servicios sanitarios	211
44	Resultados de evaluación	212
45	Listado de verificación de propuestas para auditorias nueve eses (9's)	213
46	Formato de plan para la implementación del programa	214
47	Recurso humano necesario	215
48	Recursos necesarios para la implementación del programa	216

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Página
1	Personal censado y entrevistado	23
2	Condiciones seguras dentro del área de trabajo	72
3	Llamadas en caso de emergencia	77
4	Equipo de protección al personal operativo	78
5	Objetos no necesarios para desempeñar labores diarias	82
6	Normativa de orden dentro de la empresa	83
7	Supervisión de orden dentro de su departamento	85
8	Instrumentos de trabajo	88
9	Objetos que no son necesarios en el área de trabajo	90
10	Normativa de orden dentro de la organización	91
11	Lugar específico para colocar los expedientes	94
12	Lugar específico para colocar los objetos personales	98
13	Normas de limpieza en el área de trabajo	100
14	Limpieza del área de trabajo	102
15	Existencia de recipientes de basura	103
16	Supervisión de la limpieza	104
17	Jornadas de limpieza	105
18	Normas de limpieza en el área de trabajo	106
19	Su área de trabajo se encuentra limpia	108
20	Limpieza de las máquinas	109
21	El área de trabajo se mantiene libre de basura y suciedad	111
22	Existencia de basureros del área operativa	112
23	Intención de pertenecer a un comité de seguridad, orden y limpieza	117

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Señalización de seguridad visible	62
2	Utilización de extintores	67
3	Conocimiento de las rutas evacuación	68
4	Ocurrencia de accidentes dentro de la empresa	70
5	Capacitación con relación al tema de seguridad	75
6	Evaluación de orden dentro del departamento administrativo	87
7	Orden dentro del departamento de operaciones	96
8	Causas por las cuales existe deficiencia en seguridad, orden y limpieza	115

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Página
1	Boleta de observación	229
2	Cuestionario dirigido al personal administrativo y de ventas	231
3	Cuestionario dirigido al personal operativo	236

INTRODUCCIÓN

La metodología nueve eses (9's) fomenta un ambiente seguro, ordenado y limpio en el cual se beneficiará a todos los colaboradores, es importante implementar prácticas que promuevan la eficiencia, la calidad y la mejora continua para fortalecer a la empresa y lograr una ventaja competitiva. Las nueve eses (9's) buscan generar un lugar de trabajo agradable que además de ser congruente con la calidad total, brinde a las personas la oportunidad de ser muy efectivas, ayuda en el mejoramiento de las condiciones en el ambiente de trabajo como en pensamientos positivos de quien se apega a esta metodología.

El presente documento se encuentra integrado en tres capítulos; el primero contiene el marco teórico, en donde se definen los principales conceptos que fueron utilizados durante el estudio, para tener una comprensión profunda del tema.

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

Por último, se muestran las conclusiones del estudio, las recomendaciones para mejorar la situación actual de la empresa y las referencias utilizadas para la preparación de este documento. Además, se adjuntan los anexos, los cuales están conformados por los instrumentos de investigación que se utilizaron para el desarrollo del estudio.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

En este apartado se delimitará teóricamente el problema de investigación.

1.1 Empresa

La empresa es una organización de duración más o menos larga, cuyo objetivo es la consecución de un beneficio a través de la satisfacción de una necesidad de mercado, la satisfacción de las necesidades que plantean los clientes se concreta en el ofrecimiento de productos. (Gobierno de Canarias, 2019, párr.1)

“En un sentido general, la empresa es una entidad organizada por el ser humano, la cual involucra un conjunto de trabajo diario, labor común, esfuerzo personal o colectivo e inversiones para lograr un fin determinado” (Definición de empresas, 2019, párr.1). Las empresas pueden ser públicas y privadas:

1.1.1 Empresa pública

La empresa pública es una organización económica que se forma con la aportación de capitales públicos o estatales debido a la necesidad de intervención del Estado en la economía, con el objeto de cubrir actividades o áreas en las cuales los particulares no están interesados en participar porque no se obtienen ganancias. El Estado crea empresas con el fin de satisfacer necesidades sociales e impulsar el desarrollo socioeconómico. (Empresa, 2019, párr.2)

1.1.2 Empresa privada

Se considera empresa privada a una sociedad mercantil que es propiedad de un pequeño número de individuos. Un número limitado de acciones se divide entre los propietarios de acuerdo con la inversión o aportes a la sociedad.

La otra concepción de empresa privada es aquella sociedad que es propiedad de inversores privados. Representan el tejido del sistema productivo que en conjunto con la inversión mueven la economía de un país. (Privada, 2019, párr.2)

Atendiendo al objeto de su actividad, las empresas pueden clasificarse de múltiples maneras, así, en principio, se distinguen entre:

- **Empresas productoras de bienes:** “pueden subdividirse en empresas agrícolas, extractivas, artesanales, industriales de fabricación de bienes de equipo, industriales de fabricación de bienes de consumo, etc” (Gobierno de Canarias, 2019, párr.40).
- **Empresas prestadoras de servicios:** “admiten su subdivisión en empresas comerciales (mayoristas y minoristas), de transporte, de seguros, financieras, de ocio y cultura, de enseñanza, de comunicaciones” (Gobierno de Canarias, 2019, párr.41).

La unidad de análisis se dedica a la prestación de servicios y venta de productos, entre los servicios se encuentra mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos, venta de vehículos sedanes y comerciales, venta de repuestos y accesorios, entre otros.

1.1.2.1 Conceptos que guardan relación con el giro del negocio

A continuación, se presentan definiciones importantes con el fin de comprender de mejor manera a qué se dedica la unidad de análisis.

a) Vehículo: “es una máquina que permite desplazarse de un sitio hacia otro. Los vehículos no solo pueden transportar personas, sino también animales, plantas y cualquier tipo de objetos” (Vehículo, 2019, párr.1). “El término vehículo proviene del latín vehículo y, en su sentido más amplio, está relacionado con el

transporte, tanto de personas como de cargas, habitualmente se producen en masa” (Definición y qué es, 2019, párr.2).

Los vehículos se clasifican para los diferentes usos dependiendo de las necesidades existentes de las personas de la siguiente forma:

- **Vehículos familiares:** “se trata de un auto de cuatro asientos o más, con un techo fijo y duro que cubre desde el parabrisas hasta la luneta trasera” (Clasificación de los autos por la carrocería, 2019, párr.3).
- **Vehículos comerciales:** “los vehículos comerciales son aquellos que pertenecen o no a una empresa pero que son utilizados para el transporte de personas, transporte de carga o para ofrecer un servicio con fines de lucro” (Autos, 2019, párr.12).
- **Camión:** “el término camión permite nombrar a un vehículo con motor que tiene al menos cuatro ruedas y que se utiliza para el traslado de cargas muy pesadas. Lo habitual es que los camiones se emplean para transportar mercancías” (Definición de camión, 2019, párr.2).

b) Accesorios: “el término hace referencia a los utensilios auxiliares que se utilizan para realizar un cierto trabajo o que permiten un funcionamiento completamente de una máquina” (Definición de accesorios, 2019, párr.2).

La unidad de análisis importa y vende accesorios para todas las líneas de sus vehículos, como defensas, alfombras duraliner, aros de magnesio, estribos, entre otros.

c) Partes: es la parte estructural de un carro, en el van fijados absolutamente todos los componentes, vienen en aleaciones, aluminio, grafito etc. Entre más sean livianos y resistentes mayor es su valor, entre estos se encuentran barras

de dirección, muletas, rótulas, cargadores y carrocería. (Lista de Carros, 2019, párr.1)

d) Repuestos: “pieza o parte de un vehículo destinada a sustituir otra que realiza una función análoga, para eliminar un defecto o avería, o bien para mejorar el funcionamiento. En general, el término se toma como sinónimo de recambio” (Repuesto definición, 2019, párr.1).

e) Servicios: son actividades identificables, intangibles y perecederas que son el resultado de esfuerzos humanos o mecánicos que producen un hecho, un desempeño o un esfuerzo, que implican generalmente la participación del cliente y que no es posible poseer físicamente, ni transportarlos o almacenarlos, pero que pueden ser ofrecidos en renta o a la venta; por tanto, pueden ser el objeto principal de una transacción ideada para satisfacer las necesidades o deseos de los clientes. (Definición de servicios, 2019, párr.3)

1.2 Administración

Según Koontz, Weihrich y Cannice (2012), mencionan que “administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que los individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz” (pág.4).

También se pueden definir como: “proceso de planificación, organización, integración, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas” (Stoner, Freeman y Gilbert (1996, pág. 7).

Koontz, Weihrich y Cannice (2012), definen las funciones del proceso administrativo de la siguiente manera:

- **Planeación:** incluye elegir misiones y objetivos y las acciones para lograrlos requiere decidir y elegir proyectos de acciones futuras.
- **Organización:** es el establecimiento de una estructura intencional de funciones que las personas desempeñen en una organización.
- **Integración:** requiere cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional.
- **Dirección:** es influir en las personas para que contribuyan a la meta organizacional y de grupo.
- **Control:** es medir y corregir el desempeño organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes. (pág. 31)

1.2.1 Administración de operaciones

Según Heizer y Render (2009), es el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados. Las actividades que crean bienes y servicios se realizan en todas las organizaciones. En las empresas de manufactura, las actividades de producción que crean bienes usualmente son bastante evidentes. En ellas podemos ver la creación de un producto tangible.

En una organización que no crea un bien tangible, la función de producción puede ser menos evidente. A menudo estas actividades son llamadas servicios. Los servicios pueden estar “escondidos” para el público e incluso para el cliente. (pág.4)

Heizer y Render (2009), establecen diez decisiones que sirven de soporte para conseguir las misiones e implementar las estrategias, son:

- **Diseño de bienes y servicios:** define gran parte del proceso de transformación. Las decisiones de costos, de calidad y recursos humanos

suelen determinarse mediante las decisiones de diseño. Por lo general, los diseños definen los límites inferiores del costo y los límites superiores de calidad.

- **Calidad:** deben determinarse las expectativas del cliente sobre la calidad y establecerse políticas y procedimientos para identificar y alcanzar esa calidad.
- **Diseño del proceso y de la capacidad:** existen diferentes alternativas de procesos para productos y servicios. Las decisiones de procesos comprometen a la administración con tecnología, calidad, uso de recursos humanos y mantenimiento específico. Estos gastos y compromisos de capital determinarán gran parte de la estructura básica de costos de la empresa.
- **Selección de la localización:** las decisiones de localización para las organizaciones tanto para manufacturera como de servicio pueden determinar el éxito final de la empresa. Los errores en esta coyuntura pueden afectar negativamente otras eficiencias.
- **Diseño de la distribución de las instalaciones:** los flujos de materiales, las necesidades de capacidad, los niveles de personal, las decisiones de tecnología y los requerimientos de inventario influyen en la distribución.
- **Recursos humanos y diseño del trabajo:** las personas representan una parte integral y costosa del diseño total del sistema. Por lo tanto, deben determinarse la calidad de la vida laboral proporcionada, el talento y las destrezas requeridas, así como sus costos.
- **Administración de la cadena de suministros:** estas decisiones definen qué debe hacerse y qué debe comprarse. También se considera calidad, entrega e innovación, todas por un precio satisfactorio. Es necesaria la confianza mutua entre comprador y proveedor para lograr una compra efectiva.

- **Inventario:** las decisiones de inventario sólo pueden optimizarse cuando se consideran la satisfacción del cliente, los proveedores, los programas de producción y la planeación de recursos humanos.
- **Programación:** deben desarrollarse programas de producción factibles y eficientes; asimismo, se debe determinar y controlar la demanda de recursos humanos e instalaciones.
- **Mantenimiento:** las decisiones deben tomarse considerando los niveles deseados de confiabilidad y estabilidad, y deben establecerse los sistemas necesarios para mantener esa confiabilidad y estabilidad.
(pág.40)

1.2.1.1 Calidad

“Calidad es cumplir con los requerimientos que necesita el cliente con un mínimo de errores y defectos” (Calidad, concepto y filosofía. Deming, Juran, Ishikawa y Crosby, 2019, párr.5).

La importancia de la calidad se traduce como los beneficios obtenidos a partir de una mejor manera de hacer las cosas y buscar la satisfacción de los clientes, como pueden ser, la reducción de costos, presencia y permanencia en el mercado y la generación de empleos. (Calidad, concepto y filosofía. Deming, Juran, Ishikawa y Crosby, 2019, párr.7)

1.2.1.2 Mejora continua

La mejora continua es una forma ordenada de administrar y mejorar los procesos, identificando causas o restricciones, estableciendo nuevas ideas y proyectos de mejora, realizando planes; estudiando y aprendiendo de los resultados obtenidos y estandarizando los efectos positivos para proyectar y controlar el nuevo nivel de desempeño. (Gutiérrez, 2014, pág. 64)

“La esencia de la dirección de la calidad es la mejora continua, el término kaizen significa mejora continua involucrando a todos los niveles de la jerarquía organizacional” (Guilló, 2019, pág. 125).

Gutiérrez (2014), establece que las organizaciones deben mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad mediante el uso de la política de calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por parte de la dirección. (pág. 90)

Con la mejora continua de los diferentes procesos se incrementa la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas. La norma señala que las siguientes acciones son destinadas a la mejora:

El análisis y la evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora.

- El establecimiento de los objetivos para la mejora.
- La búsqueda de posibles soluciones para lograr los objetivos.
- La evaluación de dichas soluciones y su selección.
- La medición, la verificación, el análisis y la evaluación de los resultados de la implementación para determinar si se han alcanzado los objetivos.
- La formación de los cambios. (Gutiérrez, 2014, pág. 111)

1.2.1.3 Ciclo de Deming

El ciclo PHVA (planear, hacer verificar, y actuar) es de gran utilidad para estructurar y ejecutar proyectos de mejora de la calidad y la productividad en cualquier nivel jerárquico en una organización. Este ciclo también es conocido

como el ciclo de Shewhart, Deming o ciclo de la calidad. (Gutiérrez, 2014, pág. 120)

El círculo de Deming lo componen 4 etapas cíclicas de forma que una vez acabada la etapa final se debe volver a la primera y repetir el ciclo de nuevo, de forma que las actividades son reevaluadas periódicamente para incorporar nuevas mejoras. (Ciclo PHVA, 2019, párr.2) Las cuatro etapas que componen el ciclo son las siguientes:

- **Planificar:** se buscan las actividades susceptibles de mejora y se establecen los objetivos a alcanzar. Para buscar posibles mejoras se pueden realizar grupos de trabajo, escuchar las opiniones de los colaboradores, buscar nuevas tecnologías mejores a las que se están usando ahora, etc.
- **Hacer:** se realizan los cambios para implantar la mejora propuesta. Generalmente conviene hacer una prueba piloto para probar el funcionamiento antes de realizar los cambios a gran escala.
- **Controlar o verificar:** una vez implantada la mejora, se deja un período de prueba para verificar su correcto funcionamiento. Si la mejora no cumple las expectativas iniciales habrá que modificarla para ajustarla a los objetivos esperados.
- **Actuar:** por último, una vez finalizado el período de prueba se deben estudiar los resultados y compararlos con el funcionamiento de las actividades antes de haber sido implantada la mejora. Si los resultados son satisfactorios se implantará la mejora de forma definitiva, y si no lo son habrá que decidir si realizar cambios para ajustar los resultados o si desecharla. Una vez terminado el paso 4, se debe volver al primer paso periódicamente para estudiar nuevas mejoras a implantar. (Ciclo PHVA, 2019, párr.1)

1.2.1.4 Metodología de las nueve eses (9s)

Según Ortiz (2016), las 5S, y ahora las 9S, en su fundamento son las que constituyen el programa de trabajo para talleres, fábricas u oficinas que consiste en desarrollar actividades de orden/limpieza y detección de anomalías en el puesto de trabajo, que por su sencillez permiten la participación de todos a nivel individual/grupal, mejorando el ambiente de trabajo, la seguridad de personas, equipos y la productividad.

Las 9S son nueve principios japoneses cuyos nombres comienzan por “S” y que van todos en la dirección de conseguir un lugar de trabajo limpio y ordenado. Mediante su aplicación en una empresa permite llegar a las siguientes metas:

- Mejorar el ambiente de trabajo, eliminar el despilfarro que se produce por el desorden existente, evitar la suciedad, fugas, contaminación, plagas, etc.
- Reducir las pérdidas que impacten en la calidad, tales como el tiempo de respuesta y los costos que representa el personal cuando este brinda cuidado al sitio de trabajo
- Aumentar la vida útil de los equipos, gracias a que el responsable de su uso los mantenga constantemente inspeccionados
- Lograr la estandarización y disciplina en las diversas áreas de trabajo, lo que ayude también a que el personal se involucre en la elaboración de procedimientos
- Utilizar elementos visuales de control para mantener todos los suministros y demás herramientas que se necesitan en el proceso de manera ordenada
- Poder implantar cualquier otro tipo de programa que involucre la mejora continua como el justo a tiempo, control de calidad total y mantenimiento productivo total

- Reducir los puntos que pueden producir accidentes y aumentar la concientización del personal en el uso y mantención de equipos y otros recursos de la compañía. (pág. 31)

A continuación, se describe cada una de las 9S que componen la metodología y los beneficios que aportan al ser implantadas:

a) Seiri (Seleccionar)

Este principio implica que en los espacios de trabajo los colaboradores deben seleccionar lo que es 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, que no se requieren para efectuar el trabajo y que solo obstruyan su flujo. (Gutiérrez, 2014, pág. 111)

Para identificar los elementos innecesarios se aplicara la tarjeta roja y verde la primera es una tarjeta que permite marcar y distinguir que dentro del area de trabajo se encuentran objetos que no forman parte de la funcion laboral o elementos que ya no son de utilidad, la tarjeta verde se colocara sobre objetos que se clasifican como objetos no utiles en los puestos de trabajo pero pueden ser de utilidad en otras areas de la empresa.

Por lo tanto, se trata de organizar todo, separar lo que sirve de lo que no sirve y clasificar esto último. Por otro lado, aprovechamos la organización para establecer normas que nos permitan trabajar en los equipos/máquinas sin sobresaltos. Mantener el progreso alcanzado y elaborar planes de acción que garanticen la estabilidad y nos ayuden a mejorar. (Sacristán, 2005, pág. 18)

La práctica del Seiri además de los beneficios en seguridad permite:

- Liberar espacio útil en planta y oficinas
- Reducir los tiempos de acceso al material, documentos, herramientas y otros elementos de trabajo
- Mejorar el control visual de stocks de repuestos y elementos de producción, carpetas con información, planos, etc.
- Eliminar las pérdidas de productos o elementos que se deterioran por permanecer un largo tiempo expuestos en un ambiente no adecuado para ellos; por ejemplo, material de empaque, etiquetas, envases plásticos, cajas de cartón y otros
- Facilitar el control visual de las materias primas que se van agotando y que requieren para un proceso en un turno, etc.
- Preparar las áreas de trabajo para el desarrollo de acciones de mantenimiento autónomo, ya que se puede apreciar con facilidad los escapes, fugas y contaminaciones existentes en los equipos y que frecuentemente quedan ocultas por los elementos innecesarios que se encuentran cerca de los equipos. (Las 5S manual teórico y de implantación, 2019, párr.25)

La unidad de análisis no cuenta con una norma que regule los espacios que contienen objetos que no son utilizados, estos sitios pueden ser usados de una mejor forma para otras actividades que beneficien a la misma.

b) Seiton (Orden)

Gutiérrez (2014), indica que 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 colaboradores 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 a su 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 a guardar; lo que se usa debe de estar más cerca y a la mano, lo más pesado abajo, lo liviano arriba, etc. Lo anterior implica entonces, tablas con siluetas, así como estanterías modulares o gabinetes para tener las cosas en un sitio, desde un bote y cada cosa en su lugar. Sin duda, esto contribuye al orden y a la buena utilización del tiempo y los espacios, lo que implica menores desperdicios. (pág. 114)

La práctica del Seiton además de los beneficios en seguridad permite:

- Facilita el acceso rápido a elementos que se requieren para el trabajo
- Se mejora la información en el sitio de trabajo para evitar errores y acciones de riesgo potencial
- El aseo y limpieza se pueden realizar con mayor facilidad y seguridad
- La presentación y estética de la planta se mejora, comunica orden, responsabilidad y compromiso con el trabajo
- Se libera espacio
- El ambiente de trabajo es más agradable. (Las 5S manual teórico y de implantación, 2019, párr.31)

La unidad de análisis carece de un orden adecuado lo que provoca pérdidas de tiempo en todos los procesos, el personal no deja lo utilizado donde corresponde, con la aplicación de esta S se reducirán los tiempos en la búsqueda de cualquier material o herramienta que se necesite mejorando los tiempos en cada área.

c) Seiso (Limpieza)

Esta S consiste en limpiar e inspeccionar el sitio de trabajo y los equipos para prevenir la suciedad implementando acciones que permitan evitar, o al menos

disminuirla 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 los problemas, en general 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 tanto, es integrar la limpieza como parte del trabajo diario. (Gutiérrez, 2014, pág. 112)

Así mismo cuando no se cumpla con la limpieza y surja alguna situación de suciedad, se debe aplicar la tarjeta amarilla, en esta se describirá lo sucedido, la causa y las soluciones para eliminar la suciedad y así mantener el control respectivo.

Con la práctica de Seiso se obtienen los siguientes beneficios:

- Reduce el riesgo potencial de que se produzcan accidentes
- Mejora el bienestar físico y mental del colaborador
- Se incrementa la vida útil del equipo al evitar su deterioro por contaminación y suciedad
- Las averías se pueden identificar más fácilmente cuando el equipo se encuentra en estado óptimo de limpieza
- La limpieza conduce a un aumento significativo de la efectividad global del equipo
- Se reducen los desperdicios de materiales y energía debido a la eliminación de fugas y escapes

- La calidad del producto se mejora y se evitan las pérdidas por suciedad y contaminación del producto y empaque. (Las 5S manual teórico y de implantación, 2019, párr.129)

La empresa no cuenta con un control adecuado de limpieza debido a que no existen normas internas que indique los lineamientos que se deben seguir, tampoco con una persona encargada de área que vele seriamente por la limpieza, la supervisión no se da continuamente solamente cuando hay visita de la casa matriz. Con la aplicación de esta S se mejorará grandemente el aspecto de cada área de trabajo al igual que la agilización de los procesos y detecciones de potenciales riesgos para el personal.

d) Seiketsu (Estandarizar)

Gutiérrez (2014), afirma que esta S pretende mantener el estado de limpieza y organización alcanzado con el uso de las primeras eses, 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 colaboradores puedan verlas y así recordarles que ese es el estado en el que debería permanecer; otra herramienta es el desarrollo de normas en las cuales se especifique lo que debe hacer cada colaborador 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. (pág. 112)

Es de suma importancia que se conozca a profundidad el deber de cada colaborador al mantener los cambios estipulados para que así se pueda lograr los beneficios que se mencionan a continuación:

- Se guarda el conocimiento producido durante años de trabajo

- Se mejora el bienestar del personal al crear un hábito de conservar impecable el sitio de trabajo en forma permanente
- Los operarios aprenden a conocer en profundidad el equipo
- Se evitan errores en la limpieza que puedan conducir a accidentes o riesgos laborales innecesarios
- La dirección se compromete más en el mantenimiento de las áreas de trabajo al intervenir en la aprobación y promoción de los estándares
- Se prepara el personal para asumir mayores responsabilidades en la gestión del puesto de trabajo
- Los tiempos de intervención se mejoran y se incrementa la productividad para el personal. (Las 5S manual teórico y de implantación, 2019, párr.128)

e) Shitsuke (Disciplina y hábito)

Significa evitar a toda costa que se rompa los procedimientos ya establecidos, solo si se implementan la autodisciplina, el cumplimiento de normas y procedimientos adoptados será posible disfrutar de los beneficios que estos brindan, la disciplina es el canal entre las 9 eses y el mejoramiento continuo. Implica control periodístico, visitas sorpresa, autocontrol de los colaboradores, respeto por sí mismos y por los demás, así como una mejor calidad de vida laboral. (Gutiérrez, 2014, pág. 112)

Dentro de los beneficios que se pueden contar con la aplicación de esta etapa, se mencionan los siguientes:

- Se crea una cultura de sensibilidad, respeto y cuidado de los recursos de la empresa
- Se siguen los estándares establecidos y existe una mayor sensibilización y respeto entre personas
- La moral en el trabajo se incrementa

- El cliente se sentirá más satisfecho ya que los niveles de calidad serán superiores debido a que se han respetado íntegramente los procedimientos y normas establecidas
- El sitio de trabajo será un lugar donde realmente sea atractivo llegar cada día. (Las 5S manual teórico y de implantación, 2019, párr.155)

f) Shikari (Constancia)

Preservar en los buenos hábitos es aspirar a la justicia, en este sentido practicar constantemente los buenos hábitos es justo con uno mismo y lo que provoca que otras personas tiendan a ser justos con uno, la constancia es voluntad en acción y no sucumbir ante las tentaciones de lo habitual y lo mediocre. Hoy se requiere de personas que no claudiquen en su hacer bien (eficiencia) y en su propósito (eficacia). (Las 9S eses organización, orden y limpieza, 2019, párr.10)

Cuando ya se han realizado acciones de la primera S es importante que se mantenga en el tiempo, que sea un programa perdurable y cíclico, para ello la constancia de su aplicación es fundamental, ya que permite entre otras cosas reducir el índice de impunidad, por lo tanto las tareas salen más rápidas o a tiempo, los colaboradores se especializan en ser constantes en las nuevas técnicas que se les enseña creando una nueva forma de vida y se minimizan los errores, ya que pueden supervisar su trabajo. (Ortiz, 2016, pág. 40)

g) Shitsukoku (Compromiso)

Esta acción significa ir hasta el final de las tareas, cumplir responsablemente con la obligación contraída, sin voltear a ver 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 fulgurantes. (Las 9S eses organización, orden y limpieza, 2019, párr.11)

En otras palabras, es cumplir con lo pactado. Cuando se da la palabra se hace todo lo posible por cumplir. Algunas personas logran tener disciplina y constancia (quinta y sexta S), sin embargo, es probable que las personas no estén totalmente comprometidas con la tarea. Shitsukoku significa perseverancia para el logro de algo, pero esa perseverancia nace del convencimiento y entendimiento de que el fin buscado es necesario, útil y urgente para la persona y para toda la sociedad.

Dentro de los beneficios de la implementación de esta fase se tienen:

- Contar con el personal que haga su trabajo porque quiere hacerlo.
- El colaborador convierte a la actividad en parte de él.
- Compromiso a terminar una tarea de buena manera. (Ortiz, 2016, pág. 41)

h) Seishoo (Coordinación)

Según Ortiz (2016), la coordinación es vital entre los seres humanos, como entes sociales, las metas se trazan para alcanzar un fin u objetivo determinado, el cual debe ser útil, por eso los humanos a pesar de ser seres interdependientes se necesitan los unos a los otros. Esta fase trata sobre la capacidad de realizar un trabajo siguiendo un método o procedimiento, pero teniendo en cuenta que las demás personas pueden formar parte del equipo de trabajo y aportar. Mediante más esfuerzo, el alcance del objetivo establecido se logrará más fácilmente.

Mediante esta S se logran los siguientes beneficios:

- Los equipos cuentan con métodos de trabajo.
- Los grupos de trabajo se coordinan y planean.
- Nada queda a la suerte.
- Los resultados son los mejores para el personal y para la empresa. (pág.42)

i) Seido (Sincronización)

Consiste en establecer normas, reglamentos y procedimientos que señalan como hacer bien el trabajo, mantener un ambiente laboral adecuado, que sea reconocido y aplicado por todos, sin excepciones de ninguna naturaleza. Tiene como objetivo que los esfuerzos del mejoramiento continuo sean perdurables y a través de la normalización se institucionalicen los cambios provechosos. (Santisteban, 2014, pág. 17)

Como beneficios o resultado de la implementación de esta fase se tienen:

- Gastar pocos segundos en localizar objetos
- Contar con una clasificación de los recursos necesarios
- Asignar un lugar para cada artículo mediante un orden lógico, de fácil acceso
- Implementar controles visuales
- Contar con elementos debidamente etiquetados. (Ortiz, 2016, pág. 43)

j) Comité SOL y Equipo SOL

Para llevar a cabo el programa de las nueve eses (9S), será necesario la conformación de grupos de implantación general llamados Comité y Equipo SOL por sus siglas seguridad, orden y limpieza, ambos integrada de manera voluntaria. La integración del Comité SOL deberá contar con cinco miembros de la organización del área administrativa y operativa quienes desarrollarán funciones de coordinación, administración visual, auditoría, capacitación y secretaría. (Soto, 2016, pág. 93)

El Comité SOL deberá realizar sesiones informativas, en donde se proporcionarán los lineamientos que permitirán enfocar y encaminar de forma efectiva el programa de mejora continua, utilizando la metodología de las nueve eses. (Soto, 2016, pág. 93)

Los puestos que deben integrar el Comité SOL, así como sus funciones se detallan a continuación:

- **Coordinador:** llevará a cabo las funciones de planificación, organización, integración, dirección y supervisión del programa.
- **Administrador visual:** se encargará de observar y anotar las posibles fallas de la implementación del programa en la unidad de análisis.
- **Auditor:** retroalimentará acerca de las oportunidades de mejora por medio del desarrollo de auditorías que se realizarán.
- **Capacitador:** impartirá capacitaciones a los colaboradores de la organización para que conozcan el programa de las nueve eses (9s).
- **Secretaria:** asistirá al coordinador en el desarrollo de sus funciones, así como la elaboración de las actas de las sesiones informativas. (Soto, 2016, pág. 94) Equipo SOL

Una vez creado el Comité, será necesario conformar los equipos SOL los cuales estarán integrados por tres miembros cada uno, un administrador visual, un auditor, y un capacitador. Los equipos SOL serán los encargados de prestar ayuda al Comité SOL, colaborarán en la realización de las acciones necesarias para la planeación, organización, implementación y control del programa, a continuación, se describen las funciones de cada integrante:

- **Administrador visual del Equipo SOL**

Recolectar al Comité SOL la información acerca de las áreas de mejora que detecte, verificar que se cumplan con los lineamientos del programa en la empresa.

- **Auditor del Equipo SOL**

Realizar las auditorías del programa utilizando los formatos establecidos, asimismo, trasladando la información obtenida al Comité SOL.

- **Capacitador del Equipo SOL**

Llevar a cabo las actividades relacionadas con la capacitación de acuerdo a las necesidades de los colaboradores además de apoyar al Comité SOL en las actividades necesarias para la implementación.

Trasladar al Comité SOL la información acerca de las áreas de mejora que detecte.

Al poner en práctica la metodología de las nueve eses se consigue un estado ideal, entendiéndose este como el ambiente propicio para que los colaboradores desarrollen sus actividades en óptimas condiciones, sin obstáculos para el mejor desempeño, ni riesgos que atenten contra su integridad. (Morales, 2018, pag.83)

Esta metodología busca la calidad y la mejora continua, si la aplican las organizaciones van a evidenciar muchas ventajas como: impulsar el trabajo en equipo debido a que involucra a todos los colaboradores en el proceso de mejora desde su utilización en cada área de trabajo, también se consigue una mayor productividad.

En el siguiente capítulo se aborda el diagnóstico realizado a la empresa, unidad de análisis en esta investigación.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SOBRE SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE VEHÍCULOS, ACCESORIOS, PARTES, REPUESTOS Y SERVICIOS UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

2.1 Metodología de la investigación

Para conocer la situación actual de seguridad, orden y limpieza en la unidad de análisis, se realizó un diagnóstico donde se utilizaron distintos métodos, técnicas e instrumentos.

Se utilizó el método científico el cual consistió en la recopilación de información mediante un procedimiento cuidadosamente planeado y diseñado para demostrar con veracidad los datos obtenidos, se aplicó en sus tres fases; indagatoria, en esta etapa se obtuvo información primaria mediante entrevistas y encuestas a los colaboradores, y secundarias a través de libros y textos.

La fase demostrativa se ejecutó para comprobar la validez de las hipótesis planteadas en la investigación y, por último, la fase expositiva en la cual se plasmaron los resultados encontrados y que son expuestos en este informe, también fue necesario la utilización de los métodos deductivo, inductivo y analítico.

Así mismo, se utilizaron varias técnicas con el fin de conocer la situación actual. Inicialmente se aplicó la observación directa, a través de las visitas realizadas a las instalaciones haciendo uso de una guía de observación (ver anexo 1) se utilizó la técnica de entrevista con su instrumento guía de entrevista para los jefes de las áreas administrativo, ventas y operativa para determinar factores importantes relacionados con el tema, además de la técnica investigación bibliográfica con su instrumento fichas bibliográficas.

Se censo al personal por medio del instrumento cuestionario estructurado a las áreas administrativas, operativas y ventas (ver anexo 2). Los cuestionarios se realizaron con el fin de conocer la opinión con relación al ambiente de trabajo, utilizando parámetros de seguridad, orden y limpieza, la aplicación de las técnicas e instrumentos anteriormente mencionados permitió entender la situación actual de la unidad de análisis, además de percibir los puntos de vista de las personas que la componen y su disposición para apoyar un programa que permita mejoras en las condiciones actuales.

En la siguiente tabla se detalla al personal censado y entrevistado de las distintas áreas de la empresa.

Tabla 1
Personal censado y entrevistado

Área	No. Jefes entrevistados	No. Colaboradores encuestados
Administración	3	29
Operaciones	3	29
Ventas	2	32
Total	8	90

Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida en trabajo de campo. Octubre de 2020.

2.2 Unidad de análisis

La unidad de análisis es una empresa dedicada al ramo automotriz, venta y distribución de automóviles, mantenimiento preventivo y correctivo de los mismos, ha incursionado en otras áreas como la distribución de baterías, llantas y accesorios. Está conformado por accionistas guatemaltecos logrando estar en el mercado desde hace 60 años.

2.2.1 Antecedentes

La unidad de análisis inició en el año 1959 teniendo como fin la venta de vehículos nuevos, por la cantidad de vehículos circulando por las calles en el año 2001 se inauguró un taller de enderezado y pintura, bodega de repuestos y almacén de vehículos nuevos.

Decide incursionar en un mercado que nunca había participado y en el 2010 lanza el pick-up que combina como ningún otro modelo, la robustez típica con la tecnología de vanguardia.

Redefiniendo su estrategia, que busca un crecimiento sostenido en el 2018 la empresa incursiona en la venta de camiones de distinto tonelaje incrementando las operaciones dentro de la misma. Se encuentra en el Boulevard Liberación zona 9 ciudad capital, lugar donde inició hace 60 años.

2.2.2 Marco filosófico

Como referencia del actuar de los colaboradores, se encuentran localizadas en cada cartelera informativa el recordatorio impreso de la misión, visión y valores de la empresa, los cuales se mencionan a continuación:

2.2.1.1 Misión

Ser un equipo ganador que brinda una experiencia positiva.

a) Visión

Ser el mejor distribuidor de vehículos del mundo, en Guatemala y El Salvador.

b) Valores

Como referente del actuar de los colaboradores se encuentran localizados en algunos puntos de la empresa el recordatorio impreso de los valores los cuales se mencionan a continuación:

- **Responsabilidad**

Es el cumplimiento de las obligaciones y el cuidado al tomar decisiones, la magnitud de dichas decisiones y de cómo afrontarlas de manera más positiva e integral para ayudar en un futuro.

- **Integridad**

El comportamiento del ser humano para hacer lo que debe hacer de acuerdo a lo que es correcto.

- **Respecto**

Es la consideración y valoración especial que se le tiene a alguien o incluso a algo.

- **Pasión**

Compromiso, disciplina y dedicación

2.2.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa es vertical, estableciendo claramente las responsabilidades y obligaciones de cada uno de los colaboradores, la dirección de la empresa está a cargo del gerente general el cual tiene que presentar resultados mensualmente a la junta directiva.

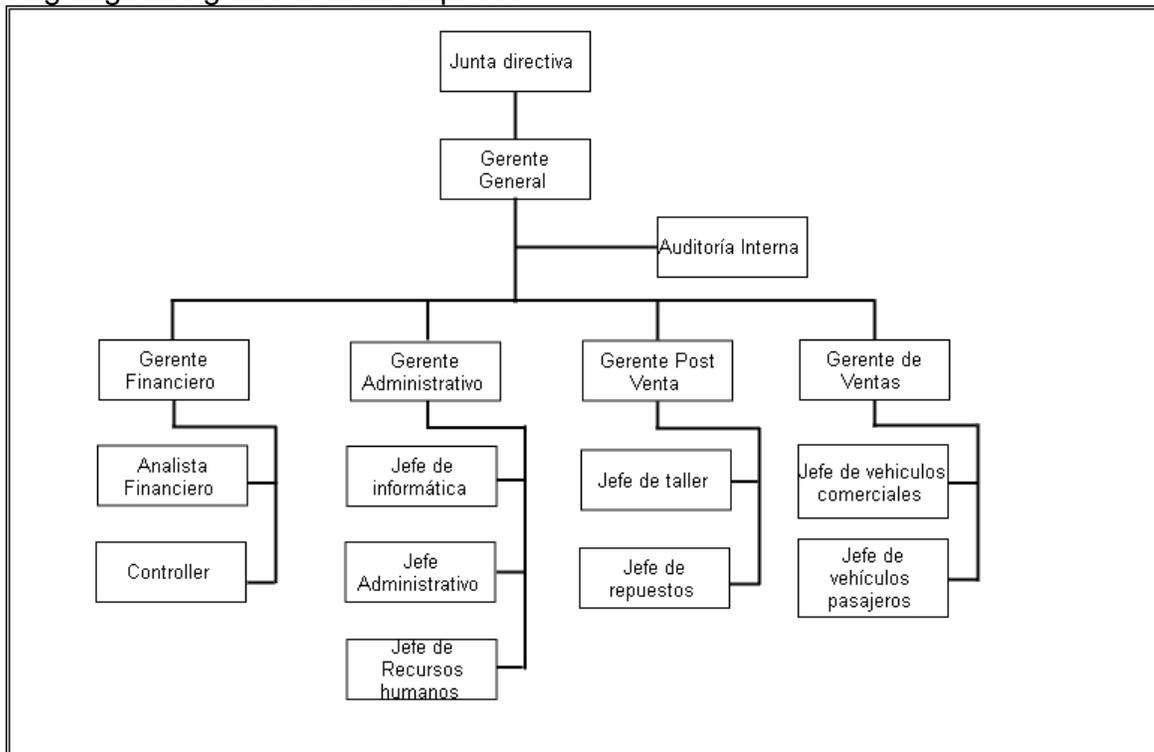
La empresa cuenta con cuatro gerencias distribuidas de la siguiente forma, gerente financiero, gerente administrativo, gerente post venta y gerente de ventas estos son los encargados de coordinar las distintas actividades dentro de su departamento.

Cuenta con 130 colaboradores distribuidos en las distintas áreas tanto administrativas como operativas, laboran en un horario de 8:00 a 17:00 horas de lunes a viernes y los sábados de 8:00 a 12:00 horas, estos horarios pueden variar dependiendo de la demanda del servicio o producto.

En la imagen siguiente, se puede observar el organigrama actual de la unidad de análisis.

Imagen 1

Organigrama general de la empresa



Fuente: información obtenida por investigador en trabajo de campo. Octubre de 2020.

A continuación, se describen las funciones que se desarrollan en cada puesto de trabajo, la información fue proporcionada por la empresa y están incluidos en el reglamento interno de trabajo.

a. Junta directiva

Encargados de velar por el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa y el proceso de las tomas de decisiones.

b. Gerente general

Dirige los negocios de la entidad, emitiendo para el efecto las instrucciones pertinentes, coordinando las distintas actividades de la misma y ejerciendo el rol de representante legal y máxima autoridad administrativa.

c. Gerente financiero

Responsable de la administración financiera y supervisión de inventarios, manejo de los activos de la empresa, proyección sobre el adeudo, cuentas por cobrar y registro de las operaciones, mejorando la eficiencia de los procesos financieros y contables.

d. Gerente administrativo

Planifica, organiza, ejecuta y da seguimiento a los presupuestos asignados a sus áreas, controla los proyectos que están desarrollándose para el crecimiento de la empresa, acompañando a los ejecutivos en la ejecución de estos, realiza y supervisa operaciones de asesoramiento, negociación de mantenimiento y remodelación.

e. Gerente post venta

Desarrollo de plan estratégico y logístico de los procesos rentables del área de repuestos y taller, así como contribuir a la administración del personal según sus áreas de desempeño, garantizar la existencia de repuestos y accesorios originales, desarrollar estrategias para incrementar la participación del mercado.

f. Gerente de ventas

Preparar los informes para gerencia, sobre las ventas mensuales. Autorización de ventas realizadas. Reuniones periódicas con los asesores de venta y programación de metas mensuales.

g. Analista financiero

Presenta estados financieros mensualmente, además de realizar los presupuestos anuales, propuestas de estrategias que convenga para economizar gastos a la empresa.

h. Controller

Encargado de controlar y gestionar las funciones financieras dentro del departamento, así como la correcta administración del mismo.

i. Jefe de informática

Proporcionar presupuestos de equipo tecnológico, revisión de gastos en mantenimiento de equipo de cómputo, análisis de sistemas que puedan mejorar los servicios, soporte técnico de las páginas de la empresa.

j. Jefe administrativo

Se encarga de todo lo relacionado a coordinar, supervisar y controlar la seguridad y limpieza dentro de la empresa planifica las reparaciones necesarias, y gestiona la compra de mobiliario y equipo, además de la entrega de la correspondencia.

k. Jefe de recursos humanos

Responsable del reclutamiento y capacitación del personal, así como velar por el bienestar de los colaboradores.

l. Jefe de taller

Velar por la óptima producción de taller, asignando los trabajos basados en la capacidad del personal a su cargo. Responsable del cumplimiento de los tiempos de entrega prometida al cliente; así como el orden y limpieza del taller.

m. Jefe de repuestos

Generar la rentabilidad del departamento de repuestos, asegurar el cumplimiento del proceso de ventas, definir planes, presupuestos y estrategias de ventas, supervisar, entrenar al personal de repuestos establecer KPI´s y reportar su cumplimiento.

n. Jefe de vehículos comerciales

Planificación y coordinación de las entregas de los vehículos comerciales, seguimiento a las metas mensuales y entrega de resultados a gerencia.

o. Jefe de vehículos pasajeros

Coordinar y planificar con el personal de ventas las metas establecidas de vehículos pasajeros.

2.2.2.1 Ubicación

La unidad de análisis se encuentra ubicada en Boulevard Liberación de la zona 9 ciudad de Guatemala.

Imagen 2

Ubicación unidad de análisis



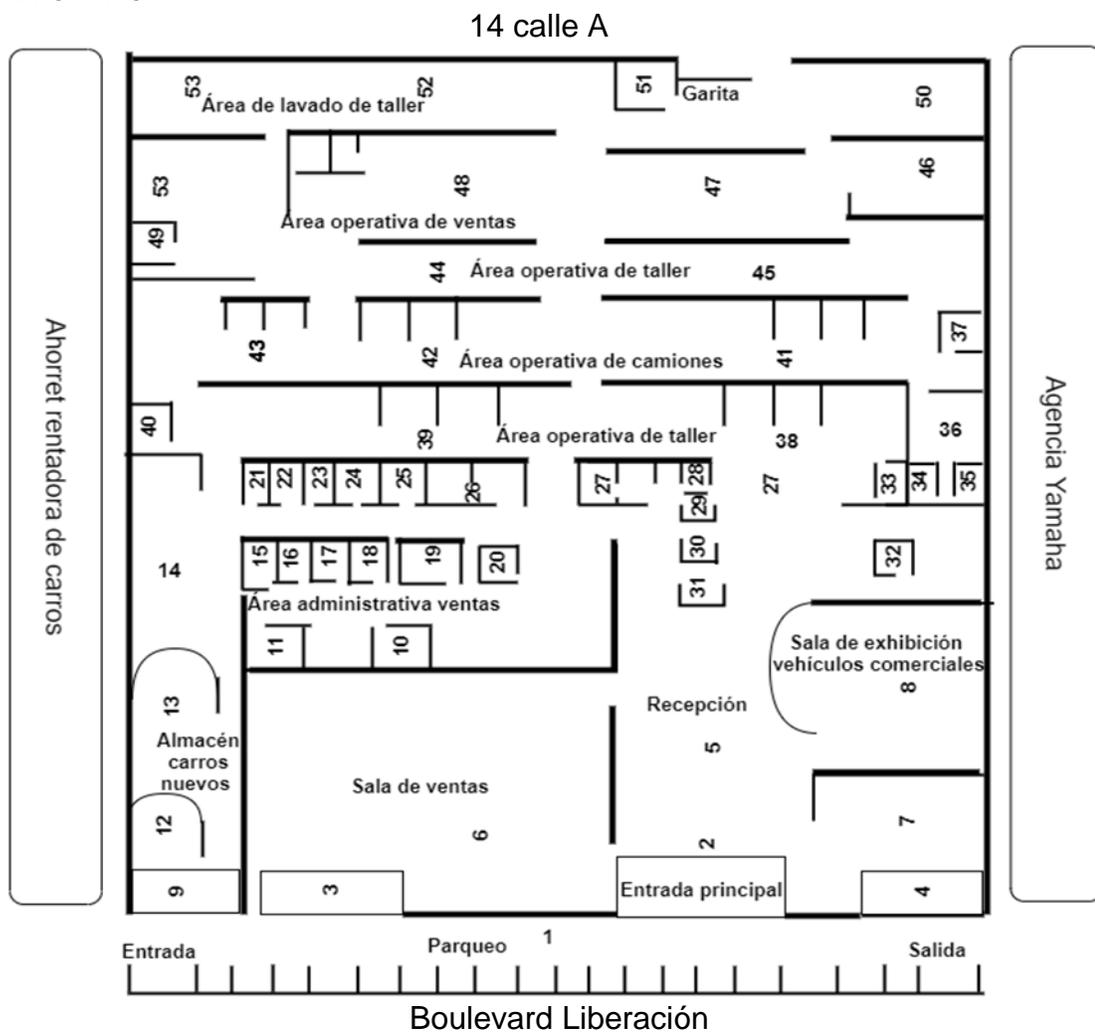
Fuente: <https://www.google.com/maps/search/ubicacion+geografica+continental+motores+guatemala+s.a/@14.6195488,-90.74488,11.25z>. Octubre de 2020.

2.2.2.2 Distribución de las instalaciones

A continuación, se muestra la distribución de las instalaciones que actualmente posee la unidad de análisis, la cual cuenta con dos niveles.

En el primer nivel, se observa la recepción de vehículos, oficinas de atención al cliente, taller de servicio, cafetería y un parqueo externo, también se ubican las oficinas operativas y de ventas.

Imagen 3
Primer nivel



Fuente: información obtenida por el investigador en trabajo de campo. Octubre de 2020.

En el cuadro 1 se detalla el listado de las áreas que se representan en la imagen anterior.

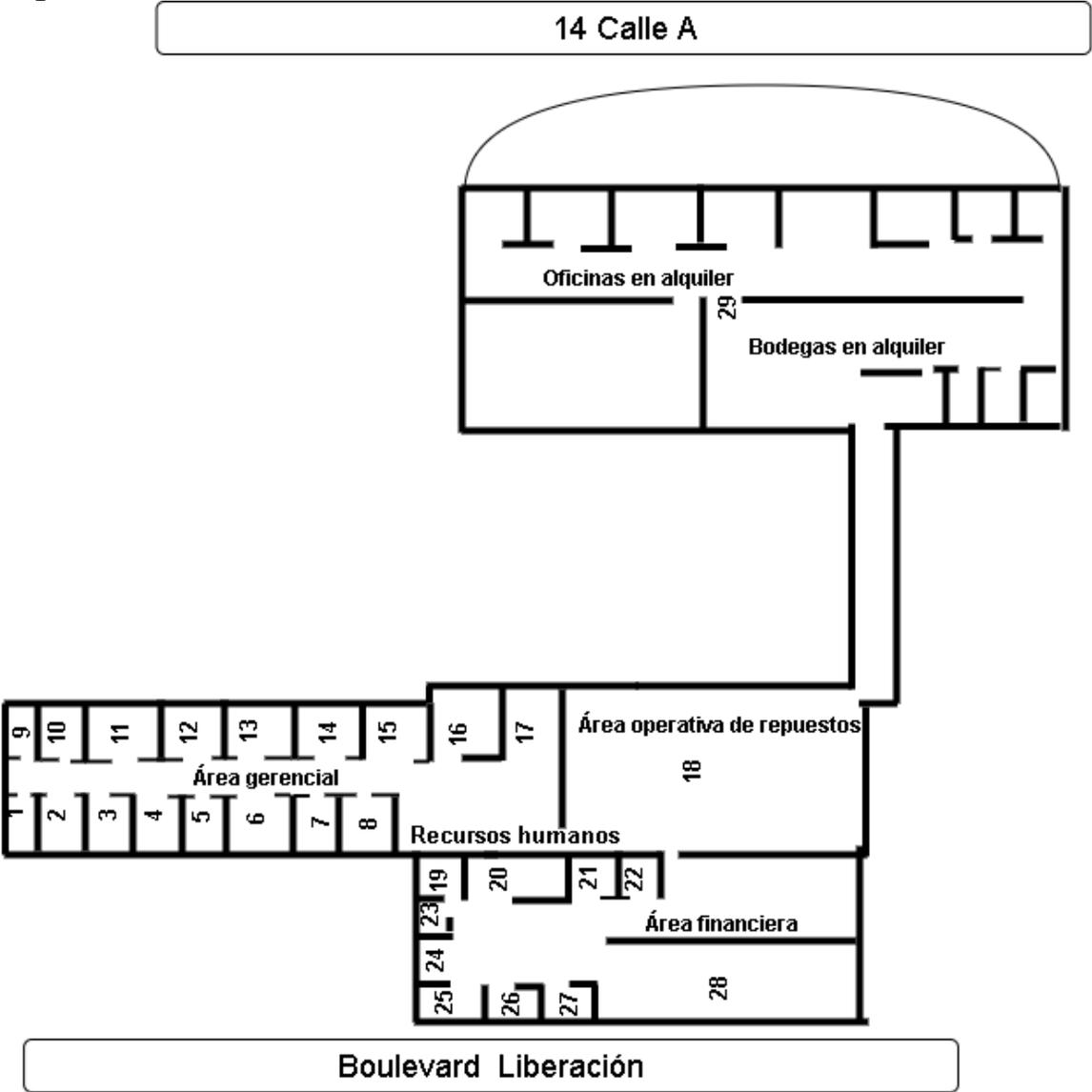
Cuadro 1
Listado de ambientes en el primer nivel

No.	Descripción	No.	Descripción
1	Parqueo	28	Oficina asesor de servicio
2	Entrada principal de vehículos a servicio	29	Oficina asesor de servicio
3	Entrada a ventas	30	Oficina asesor de servicio
4	Salida	31	Oficina asesor de servicio
5	Recepción de vehículos	32	Oficinas asesores de vehículos comerciales
6	Sala de exhibición de vehículos nuevos	33	Área de ventas de repuestos mostrador
7	Segunda sala de exhibición vehículos comerciales	34	Área de entrega de repuestos
8	Sala 2 exhibición vehículos comerciales	35	Baños
9	Puerta de entrega de vehículos nuevos	36	Descarga y carga de repuestos
10	Atención al cliente	37	Bodega de aceite
11	Telemarketing	38	Servicio exprés
12	Sala de entrega de vehículos nuevos	39	Instalación de accesorios
13	Almacén de carros nuevos pendientes de entregar	40	Planta eléctrica
14	Segundo almacén de carros nuevos pendientes de entregar	41	Área de servicio de camiones
15	Oficina de ventas	42	Servicios generales de vehículos
16	Oficina gerente de ventas vehículos pasajeros	43	Área de reparaciones de cajas
17	Oficina subgerente vehículos pasajeros	44	Reparaciones eléctricas
18	Oficina gerente comercial	45	Reparaciones de motor
19	Exhibidor de carrocería de pick up	46	Cafetería
20	Sala de espera	47	Área de parqueo a espera de reparación
21	Bodega de accesorios de limpieza	48	Área de preparación de operaciones
22	Baños	49	Depósito para basura
23	Baños	50	Paqueo vehículos terminados
24	Caja	51	Garita de seguridad
25	Sala de entrenamiento para clientes	52	Espera de lavado
26	Torre de control	53	Lavado de vehículos
27	Oficina jefe de taller		

Fuente: información obtenida por investigador en trabajo de campo. Octubre de 2020.

En el segundo nivel se encuentran las oficinas administrativas, salones de capacitaciones, oficinas de ventas, salón gerencial, área financiera, informática, centro de atención telefónica, recursos humanos, oficinas en alquiler y bodegas.

Imagen 4
Segundo nivel



Fuente: información obtenida por el investigador en trabajo de campo. Octubre de 2020.

En el cuadro 2 se detallan las áreas que conforman el segundo piso que se muestran en la imagen anterior.

Cuadro 2

Listado de ambientes en el segundo nivel

No.	Descripción	No.	Descripción
1	Facturación	16	Sala GTI
2	Centro de atención telefónica	17	Sala Amarok
3	Jefe de inventarios	18	Bodega de repuestos
4	Mercadeo	19	Monitoreo
5	Jefe de repuestos	20	Informática
6	Gerente administrativo	21	Oficina administrativa
7	Secretaria de gerencia	22	Comedor
8	Oficina gerente general	23	Baños
9	Oficina asesores vehículos comerciales	24	Sala de reuniones
10	Oficina asesores vehículos comerciales	25	Recursos humanos
11	Baños	26	Oficina de compensaciones
12	Baños	27	Oficina del auditor interno
13	Oficina de mercadeo	28	Contabilidad
14	Oficina de mercadeo	29	Oficinas y bodegas actualmente en alquiler
15	Gerente post venta		

Fuente: información obtenida por investigador en trabajo de campo. Octubre de 2020.

2.2.3 Catálogo de productos

La unidad de análisis vende distintos productos utilizados para el mantenimiento de los vehículos, los cuales importa desde México, Alemania, Brasil y Argentina siendo su principal proveedor México.

Cuadro 3
Tipos de productos

Productos	
Filtro de aceite	Inyector
Filtro de aire	Kit de embrague
Filtro de combustible	Bomba hidráulica
Bujías	Rodillo tensor
Aceite	Polea de cigüeñal
Filtro polen	Bomba de combustible
Pastillas de freno	Farol delantero
Discos de freno	Neblinera delantera
Kit de tiempo	Conmutador de luces
Faja de aire acondicionado	Lámpara trasera
Barras de dirección	Bocina
Soporte de amortiguador	Plumillas
Buje de muleta	Motor de limpiabrisas
Hule de barra estabilizadora	Bomba de sistema lavacristales
Brida de paso de agua	Persiana central
Depósito de agua	Tapa de guantera
Refrigerante	Mando de AC
Bomba de agua	Espejos retrovisores
Radiador de agua	Puertas
Ventilador de radiador	Capos
Termostato	Emblemas
Termo conmutador	Lámparas de stop

Fuente: Elaboración propia con base en información de la empresa. Octubre de 2020.

2.2.4 Instalaciones

Las instalaciones son parte fundamental debido a que están relacionadas con proporcionar un ambiente de trabajo agradable y seguro, es por ello que se analizan distintos aspectos, tales como: puertas, techo, piso, ventilación e iluminación, siendo estos últimos relevantes para que los colaboradores se sientan cómodos al realizar sus funciones laborales.

2.2.4.1 Techo e iluminación

Cada espacio con el que cuenta la unidad de análisis se encuentra techado de diferente manera, a continuación, se muestran los techos de las áreas administrativas, operativas y ventas.

Imagen 5

Techo área administrativa



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Octubre de 2020.

Como se puede observar en la imagen anterior el techo del área administrativa se encuentra en buen estado, con una adecuada iluminación, el material con el que están elaboradas es tabla yeso. A diferencia del techo del área operativa lugar donde se realiza la mayor parte de los trabajos de reparaciones y mantenimiento de los vehículos, es de distinto material como se muestra en la imagen 6.

Imagen 6

Techo área operativa taller



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Octubre de 2020.

El techo del departamento operativo específicamente en el área de mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos, es de lámina de metal y de plástico transparente, estas últimas permiten entrada de luz natural de manera conveniente a los puestos de trabajo del personal, existe otra parte del techo operativo de preparado de vehículos nuevos el cual presenta deterioro como lo muestra la siguiente imagen.

Imagen 7

Techo área operativa preparado de vehículos nuevos



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Octubre de 2020.

El techo del área operativa de preparado de vehículos nuevos como se observó en la imagen anterior tiene deterioro en gran parte de su estructura; además, de las filtraciones de agua.

Imagen 8

Techo área ventas



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Octubre de 2020.

Respecto al techo del área de ventas este se encuentra en buenas condiciones, elaborado con láminas de metal en su totalidad, con sus respectivas lámparas colgantes tipo listón las cuales iluminan de una forma adecuada el área de trabajo, todas las lámparas funcionan de una manera adecuada.

2.2.4.2 Pisos

Es importante dentro de la empresa tener un piso apropiado según las necesidades de cada área de trabajo. A continuación, se muestran las condiciones actuales en las que se encuentra los pisos de las áreas administrativas, operativas y ventas.

Los pisos del área administrativa como se observan en la imagen siguiente son de cerámica, se limpian todos los días y en general se encuentran en buenas condiciones.

Imagen 9

Piso del área administrativa



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Octubre de 2020.

El mantenimiento de los pisos está a cargo del personal de limpieza que lo realiza dos veces por día. El piso del área operativa es distinto debido a las actividades que se realizan, y están elaborados de concreto la mayor parte del mismo se encuentra en buen estado.

Imagen 10

Piso área operativa



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Agosto de 2020.

Aunque existe un área del piso operativo que necesita mantenimiento debido a que presenta desgaste provocado al uso constante por parte de los vehículos que circulan por ese lugar, el cual puede ir empeorando si no se trata a tiempo, además, la buena presentación del mismo es importante.

El piso del área de ventas es cerámico, como se puede observar en la siguiente imagen, se encuentra en buenas condiciones, con una limpieza y mantenimiento adecuado esto se debe a que el personal de limpieza la realiza diariamente.

Imagen 11
Piso área ventas



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Octubre de 2020.

La limpieza se realiza de dos a tres veces por día por el personal encargado, debido a que es un lugar importante donde se atiende a la mayoría de clientes que llegan a dejar los vehículos por mantenimiento y servicio.

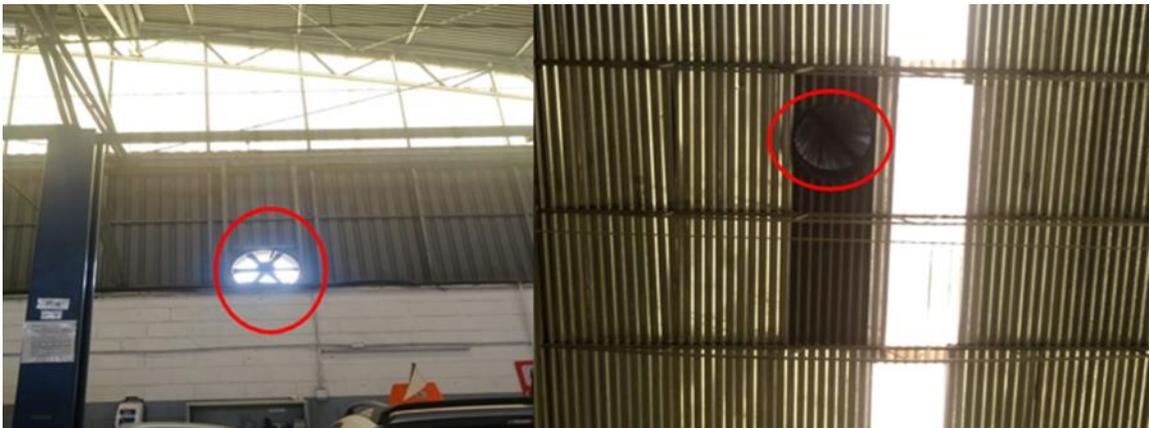
2.2.4.3 Ventilación

La unidad de análisis cuenta con suficiente ventilación natural ya que existen dos puertas principales en ambos extremos las cuales se mantienen abiertas para

que pueda circular el aire dentro de las instalaciones, aunque algunos colaboradores indican que en verano el calor es demasiado intenso, es importante mencionar que el área operativa no tiene aire acondicionado, ni ventiladores que ayuden a disminuir el calor, únicamente posee extractores de aire debido a los gases emitidos por los vehículos en reparación las áreas administrativas y de ventas si cuentan con aire acondicionado, a continuación se muestran las imágenes correspondientes.

Imagen 12

Extractores de aire



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Octubre de 2020.

Los extractores de aire cumplen una función importante dentro del área operativa al eliminar los contaminantes y aportar un aire respirable, según comentarios del jefe del área operativa los cuatro extractores que se ubican en el techo son los únicos que funcionan adecuadamente. Los restantes que se localizan a los lados de la estructura, siendo un total de cinco se encuentran defectuosos, están fabricados de lámina galvanizada y acero inoxidable, con un motor eléctrico.

2.2.4.4 Puertas

La mayor parte de estas funcionan eléctricamente, el personal tiene asignada una tarjeta que le permite acceder a las áreas autorizadas, en la siguiente imagen se muestra el estado en que se encuentra la puerta principal.

Imagen 13
Puerta principal



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Octubre de 2020.

La puerta principal se observa en buenas condiciones en cuanto a la funcionalidad y limpieza, abren electrónicamente a los clientes que buscan vehículos nuevos o se dirigen a otra área de la empresa, son de aluminio y vidrio para una mejor entrada de iluminación. La limpieza se realiza dos veces por día por el personal encargado de la misma.

Las puertas del área administrativa se encuentran en buen estado con una limpieza adecuada como se observa en la siguiente imagen:

Imagen 14

Puerta de oficina del área administrativa



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Octubre de 2020.

Estas puertas que conectan a los departamentos administrativos se observan en buenas condiciones, como se visualiza en la fotografía anterior, su estructura también es de vidrio para un mejor control de ingreso de los colaboradores, para que estas puedan ser abiertas cuenta con un sistema electrónico que funciona por medio de una tarjeta de identificación que abre automáticamente la puerta hacia dentro, permitiendo la entrada únicamente del personal autorizado.

Así mismo, las puertas de los baños en general están en buen estado, todas pintadas de color café, elaboradas de madera como se muestran en la siguiente imagen:

Imagen 15
Puertas de los baños



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Octubre de 2020.

Las puertas de los baños del área administrativa están en buenas condiciones, su estructura, cerraduras y pintura. Se observan en óptimas condiciones.

2.2.4.5 Paredes

A continuación, se hace el análisis de las condiciones en las que se encuentra las paredes del área administrativa, operativas y ventas.

Las paredes del área administrativa fueron elaboradas de tabla yeso pintadas de color blanco como se observan en la siguiente imagen:

Imagen 16

Paredes del área administrativa



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Octubre de 2020.

Las paredes del área administrativa se encuentran en buen estado y con una limpieza adecuada, algunos colaboradores indican que la limpieza es constante debido a que es un lugar que recorre la mayoría del personal administrativo de la empresa, incluidos gerentes y jefes de áreas.

A diferencia de las paredes del área operativa que fueron construidas de block, no se encuentran repelladas y, además, se observa la pintura deteriorada dando un mal aspecto debido a la suciedad con que se encuentran, como se visualiza en la siguiente imagen.

Imagen 17

Paredes del área operativa



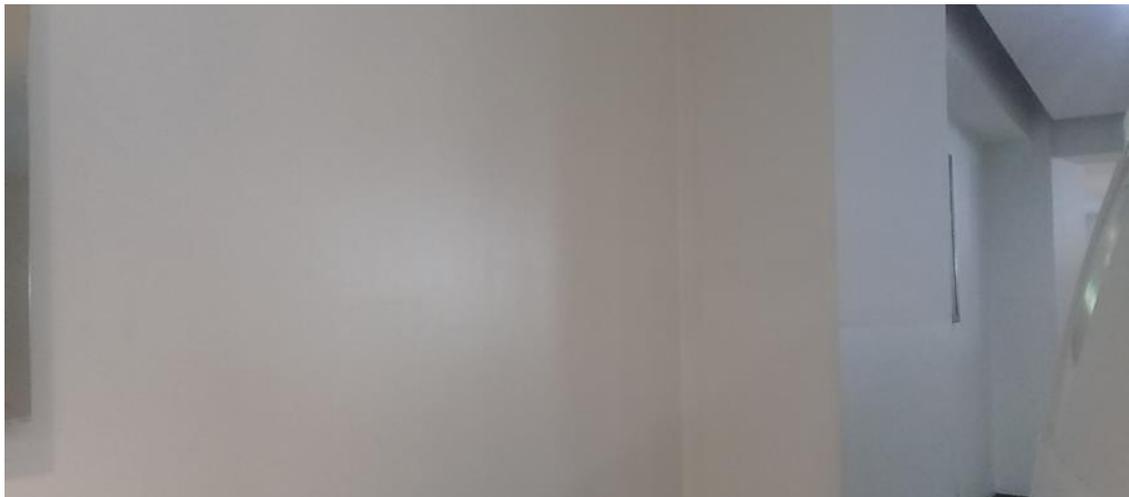
Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Octubre de 2020.

Las paredes del área operativa, como se observa en la imagen anterior, presentan desgaste, deterioro de pintura y moho, debido a la falta de mantenimiento, filtraciones de agua y exceso de humedad

Con respecto a las paredes del área de ventas también fueron elaboradas de tabla yeso pintadas de color blanco como se muestran a continuación.

Imagen 18

Paredes del área de ventas



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Octubre de 2020.

Actualmente las paredes del área de ventas se encuentran en buen estado, no presentan daños ni desgaste en su superficie, el color de la pintura se observa en óptimas condiciones.

Para pasar al segundo nivel se encuentran las gradas principales, las cuales se dirigen hacia las oficinas administrativas y gerencia, a continuación, se muestra la imagen correspondiente.

Imagen 19

Gradas del área de ventas hacia el segundo nivel



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Octubre de 2020.

Las escaleras se encuentran en buenas condiciones, tienen instalados pasamanos en los dos extremos para que las personas puedan subir y bajar con mayor seguridad como lo muestra la imagen anterior, están fabricadas de madera, tienen la instalación de antideslizantes para evitar accidentes.

2.3 Situación actual de seguridad, orden y limpieza

A continuación, se presenta el análisis de la situación actual de la unidad de análisis respecto a las condiciones que presenta sobre seguridad, orden y limpieza donde se utilizaron diferentes técnicas y métodos de investigación.

2.3.1 Descripción de la distribución física de las instalaciones

En la imagen 20 se puede observar la fachada de la unidad de análisis, en donde las paredes se encuentran en buenas condiciones, pintada en su totalidad de color blanco, una gran parte de su estructura es de vidrio permitiendo una entrada de iluminación natural.

Imagen 20

Fachada principal entrada y salida de vehículos



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Octubre de 2020.

La entrada principal es bastante amplia debido al ingreso y salida de vehículos, se puede observar limpia y libre de obstáculos.

Además, posee un amplio parqueo donde existe espacio para alrededor de 40 vehículos, el cual se encuentra debidamente señalizado, limpio y ordenado, como se muestra en las siguientes imágenes:

Imagen 21
Área de parqueo



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Octubre de 2020.

2.3.2 Mobiliario y equipo

El mobiliario y equipo con el que cuenta la unidad de análisis es diverso debido a la variedad de actividades que se realizan dentro de la misma, en su mayoría los asientos son de tipo ejecutivo y secretarial, para uso del colaborador con el objetivo de que puedan realizar sus labores cómodamente y de una manera eficiente.

También existe una cantidad considerable de asientos colocados para uso exclusivo de los clientes, la sala de ventas cuenta con cómodos sofás los cuales son utilizados por las personas que deseen esperar los vehículos que ingresan a servicio; a continuación, se muestran las imágenes correspondientes.

Imagen 22
Sala de espera



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Octubre de 2020.

La sala de ventas tiene otro espacio destinado para la espera de vehículos el cual tiene mesas redondas con sillas plásticas, donde el cliente puede realizar otras actividades que tengan pendiente tanto de trabajo como de estudio, todo el lugar se encuentra limpio y ordenado, como se observa a continuación.

Imagen 23
Mesas y sillas de ventas



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Octubre de 2020.

Se encuentran también dos tipos de asientos en el área de repuestos, se observaron cuatro sillas plásticas, las cuales son utilizadas por los clientes que esperan ser atendidos por un asesor de ventas y cinco bancos acolchonados para los que ya están siendo atendidos, todos se encuentran en buenas condiciones limpios y ordenados, a continuación, se muestran las imágenes correspondientes.

Imagen 24

Asientos de sala de ventas de repuestos



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Octubre de 2020.

Los asientos utilizados por los colaboradores son de tipo secretarial en su mayoría, todos en buen estado, los gerentes y jefes de áreas usan sillas tipo ejecutivo, de este mismo tipo se utilizan en el salón de reuniones de gerencia y en el salón de capacitaciones; se observa a continuación.

Imagen 25
Tipos de sillas



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Octubre de 2020.

La mesa del salón de capacitaciones y reuniones que se ubica en el segundo piso, como lo muestra la imagen, tiene un diseño adaptado a la necesidad del espacio tiene una mesa y sillas tipo ejecutivo y se encuentran en buenas condiciones.

Imagen 26
Mobiliario sala de reuniones



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Octubre de 2020.

Se localizaron diferentes tipos de escritorio que se adaptan a las áreas según su distribución. Es así como existen escritorios de esquina que son mayormente utilizados por gerentes y jefes de departamento y escritorios rectangulares para

el resto del personal que posee oficina, como se muestran en la siguiente imagen:

Imagen 27

Tipos de escritorio



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Octubre de 2020.

Se dispone de gran cantidad de equipo de cómputo, entre esta destaca computadoras marca DELL en su mayoría, a excepción a la computadora que se utiliza en sala de ventas para uso de los clientes, la cual es marca Apple (ver página 55) todas en buen estado, el departamento de informática es el encargado de llevar el control de inventario de las mismas y el único autorizado en la instalación de programas para uso de la empresa.

Es importante mencionar que el equipo de computación no pertenece a la organización, es rentado a una empresa llamada Servicomp, S.A, por lo tanto, si el equipo presenta algún desperfecto será cambiado, si así lo determina la garantía.

El equipo de cómputo se observa en buenas condiciones, se sustituye cuando es necesario de acuerdo a las necesidades de los colaboradores; a continuación, se muestran las imágenes correspondientes.

Imagen 28
Equipo de cómputo



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Octubre de 2020.

Además, cada área cuenta con al menos una impresora tipo multifuncional para uso de los colaboradores, en las cuales se imprimen varios documentos al día como proformas, copias de factura, entre otras; para llevar un mejor control del uso que se le da a las hojas, cada persona tiene asignado un código de impresión para evitar que se utilice para otros fines, al mismo tiempo se promueve la reutilización de papel por lo que al lado de las impresoras se encuentra un caja para reciclaje de papel que sea considerado inutilizable y deba ser reciclado. A continuación, se muestran las mismas.

Imagen 29

Equipo de impresión



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Octubre de 2020.

La sala de espera cuenta con un equipo de cómputo para los clientes que deseen utilizarlas, las cuales cuentan con acceso a internet y una variedad de programas actualizados con el fin de que el cliente pueda adelantar cualquier tipo de negocio o tarea. Además, puede estar al pendiente de su vehículo desde que está en la recepción hasta que ingresa al área de mantenimiento, el equipo se encuentra en óptimas condiciones y con una adecuada limpieza como se observa en la siguiente imagen:

Imagen 30

Equipo de cómputo área de ventas



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Octubre de 2020.

2.3.2.1 Equipo de diagnóstico

En la unidad de análisis se utiliza diferentes tipos de equipo de diagnóstico para realizar diversos trabajos, entre estos están escaneos de vehículos, alineación y balanceo, programaciones, entre otras, son utilizados diariamente en el área operativa de taller las cuales se detallan a continuación.

Imagen 31

Equipo de diagnóstico de taller



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Octubre de 2020.

En la imagen anterior se puede observar los equipos de diagnóstico, estos son manipulados únicamente por el personal capacitado en el manejo de los mismos, y con previa autorización del jefe inmediato. La función principal de estas unidades es la limpieza y llenado de aire acondicionado, además de proporcionar un diagnóstico correcto en determinadas fallas o averías de los vehículos. Es importante mencionar que los equipos no reciben mantenimiento preventivo, únicamente cuando presentan anomalías en su correcto funcionamiento.

También se utiliza equipo especializado de alineación y balanceo el cual indica todas las correcciones necesarias según lo recomendado en el diagrama del vehículo; el técnico encargado comenta que el equipo recibe mantenimiento cada seis meses, pero si alguna cámara u otra parte importante del mecanismo sufre algún desperfecto es corregido aproximadamente en dos días; a continuación, se muestra la imagen.

Imagen 32

Equipo de alineación y balanceo



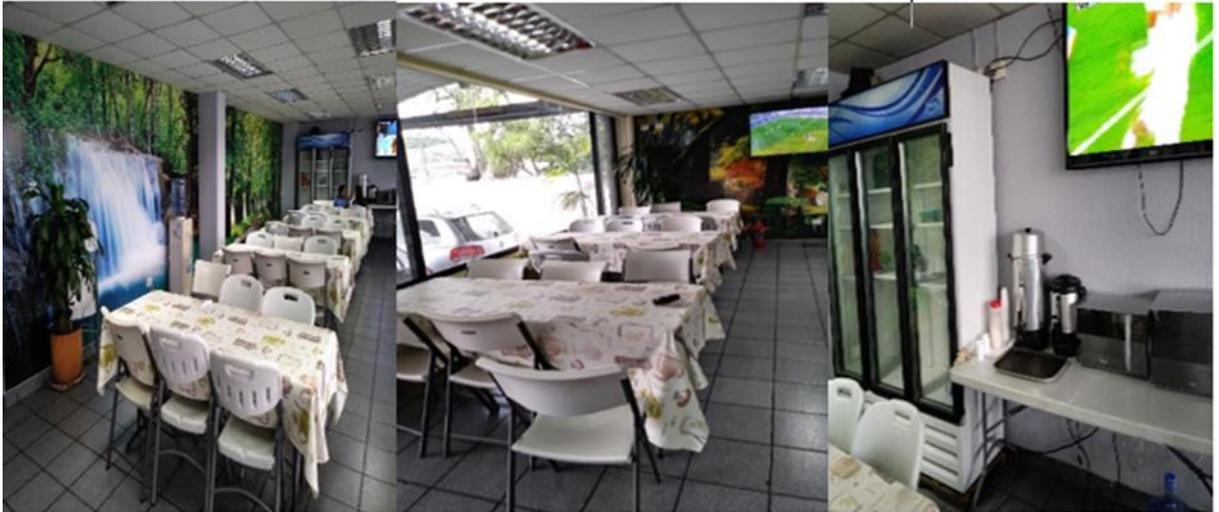
Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Octubre de 2020.

2.3.2.2 Comedor

Dentro de las instalaciones se ubica una cafetería, la cual es la única asignada para que los colaboradores consuman sus alimentos. Debido a la cantidad de personas, existen dos horarios de almuerzo de 12.00 pm a 1.00 pm y de 1.00 pm a 2.00 pm.

Se dispone de personal contratado de otra empresa para la elaboración de los alimentos, la cafetería contiene todos los implementos mínimos necesarios para que se cubran las necesidades de alimentación, como microondas, cafetera, refrigerador, mesas y sillas, además cuenta con dispensadores de agua pura, como se observa en la imagen 33.

Imagen 33
Comedor



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Octubre de 2020.

2.3.2.3 Sanitarios

El servicio sanitario es indispensable para toda empresa, el cual debe tener todo lo necesario para cubrir las necesidades de los colaboradores y clientes, a continuación, se muestra la imagen de estos.

Imagen 34
Servicios sanitarios área de ventas



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Octubre de 2020.

Como lo muestra la imagen anterior las instalaciones cuentan con sus respectivos sanitarios los cuales se encuentran separados en damas y caballeros, en el primer nivel hay un total de cinco baños de los cuales hay tres para damas y dos para caballeros estos son utilizados tanto para colaboradores como para clientes; en el segundo nivel se ubican un total de seis servicios sanitarios tres para damas y tres para caballeros, utilizados únicamente por el personal de la empresa todos con su respectivo inodoro, lavamanos, dispensador de jabón, dispensador de toallas de papel, están limpios. Además de sus respectivos recipientes para basura.

En relación al servicio sanitario del primer nivel, se encuentran también los utilizados por el personal del área de operativa, los cuales muestran deterioro en las paredes, desgaste de pintura y filtración de agua; comenta el personal de ese departamento que en época de invierno, muchas veces no se utilizan debido a las filtraciones de agua, a continuación se muestran las imágenes.

Imagen 35
Servicios sanitarios



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Octubre de 2020.

2.3.3 Personal

El personal del área administrativa y operativa cuenta con uniforme establecido, el cual es proporcionado por la empresa, es importante la utilización de la vestimenta apropiada debido a que este le da sentido de pertenencia a las personas que trabajan en la organización, a continuación, se detalla el uniforme utilizado por los colaboradores.

Imagen 36

Vestimenta personal administrativo



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Octubre de 2020.

Como se puede observar en la imagen anterior los colaboradores del área administrativa utilizan vestuario de oficina, las mujeres pantalón de tela azul oscuro, blusa celeste y zapatos de vestir negros, los hombres pantalón de tela azul camisa formal celeste y zapatos negros.

El personal del área operativa tiene asignados dos tipos de uniformes los cuales se detallan a continuación.

Imagen 37

Vestimenta personal operativo



Fuente: imagen capturada por investigador en trabajo de campo. Octubre de 2020.

Como se observa en la imagen el área operativa de la empresa tiene dos tipos de uniformes, el primer colaborador pertenece al área operativa de taller, utiliza camisa y pantalón color gris y botas punta de acero; el segundo colaborador pertenece al área de preparación de vehículos nuevos vistiendo lo siguiente: pantalón de lona azul, camisa tipo polo también de color azul y zapatos formales color negro.

2.3.4 Seguridad

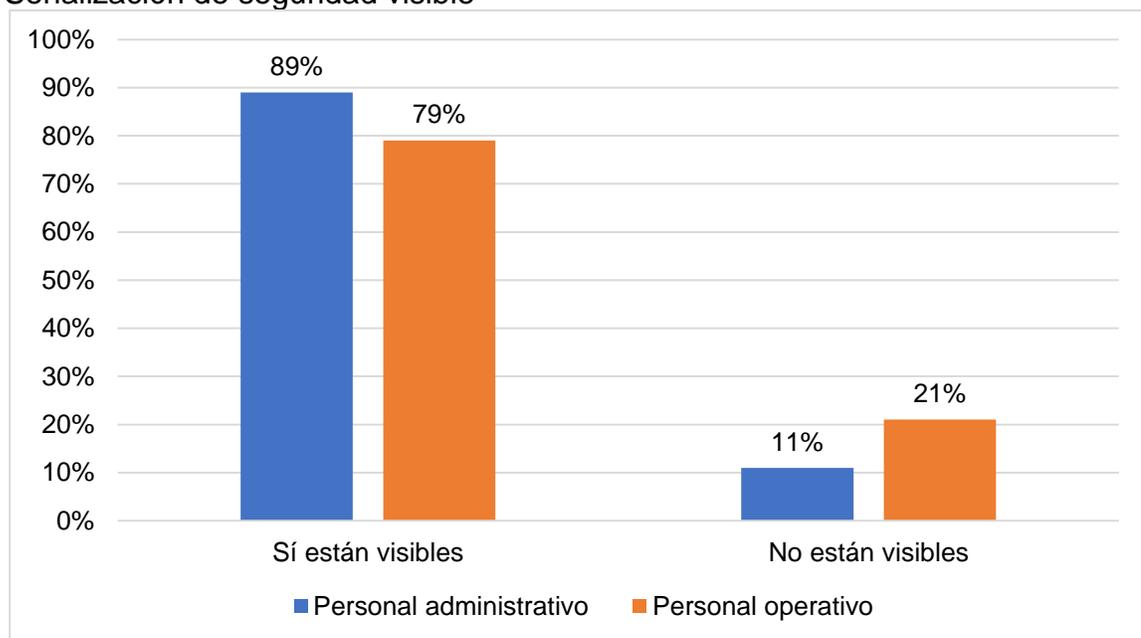
Es de vital importancia poder garantizar la seguridad del personal en el área de trabajo, en esta parte se presenta la situación actual de la unidad de análisis respecto al tema de seguridad en el área administrativa y operativa.

2.3.4.1 Señalización

De acuerdo con la información proporcionada por los colaboradores del área administrativa el 89% indica que las señales de seguridad se encuentran en un

lugar visible mientras que el otro 11% afirma que no, esto es debido a que algunas de las señales están obstruidas, mal ubicadas o en una altura no apropiada; a continuación, se muestra la gráfica correspondiente a las señalizaciones de seguridad.

Gráfica 1
Señalización de seguridad visible



Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida en trabajo de campo. Octubre de 2020

En el área operativa el 79% de los colaboradores indica que las señales están en un lugar visible mientras un 21% indica lo contrario, como se mencionaba anteriormente esto es debido a la altura en la que están ubicadas, es importante que todas las rotulaciones de seguridad estén a la altura correspondiente para que todo el personal pueda visualizarlas de una forma sencilla algunas sobrepasan los 2.5 metros, según las Guías de Señalización de CONRED, lo correcto como rango recomendado es 1 y 1.2 metros

2.3.4.2 Extintores

Es importante indicar que ocho extintores están sin su debida señalización, doce rótulos entre estas rutas de salida de emergencia y evacuación no están a la altura correspondiente, algunas el tamaño no es el adecuado, o se encuentran mal ubicadas como se muestra en la siguiente imagen.

Imagen 38
Señalización de seguridad



Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida en trabajo de campo. Octubre de 2020.

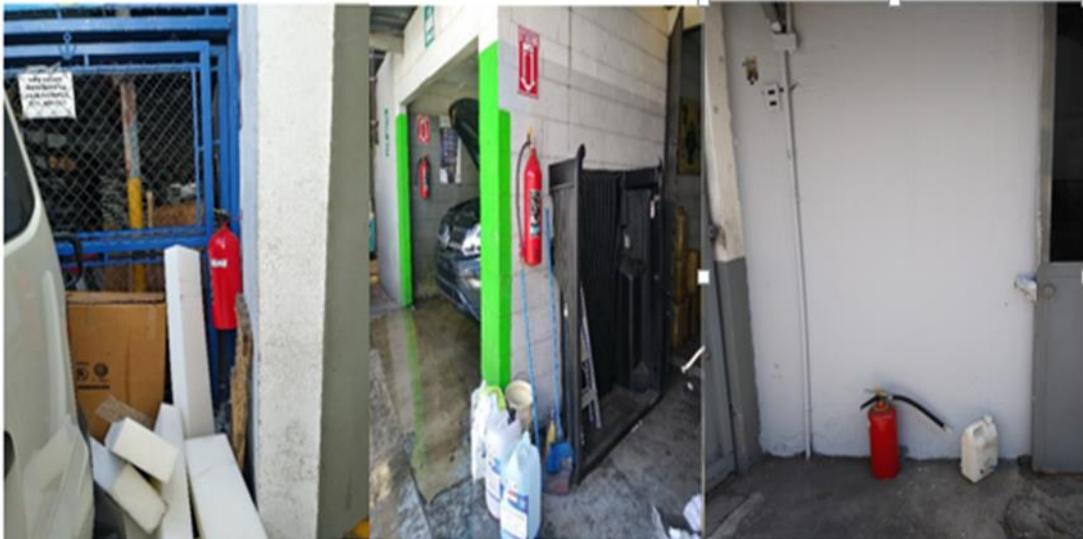
En relación a las medidas de prevención se observan extintores distribuidos en todas las áreas de la empresa los cuales cuentan con un mantenimiento adecuado el cual se realiza anualmente, teniendo como fecha de vencimiento el 16/02/2021, es significativo resaltar lo siguiente, diez se encuentran sobre el suelo sin su debida base para colocarlos a la altura correspondiente, otros seis están obstaculizados de alguna manera ya sea por cajas, botes para basura o algún otro material.

La empresa tiene a su disposición un total de cuarenta y nueve extintores, es importante que todos los extintores estén libres y de una forma adecuada, las emergencias ocurren en cualquier momento y ante un siniestro el tiempo de

reacción es esencial, para poder proporcionar una ayuda adecuada en el menor tiempo posible.

Imagen 39

Ubicación de los extintores



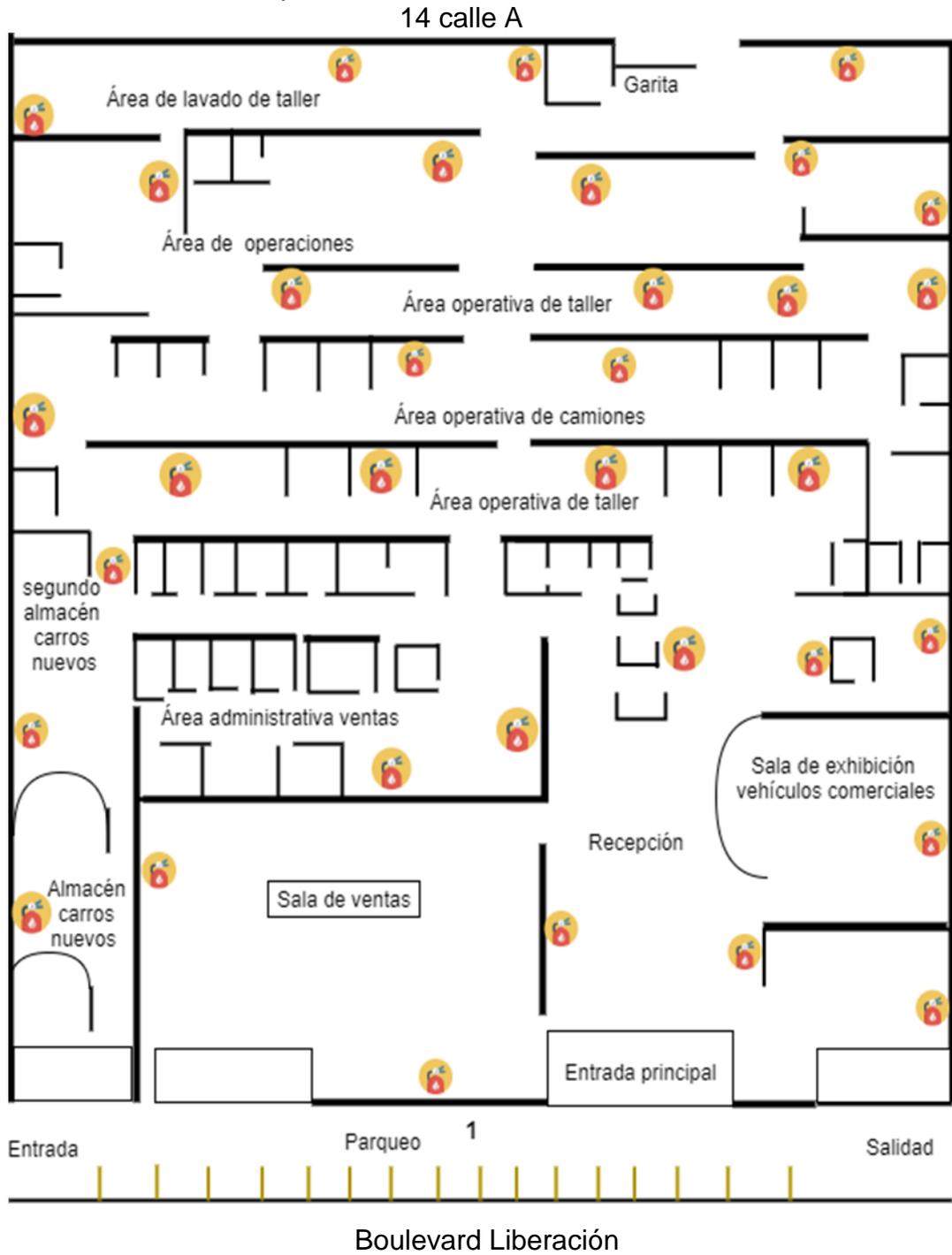
Fuente: imagen captada por la investigación en trabajo de campo. Octubre de 2020.

Se puede observar en las imágenes anteriores que no se respeta el espacio correspondiente del extintor, se coloca toda clase de objetos alrededor dificultando su ubicación y utilización si fuera necesario, también se encontraron extintores a una altura no adecuada, según las Guías de Señalización de ambientes de CONRED, indican que los mismos se ubiquen a una altura de 1.50 metros desde el nivel del suelo.

En la siguiente imagen se muestra la ubicación actual de los extintores contra incendios, distribuidos en las diferentes áreas de la empresa.

Imagen 40

Ubicación de extintores primer nivel

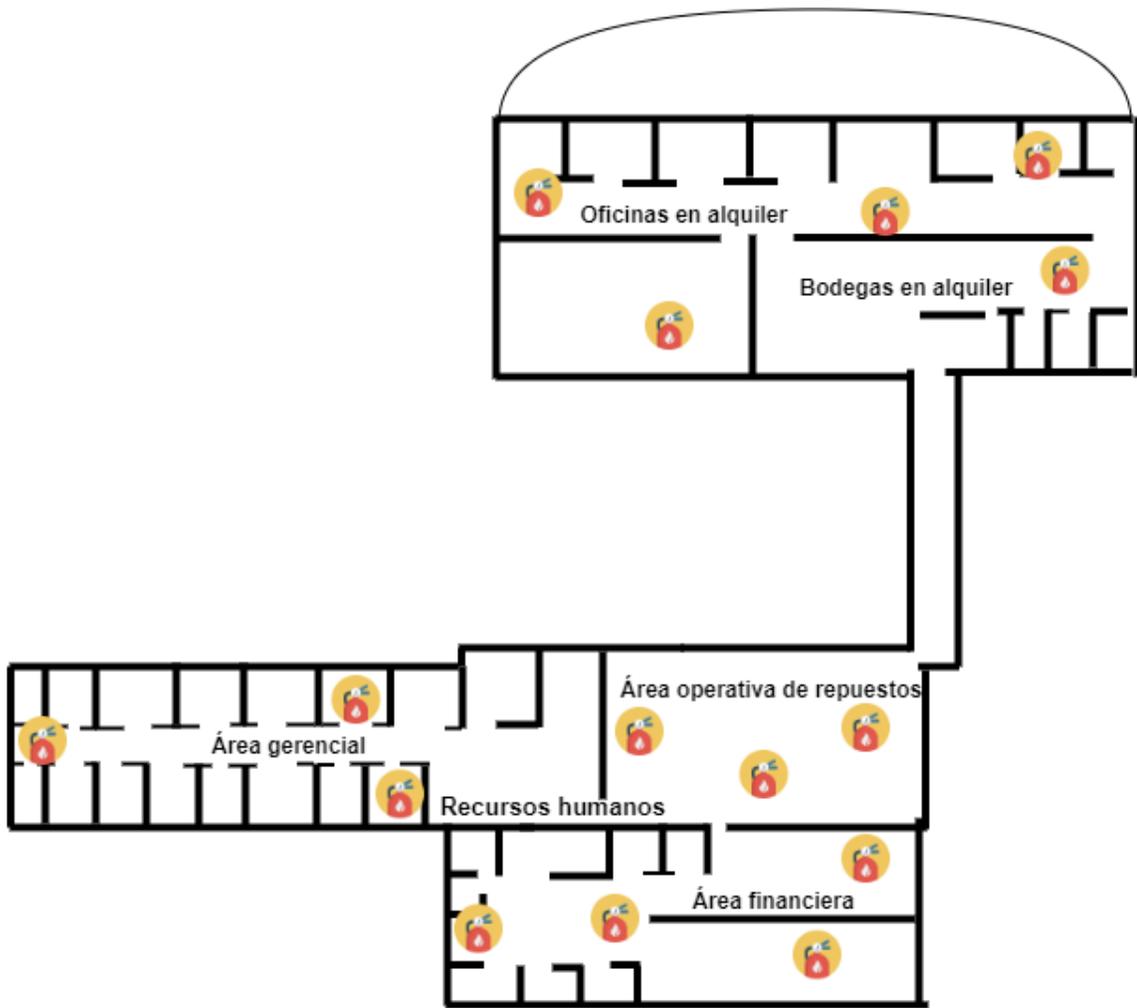


Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida en trabajo de campo. Octubre de 2020.

Imagen 41

Ubicación de extintores segundo nivel

14 calle A

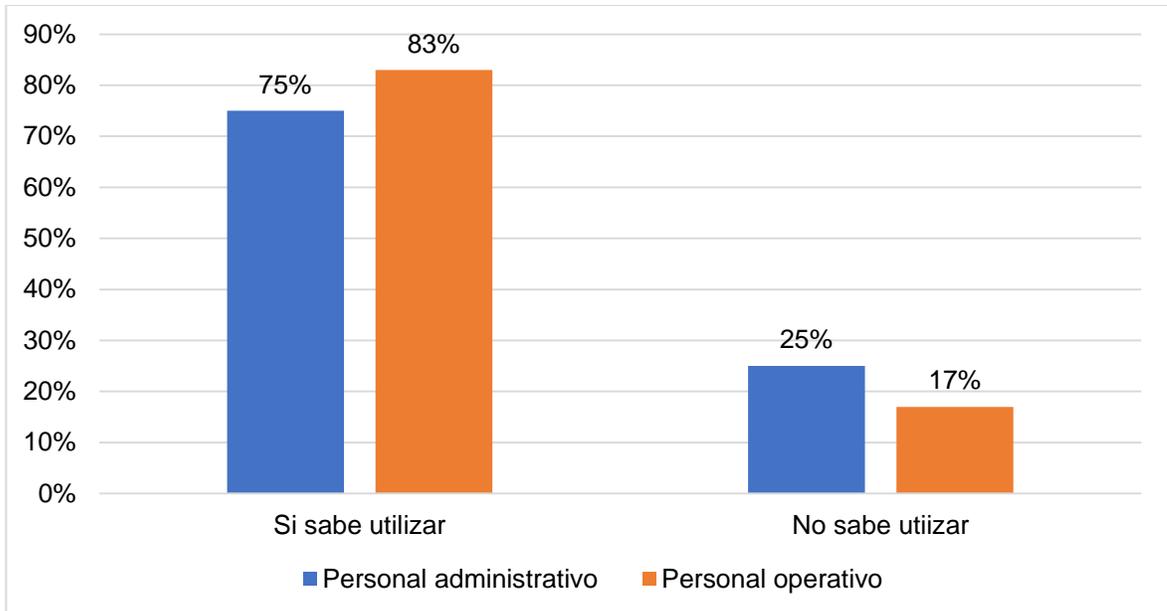


Boulevard Liberación

Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida en trabajo de campo. Octubre de 2020.

Es importante mencionar que un porcentaje alto de colaboradores tienen conocimiento sobre la utilización adecuada del extintor, mientras un porcentaje bajo no saben cómo utilizarlo, como se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfica 2
Utilización de extintores



Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida en trabajo de campo. Octubre de 2020.

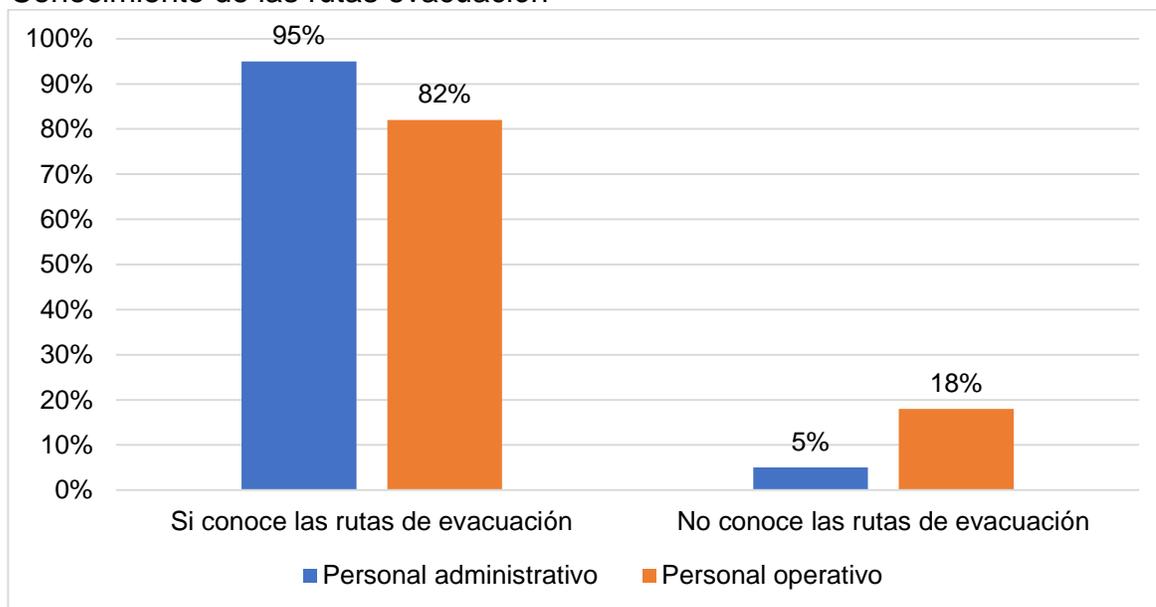
El mayor porcentaje de los colaboradores indicaron que conocen el procedimiento para la utilización, mencionando que adquirieron la capacitación dentro de la organización y otros en las anteriores empresas donde laboraron, en tanto que el otro porcentaje como lo muestra la tabla, mencionaron que no conocen el procedimiento para la utilización de extintores, si ocurriera un incendio estas personas no podrían intervenir de una forma rápida y adecuada para evitar la propagación del fuego. Es importante que todo el personal esté capacitado en el uso del extintor.

2.3.4.3 Rutas de evacuación

Es indispensable que el personal conozca las rutas de salida con sus debidas señalizaciones, donde se indiquen las rutas de evacuación en un posible siniestro, dichas señales ayudarán a que los procesos sean más rápidos y fáciles, como lo muestra la siguiente gráfica, el mayor número de los

colaboradores mencionaron conocer las rutas de evacuación mientras una minoría afirma que no.

Gráfica 3
Conocimiento de las rutas evacuación



Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida en trabajo de campo. Octubre de 2020.

Una cantidad considerable conoce las rutas de evacuación esto es debido a que ya se han realizado simulacros, en los cuales ha participado la mayoría del personal, un porcentaje mínimo como lo indica la gráfica, el 5% para el área administrativa y 18% del área operativa las desconoce.

Es conveniente que todo el personal tenga conocimientos de las rutas por cualquier eventualidad que pudiera surgir, la ubicación de los señalamientos es muy importante, en caso de alguna emergencia; tienen que permanecer visibles para todas las personas, por esa razón las señales deben colocarse en áreas estratégicas de la empresa, en las siguientes imágenes se muestran las señales correspondientes.

Imagen 42

Rutas de evacuación área administrativa



Fuente: imagen captada por la investigación en trabajo de campo. Octubre de 2020.

Como se observa en las imágenes anteriores, la empresa cuenta con rutas de evacuación con sus debidas señalizaciones, es importante mencionar que la altura de algunas no es la adecuada sobrepasando los 2.5 metros de altura, lo correcto según las Guías de Señalización, de CONRED, debe ser a una altura de 1 y 1.2 m como rango recomendado.

Imagen 43

Rutas de evacuación área operativa



Fuente: imagen captada por la investigación en trabajo de campo. Octubre de 2020.

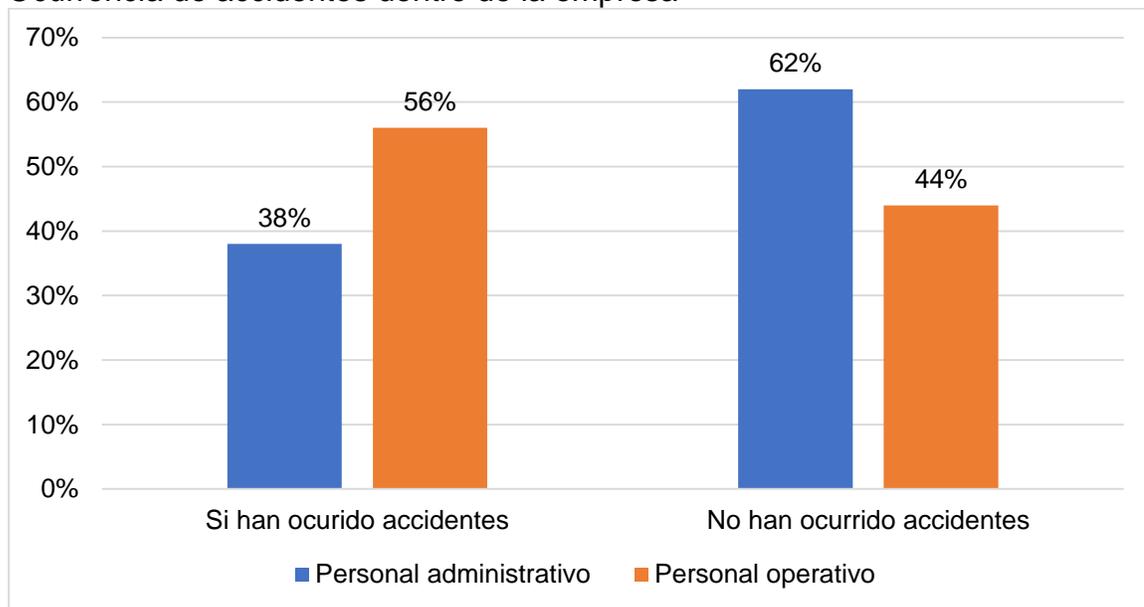
2.3.4.4 Accidentes dentro de la empresa

Los accidentes son sucesos no deseados, un evento que ocurre y cuya consecuencia es un daño físico que afecta a las personas, instalaciones y/o ambiente. Los accidentes a pesar de ser un suceso no deseado son previsibles y por lo tanto evitables. Algunos colaboradores mencionaron algunos sucesos en los cuales personas han resbalado de las escaleras o han sido cortadas por objeto filosos.

Los accidentes pueden causar daños dentro de la organización y además afectar la productividad dentro de las instalaciones, en la siguiente gráfica se muestra información proporcionada por los colaboradores sobre los accidentes ocurridos dentro de la empresa.

Gráfica 4

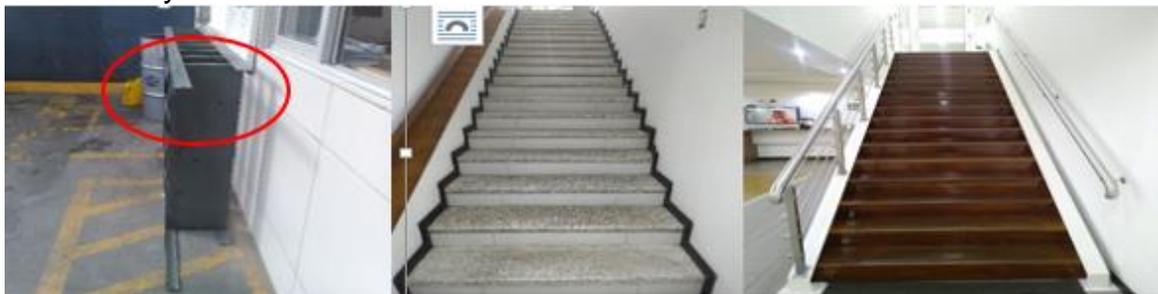
Ocurrencia de accidentes dentro de la empresa



Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida en trabajo de campo. Octubre de 2020.

Según los cuestionarios y entrevistas realizadas al personal se determinó que el 38% y 56% de los colaboradores tanto administrativa como operativa indican que han ocurrido accidentes, en tanto el otro 62% y 44% del área operativa y administrativa dice lo contrario, comentan que durante el tiempo que llevan laborando en la empresa no han visto ni escuchado sobre algún accidente. A continuación, se muestran las imágenes correspondientes donde personal que labora en la empresa ha resbalado en las escaleras o sufren cortes por objetos que deberían estar almacenados en una bodega, entre estos se observaron estanterías mal ubicadas.

Imagen 44
Estantería y escaleras



Fuente: imagen captada por la investigación en trabajo de campo. Octubre de 2020.

Se puede observar en las imágenes anteriores, una estantería colocada donde no corresponde la cual tiene puntas afiladas que pueden provocar cortes a los colaboradores que solicitan insumos en la ventanilla de atención al cliente interno, las escaleras que conectan al segundo piso tienen sus respectivos pasamanos, pero el material con el que están fabricadas madera y piso es necesario la instalación de antideslizante para evitar posibles caídas debido a la superficie lisa de las mismas.

Las condiciones en que se laboran son importantes dentro de la empresa, adecuado a la preparación de vehículos nuevos, mantenimiento de los que ingresan a servicio preventivo, correctivo y herramienta utilizada en la realización

de los trabajos; es esencial conocer si dentro de las instalaciones los colaboradores se sienten seguros al realizar sus actividades diarias, el resultado de los 29 colaboradores encuestados del área operativa se observa en la siguiente tabla.

Tabla 2
Condiciones seguras dentro del área de trabajo

Respuesta	Porcentaje
Si es segura su área de trabajo	55%
No es segura su área de trabajo	45%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida en trabajo de campo. Octubre de 2020.

El 55% de los colaboradores del área consideran que su área de trabajo es segura para desempeñar las tareas diarias, mientras un 45% no consideran su espacio de trabajo seguro, debido a que parte del cielo falso está por desplomarse el cableado no se encuentra de una forma correcta y segura lo que puede provocar un corto circuito y provocar lesiones al personal, el jefe del departamento indicaron que por motivo de autorización de presupuesto no se ha dado el mantenimiento pero que ya está en proceso a continuación, se observan las imágenes de la situación actual de algunas áreas de trabajo.

Imagen 45

Techo del área operativa de vehículos nuevos



Fuente: imagen captada por la investigación en trabajo de campo. Octubre de 2020.

Como se puede observar en la imagen, gran parte del cielo falso del techo del área operativa de vehículos nuevos se encuentra en malas condiciones, es necesario realizar las correcciones necesarias para tener un área adecuada en la cual los colaboradores tengan la confianza que estarán seguros.

Es importante mencionar que también las paredes presentan acumulación de humedad, la exposición a largo plazo puede repercutir en la salud del personal, además, por ser un lugar de preparado de vehículos nuevos, los clientes suelen visitar esa área de la empresa, lo que puede ocasionar una mala experiencia por el aspecto actual en que se encuentran, a continuación, se muestran las paredes y tendido eléctrico.

Imagen 46

Paredes y cableado eléctrico área operativa vehículos nuevos



Fuente: imagen captada por la investigación en trabajo de campo. Octubre de 2020

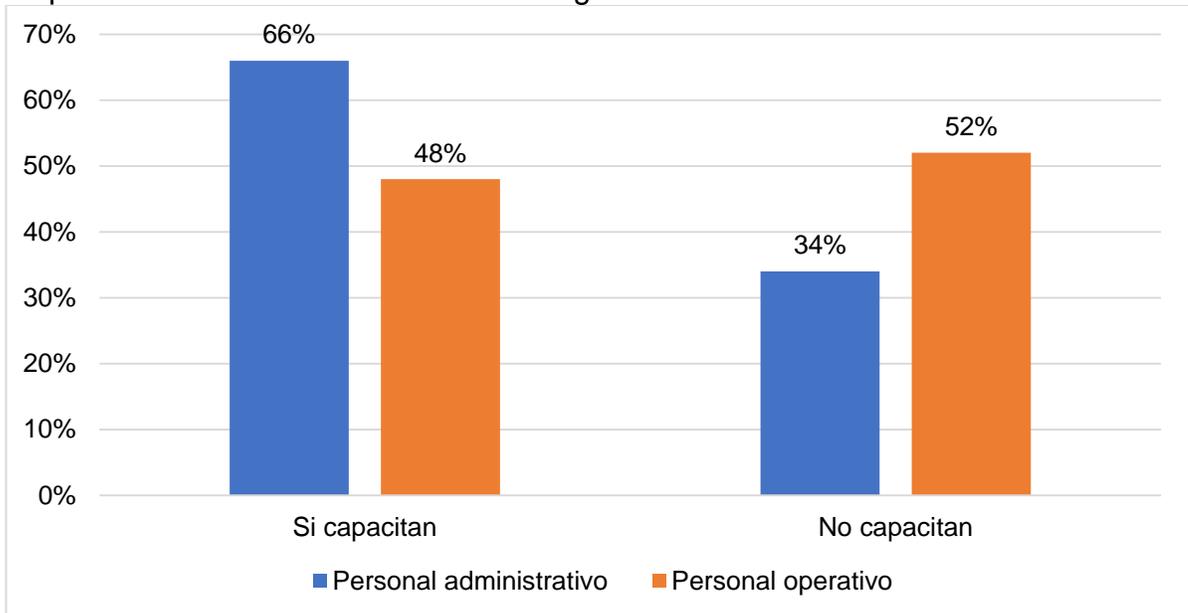
Las paredes presentan deterioro y desgaste dando un aspecto de suciedad, también se observa daño en los conectores de electricidad lo que deja expuesto el sistema eléctrico, existiendo un peligro constante debido al contacto con el agua. El jefe encargado del área indicó que por falta de autorización por parte de gerencia no se han realizado las reparaciones.

2.3.4.5 Conocimiento y aplicación de primeros auxilios

El conocimiento y la aplicación de los primeros auxilios es indispensable en las empresas, debido a que en cualquier momento una persona puede sufrir un accidente y resultar herida, el correcto manejo del equipo de emergencia como extintores, con la suficiente práctica para poder contener un incendio con las medidas de seguridad adecuadas y los procedimientos correctos de evacuación del personal.

Según información recolectada en los cuestionarios respondidos por los colaboradores, si han recibido o no capacitaciones sobre temas de seguridad, se obtuvieron los siguientes datos:

Gráfica 5
Capacitación con relación al tema de seguridad



Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida en trabajo de campo. Octubre de 2020

Según los datos recopilados indican que el 66% y 48% de los colaboradores de las áreas administrativa y operativa no han recibido ninguna capacitación sobre temas de seguridad dentro de la empresa, afirman que les gustaría capacitarse debido a que lo pueden necesitar en algún momento, inclusive en sus hogares, el otro 34% y 52% confirman que, si han recibido formación sobre varios temas de seguridad dentro de la empresa y en las que laboraron anteriormente.

El gerente administrativo mediante la entrevista realizada mencionó que se tiene previsto capacitar a todo el personal por grupos para que cualquier colaborador tenga los conocimientos necesarios para tomar la mejor decisión por cualquier eventualidad que pudiera ocurrir dentro de la empresa, a continuación, se muestran las imágenes correspondientes.

Imagen 47
Capacitaciones



Fuente: imagen captada por la investigación en trabajo de campo. Octubre de 2020

En las imágenes anteriores se puede observar una de las capacitaciones impartidas sobre primeros auxilios, a los departamentos administrativos como operativos en la cual se les indicó cómo proceder en caso de alguna emergencia, a consecuencia de un daño de cualquier naturaleza, (herida, fractura, trauma, quemaduras) o que la persona esté en un peligro inminente, la cual fue a cargo de la empresa E.F.R posteriormente a esta formación, practicaron el manejo correcto de los extintores, es importante mencionar que más de la mitad del personal operativo afirman no haber recibido capacitación con relación al tema de seguridad.

Solicitar ayuda es esencial en cualquier emergencia, si en un determinado momento la persona afectada no logra recuperarse, el saber a quién llamar evitará posibles complicaciones en la salud del colaborador

En la siguiente tabla se presentan las respuestas obtenidas de los 29 colaboradores del área operativa respecto si saben a quién llamar en caso de emergencia.

Tabla 3
Llamadas en caso de emergencia

Respuesta	Porcentaje
Si sabe a quién llamar	72%
No sabe a quién llamar	28%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida en trabajo de campo. Octubre de 2020.

El 72% de los colaboradores indicaron que si sabe a quién llamar en caso de emergencia, algo que es importante en cualquier situación de riesgo, en tanto que el 28% mencionó que no sabría a quién llamar si ocurriera un accidente, según comentaban algunos colaboradores para mejorar las condiciones de seguridad dentro de la empresa. Se está trabajando en la contratación de una persona encargada de la seguridad ocupacional, esta será la responsable de cubrir las emergencias cuando se le solicite.

2.3.4.6 Equipo de protección

Son todos aquellos accesorios proporcionados por la empresa, dispositivos y vestimenta de seguridad de uso personal, diseñados para proteger la integridad física del colaborador, que se expone a diversos riesgos que pueden ocasionarle posibles lesiones o enfermedades.

En la siguiente tabla se muestran los resultados respecto si se les brinda equipo de protección personal o no.

Tabla 4

Equipo de protección al personal operativo

Respuesta	Porcentaje
Si les brindan	66%
No les brindan	34%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida en trabajo de campo. Octubre de 2020.

Según los datos obtenidos en los cuestionarios realizados al personal, se determinó que el 66% de los colaboradores del personal operativo, indicaron que se les proporciona equipo de protección personal debido al tipo de trabajo que realizan.

El supervisor de área comentó que se les brinda cada vez que es necesario cambiarlo por deterioro, pero con la condición que sea devuelto el usado para evitar que sea perdido o utilizado de mal forma, de lo contrario se le descuenta al colaborador. Las personas de nuevo ingreso que no cuentan con la vestimenta se les hace entrega del mismo, el equipo dado al personal operativo es el siguiente: botas punta de acero, guantes especiales de protección, mascarillas, lentes de protección y cinturones de fuerza.

También mencionaron los supervisores que han ocurrido accidentes por no portar el equipo de protección, el más usual es la caída de objetos punzantes en los ojos debido a no utilizar los lentes de protección; otro colaborador indicó que gracias al uso de los lentes no sufrió quemaduras en los ojos por agua caliente expulsada por el radiador del vehículo, otros casos han sido negligencias del personal por realizar mantenimiento a piezas de tensión, sin los guantes correspondientes. A continuación, se muestra el equipo de protección brindado por la empresa.

Imagen 48

Equipo de protección



Fuente: imagen captada por la investigación en trabajo de campo. Octubre de 2020.

Se puede observar el equipo asignado a cada colaborador, entre estos se mencionaron lentes de protección, guantes, y cinturón de fuerza, es obligación del personal hacer buen uso del equipo de protección para evitar accidentes, según nos comentan algunos colaboradores, el cinturón únicamente lo utilizan durante algún esfuerzo físico ya que mantenerlo puesto por tiempo prolongado les provoca dolor de espalda, además indican que no les han proporcionado tapones para los oídos, los cuales son importantes debido a los ruidos elevados que se producen en ciertas reparaciones, no todo el personal utiliza el equipo de protección, algunos trabajan sin el debido calzado además de realizar reparaciones sin los lentes de protección.

Actualmente, se les entrega una mascarilla cada vez que el colaborador la solicita sin ningún costo, esto con el fin de resguardar la salud del personal que labora dentro de las instalaciones evitando la propagación del Covid-19.

2.3.4.7 Puntos de reunión y alarma de emergencia

Actualmente, la unidad de análisis cuenta con un plan de evacuación y cuatro puntos de reuniones distribuidos en las diferentes áreas de la empresa con espacio suficiente para que todo el personal se pueda reunir. Tal como se muestra en las siguientes imágenes.

Imagen 49

Puntos de reunión y alarma de emergencia



Fuente: imagen captada por la investigación en trabajo de campo. Octubre de 2020.

También se cuenta con una alarma sonora para indicar al personal que deben evacuar en caso de un siniestro, las misma se encuentra ubicada en el área operativa, área administrativa y ventas, es audible en toda la empresa a continuación se muestran las imágenes correspondientes.

Imagen 50

Alarmas de emergencia



Fuente: imagen captada por la investigación en trabajo de campo. Octubre de 2020.

Es importante mencionar que el sistema de alarma es activado de manera manual por la persona que se encuentre lo más cerca al interruptor de accionamiento del sistema, a pesar que el interruptor puede ser ubicado a simple vista, puede quedar desapercibido por la identificación demasiado pequeña que tiene.

Imagen 51
Sistema de alarma



Fuente: imagen captada por la investigación en trabajo de campo. Octubre de 2020.

2.3.5 Orden

Es importante mantener un lugar adecuado para el correcto funcionamiento de la organización, esto ayuda en agilizar los procesos de atención al cliente, al ordenar de una forma adecuada cada lugar de trabajo, los colaboradores serán más eficientes en las labores desempeñadas.

2.3.5.1 Área Administrativa

En este inciso se analiza todo lo relacionado al orden, entre estos el mobiliario y equipo, papelería, instrumentos de trabajo entre otros, se censo a los colaboradores del área administrativa y área de ventas.

El orden genera un ambiente agradable para realizar las tareas diarias, además, de facilitarlas, por ello es importante tener únicamente lo necesario, derivado de esto se preguntó respecto a la existencia de objetos no necesarios en los espacios de trabajo y los resultados se muestran a continuación.

Tabla 5

Objetos no necesarios para desempeñar labores diarias

Respuesta	Porcentaje
Si existen	16%
No existen	84%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida en trabajo de campo. Octubre de 2020.

El 84% de los colaboradores indicaron que no existen objetos innecesarios en sus puestos de trabajo en tanto que el 16% piensa que, si existen, refiriéndose a sus escritorios en los cuales se pudo observar diversidad de cosas que no generan ningún beneficio, tanto para el personal como para la empresa, a continuación, se muestran las imágenes.

Imagen 52

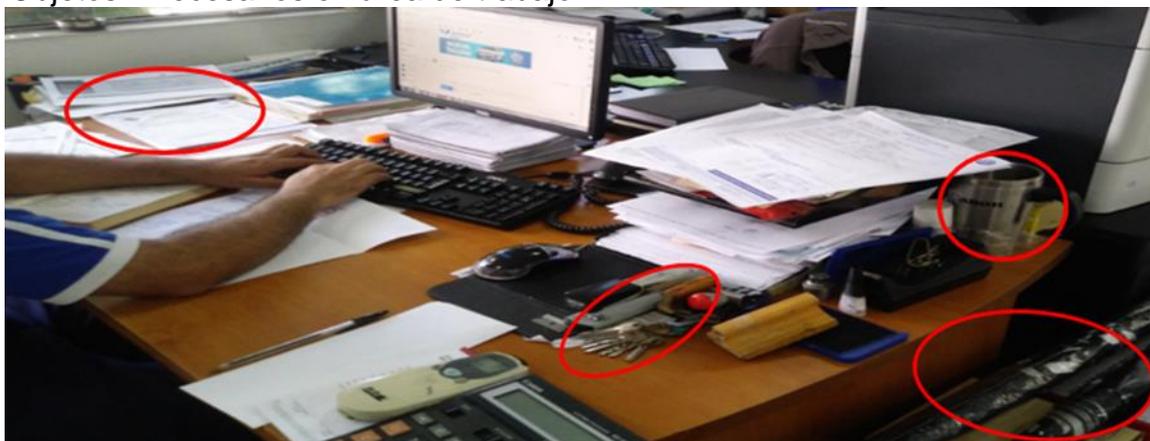
Objetos personales



Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida en trabajo de campo. Octubre de 2020

En la imagen anterior se pueden observar algunos puestos de trabajo, los cuales tienen distintos objetos personales, entre estos se encuentran variedad de carros de juguete, pachones, botellas desechables y brochas, todo esto repercute directamente en la productividad y desempeño de la persona, ya que el ambiente donde labora no es totalmente agradable debido a la acumulación y desorden.

Imagen 53
Objetos innecesarios en área de trabajo



Fuente: imagen captada por la investigación en trabajo de campo. Octubre de 2020.

Como lo muestra la imagen los espacios de trabajo no son aprovechados de buena manera, el escritorio posee varios objetos que no son utilizados frecuentemente, entre estos se pueden mencionar: paraguas, llaves de puerta, sellos, pegamento, vasos, cuadernos entre otros. También se puede observar el desorden provocado por las hojas regadas, sin la adecuada clasificación, lo cual evidencia la falta de orden en los puestos de trabajo.

Cualquier actividad laboral que se realice, debe conservar un orden adecuado, para trabajar en las mejores condiciones posibles, la siguiente tabla muestra que responsabilidad ha tenido la administración de la empresa respecto al orden.

Tabla 6
Normativa de orden dentro de la empresa

Respuesta	Porcentaje
Si existen	52%
No existen	48%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida en trabajo de campo. Octubre de 2020.

El 52% de los colaboradores, han recibido lineamientos de cómo deben de permanecer los puestos de trabajo, indican que únicamente ha sido de forma verbal, mientras el otro 48% no conoce ningún reglamento que les muestre la forma adecuada en la que deben mantenerse los lugares de trabajo.

El gerente administrativo indicó que existe un reglamento interno donde se detalla las obligaciones de los colaboradores, el cual contiene solamente un párrafo referente al orden en los puestos de trabajo, a continuación, se muestra el reglamento.

Imagen 54
Reglamento de trabajo



Fuente: imagen captada por la investigación en trabajo de campo. Octubre de 2020

Como lo muestra la imagen anterior, la empresa cuenta con un reglamento interno, se encuentra a la vista de todo el personal para que pueda ser leído, el cual únicamente indica respecto al orden; que cada colaborador debe de tener organizado su ambiente de trabajo; al momento de ausentarse de su lugar de trabajo debe evitar dejar a la vista objetos de valor y objetos personales. Es

importante mencionar que algunos colaboradores expresan que al momento de la inducción no se le entrega ningún lineamiento respecto al orden.

La supervisión es otro elemento necesario dentro de la organización, se le preguntó al personal si se le supervisa en cuanto al orden dentro de su departamento, los resultados se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 7
Supervisión de orden dentro de su departamento

Respuesta	Porcentaje
Si se supervisa	70%
No se supervisa	30%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida en trabajo de campo. Octubre de 2020.

Según los datos recopilados el 70% de los colaboradores han recibido supervisión en cuanto al orden dentro de sus departamentos, comentan que las personas responsables de inspeccionar las áreas de trabajo son sus jefes inmediatos recordándoles continuamente que tiene que existir un orden, el cual debe ser permanente, en tanto que el 30% expresa que no supervisan sus áreas de trabajo. El jefe de área indicó que continuamente supervisa el orden dentro de los puestos de trabajo esto es debido a que está dentro de sus atribuciones dentro de la empresa.

A pesar que se muestra en la tabla anterior, el 69% de los colaboradores dicen que existe supervisión en las áreas de trabajo respecto al orden, se pueden observar en las imágenes la acumulación de objetos, entre los cuales se observaron botes, variedad de vasos, botellas y hojas desordenadas por todo el escritorio, dejando únicamente un espacio reducido para poder laborar.

Imagen 55

Orden dentro del departamento



Fuente: imagen captada por la investigación en trabajo de campo. Octubre de 2020.

Además, en la siguiente imagen se puede observar el desorden que se encuentra en el escritorio de equipo de la computadora.

Imagen 56

Fondo de escritorio



Fuente: imagen captada por la investigación en trabajo de campo. Octubre de 2020.

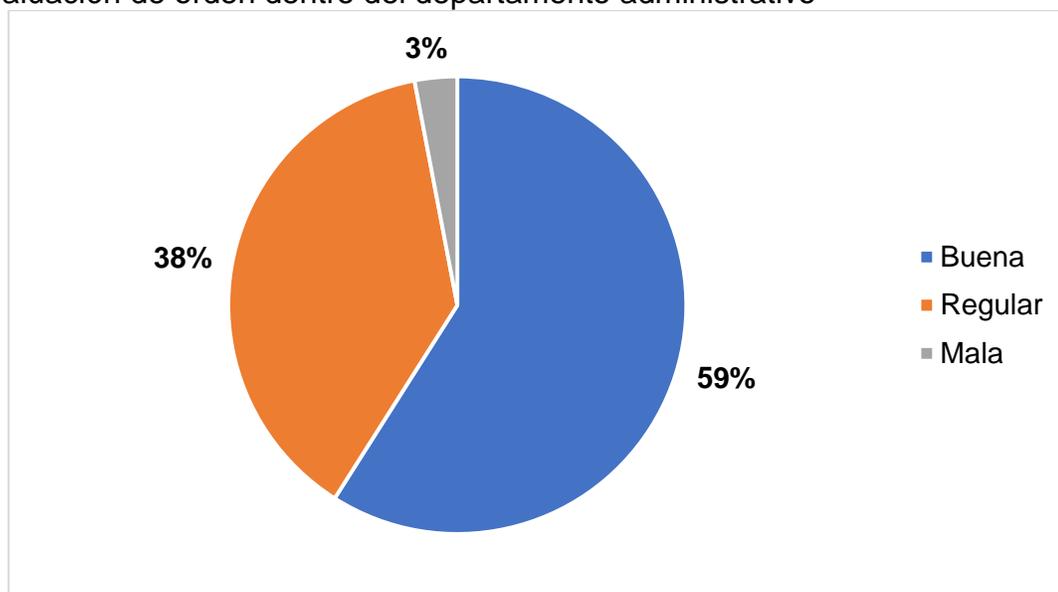
Como lo muestra la imagen anterior, la pantalla del equipo de cómputo refleja desorden y falta de clasificación, dificultando el poder encontrar los documentos rápidamente. Así mismo, en toda empresa la computadora es un equipo necesario para guardar información importante, sin embargo, el fondo de

escritorio está saturado de carpetas y documentos que dificultan la búsqueda y disminuye el rendimiento de equipo.

En cuanto a la evaluación en relación al orden por parte de los colaboradores dentro del departamento se obtuvieron los siguientes resultados.

Gráfica 6

Evaluación de orden dentro del departamento administrativo



Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida en trabajo de campo. Octubre de 2020.

El 59% de los colaboradores afirman que el orden dentro de su departamento es bueno, sin embargo comentan que necesita mejorar en algunos puestos de trabajo, en tanto que el otro 38% indica que es regular debido a la falta de interés por parte del personal en mantener un puesto de trabajo apropiado y por último el 3% dice que es malo, algunos colaboradores mencionaron que únicamente organizan los puestos de trabajo cuando existe alguna visita de evaluación de calidad en servicios y procesos por parte de fábrica.

2.3.5.2 Área Operativa

Mantener un área ordenada genera un ambiente de tranquilidad al realizar las tareas diarias, además de la importancia de tener un lugar específico para cada cosa, eso implica que el personal que hace uso de ellas tenga el hábito de colocar sus instrumentos y materiales de trabajo donde corresponde, de una forma adecuada después de utilizarlos; a continuación, se presenta los datos obtenidos en la siguiente tabla.

Tabla 8
Instrumentos de trabajo

Respuesta	Porcentaje
Si están ordenados	86%
No están ordenados	14%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida en trabajo de campo. Octubre de 2020.

El 86% del personal operativo comenta que cada vez que utiliza alguna herramienta y/o instrumento de trabajo lo coloca en el lugar correspondiente, sin embargo, el 14% restante indicaron lo contrario argumentando que muchas veces el trabajo es demasiado y no les da tiempo de colocarlas en el sitio asignado.

Es importante que se pueda tener un orden respecto a la herramienta y evitar demoras en el trabajo, al mismo tiempo se debe evitar que se cree una cultura promovida por un pequeño grupo de colaboradores que no siguen la norma de orden, esto puede causar que en el futuro quienes sí cumplen dejen de hacerlo porque les resta tiempo en sus actividades. A continuación, se muestran las imágenes correspondientes al orden actual respecto a las herramientas e instrumentos de trabajo.

Imagen 57

Desorden en los instrumentos de trabajo



Fuente: imagen captada por la investigación en trabajo de campo. Octubre de 2020.

Como se muestra en la imagen anterior no hay un orden adecuado en los instrumentos y herramientas de trabajo, se puede observar un elevador hidráulico el cual se utiliza para reparaciones de motores obstruyendo un paso peatonal, el encargado de bodega comentó que, sí existe un lugar para almacenarlo, pero el personal no lo coloca donde corresponde, la caja de herramientas se encuentra desordenada, teniendo objetos que no pertenecen a los instrumentos de trabajo entre los cuales se observan: el cinturón de fuerza, órdenes de trabajo y un vaso desechable, si en determinado momento el técnico requiriera utilizar alguna herramienta le llevaría más tiempo de lo debido encontrarla. Los supervisores de cada área asignada les indican a los colaboradores que debe existir un orden adecuado y que cada elemento utilizado debe de ser devuelto al lugar que le corresponde, pero esto en la mayoría de los casos no se cumple.

Asimismo, se analizaron los elementos que no son necesarios en las áreas de trabajo, lugar donde únicamente se deberían observar los instrumentos y herramientas de trabajo, por medio de la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos.

Tabla 9

Objetos que no son necesarios en el área de trabajo

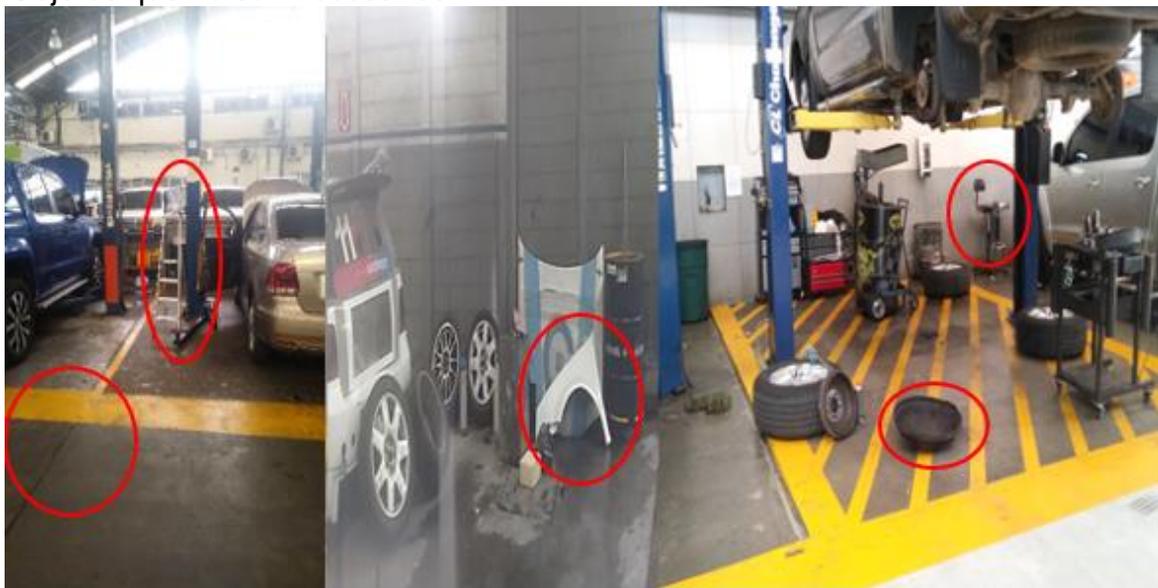
Respuesta	Porcentaje
Si se encuentran	10%
No se encuentran	90%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida en trabajo de campo. Octubre de 2020.

Según los cuestionarios realizados al personal se logró determinar que el 10% de los colaboradores, indica que se encuentran objetos que no son necesarios en los puestos de trabajo, mientras el otro 90% menciona que el lugar asignado para realizar las labores diarias no se encuentran objetos innecesarios que puedan dificultar las tareas, gracias a las visitas que se realizaron se pudo observar varios objetos que no eran necesarios en los puestos de trabajo, a continuación, se muestran las imágenes correspondientes.

Imagen 58

Objetos que no son necesarios



Fuente: imagen captada por la investigación en trabajo de campo. Octubre de 2020.

En las imágenes anteriores se muestran algunos objetos que no son necesarios en los puestos de trabajo, se puede observar una escalera donde se reparan vehículos, llantas, loderas y capos regados en el área de lavado y una tapadera de depósito de basura la cual estaba siendo utilizado de una manera inadecuada.

La empresa cuenta con un área de almacenamiento de herramientas las cuales son prestadas a los colaboradores que necesitan una llave especial que no poseen en su caja de herramientas, debido al costo alto de adquirirlas para cada uno del personal operativo. Adicional existe otra bodega donde se pueden ubicar las piezas que no son utilizadas, como las que se muestran en las imágenes anteriores.

También se les preguntó a los colaboradores si la empresa tiene alguna normativa respecto al orden que indique los lineamientos de cómo mantener los puestos de trabajo, a continuación, se muestran los resultados a las preguntas realizadas.

Tabla 10
Normativa de orden dentro de la organización

Respuesta	Porcentaje
Si existe	41%
No existe	59%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida en trabajo de campo. Octubre de 2020.

Según los datos recopilados indican que el 59% de los colaboradores no conocen ninguna normativa de orden; sin embargo, comentan que los supervisores encargados del área les recuerdan que deben de mantener su

puesto de trabajo de una forma ordenada, el otro 41% afirman que si cuentan con una normativa que les brinda lineamientos de orden.

Se consultó al encargado administrativo sobre el documento indicando que posiblemente estaba incluido en el reglamento interno de trabajo el cual solamente tiene un párrafo que hace referencia al orden, el cual menciona que cada colaborador debe tener organizado su ambiente de trabajo. A continuación, se muestran las imágenes correspondientes al orden actual.

Imagen 59

Desorden actual del departamento operativo preparado vehículos nuevos



Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida en trabajo de campo. Octubre de 2020

En las imágenes anteriores se muestran objetos almacenados sin ningún orden adecuado, la persona encargada de dicha área, indica que son accesorios retirados de los vehículos nuevos, a petición de los clientes que desean la instalación de distintos estilos, entre los accesorios encontrados se lograron observar duraliner, estribos cromados, aros de magnesio y alfombras.

Actualmente, no existe un proceso establecido que especifique el correcto manejo de estas piezas para ser entregados a bodega, donde podrían ser almacenados de una mejor manera evitando su deterioro por la forma en que se colocan actualmente, estas piezas que podrían ser almacenadas con propósitos de ser instaladas en algún auto donde se requiera o bien que puedan ser

ventas, pero es necesario encontrar una forma adecuada para evitar un accidente debido a la acumulación desordenada de los mismos.

Imagen 60

Desorden del departamento operativo área de reciclaje



Fuente: imagen captada por la investigación en trabajo de campo. Octubre de 2020

En las anteriores imágenes se muestra el desorden provocado por el exceso y la mala colocación del cartón, botes plásticos y madera, se realizó la consulta al auditor interno de la organización responsable del reciclaje, quien mencionó que todo es vendido a una empresa recicladora, afirmando que no hay fechas establecidas para retirar lo que ya no es útil para la empresa, la compañía recicladora se presenta cuando se les confirma disponibilidad de materiales.

A pesar que el reciclaje es una actividad que contribuye en la Responsabilidad Social Empresarial de la empresa no se cuenta con una cantidad límite de almacenamiento de reciclaje para evitar este tipo de desorden, tampoco el personal colabora en colocarlo de una manera ordenada, a eso se debe la gran cantidad de cartón disperso por el piso, también se encontró una escalera en buenas condiciones obstruyendo el paso peatonal.

En la siguiente tabla se presentan las respuestas proporcionadas por los colaboradores sobre si existe un lugar específico para colocar los expedientes físicos según el proceso que llevan.

Tabla 11
Lugar específico para colocar los expedientes

Respuesta	Porcentaje
Sí hay un lugar	41%
No hay un lugar	59%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida en trabajo de campo. Octubre de 2020.

Según los datos obtenidos se determinó que el 41% de los colaboradores indican que si hay un lugar determinado para archivar los documentos según el proceso que llevan, en tanto el otro 59% menciona lo contrario, a continuación, se presentan las imágenes de los expedientes físicos archivados.

Imagen 61
Expedientes físicos área operativa de taller



Fuente: imagen captada por la investigación en trabajo de campo. Octubre de 2020.

Como se observa en la imagen anterior el archivo operativo del área de taller se encuentra en una condición poco aceptable debido a que no se encuentra ordenado de una forma adecuada, la secretaria encargada de ordenar los documentos indicó que se clasifican por línea de vehículo y fecha de ingreso para facilitar la búsqueda de las órdenes de trabajo.

Imagen 62

Expedientes físicos área de operaciones



Fuente: imagen captada por la investigación en trabajo de campo. Octubre de 2020.

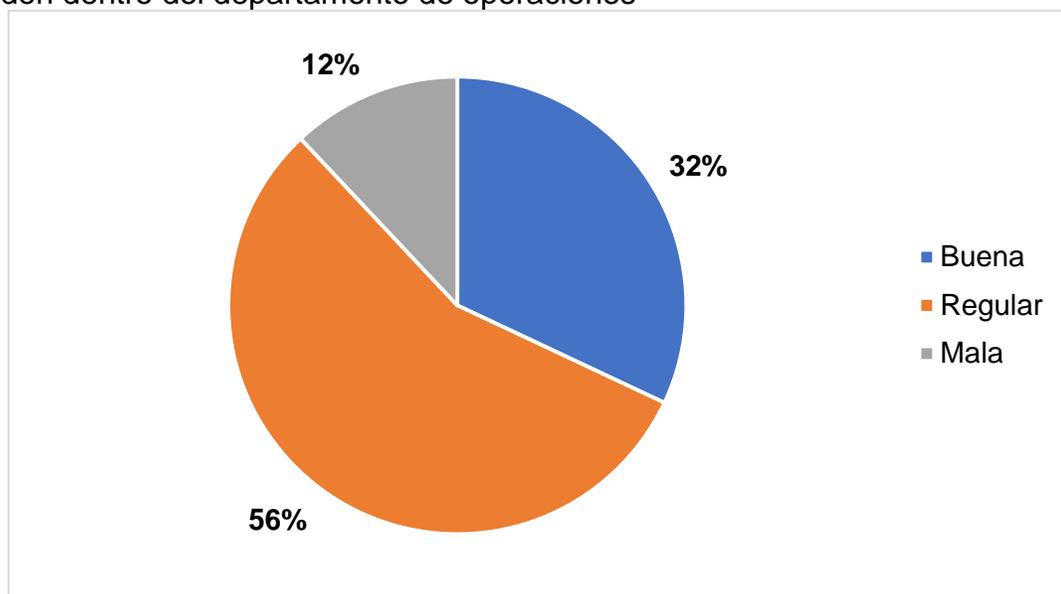
Respecto a los expedientes físicos del área operativa de preparado de vehículo nuevos, no cuenta con mobiliario para el archivo y almacenamiento de documentos, los cuales se localizan apilados por todo el lugar sin ningún orden establecido, esto dificulta el proceso de búsqueda cuando son requeridos, es importante mencionar que solamente una persona lleva el registro de la papelería.

Cada columna de hojas lleva una numeración asignada y fechas de ingreso del vehículo, para facilitar la búsqueda de los documentos, además se tiene un control adicional en una hoja de Excel para evitar olvidar en qué lugar se dejaron acumuladas las hojas. Organizar de una manera adecuada los expedientes, con su respectivo mobiliario ayudará a encontrar la información con mayor facilidad y en el menor tiempo posible. Se debe considerar que los expedientes del área de

operaciones son de suma importancia porque permiten realizar un cruce de información respecto a lo que el cliente aceptó y el trabajo que se le realizó a su vehículo.

Los colaboradores del área operativa tienen opiniones distintas con respecto al orden con el que cuentan actualmente, los datos se reflejan en la siguiente gráfica.

Gráfica 7
Orden dentro del departamento de operaciones



Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida en trabajo de campo. Octubre de 2020.

El 12% de los colaboradores indicaron que el orden dentro de su departamento es malo, debido a que se observó objetos en lugares donde no les corresponde y de una forma desordenada, el otro 56% considera que es regular mencionando que no todos los puestos de trabajo cumplen con una organización adecuada, únicamente el 32% restante percibe como bueno el orden dentro de su departamento.

En las siguientes imágenes se puede observar la falta de orden con la que cuenta actualmente la organización, no se respetan los espacios designados al paso peatonal, acumulación de papelería en los escritorios de trabajo y desorden en el cableado eléctrico son algunos de los factores que pudieron provocar que solamente el 32% de los colaboradores indicaran que es bueno el orden en sus departamentos.

Imagen 63

Orden actual dentro del departamento de operaciones



Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida en trabajo de campo. Octubre de 2020.

Es importante que el personal tenga un lugar designado para guardar sus pertenencias, así el espacio de trabajo se mantiene más organizado conservando únicamente lo necesario para desempeñar las labores asignadas; a continuación, se muestran los resultados correspondientes a la existencia de un lugar específico para colocar los objetos personales.

Tabla 12

Lugar específico para colocar los objetos personales

Respuesta	Porcentaje
Si tienen	94%
No tienen	7%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida en trabajo de campo. Octubre de 2020.

Según los cuestionarios trasladados al personal de la unidad de análisis se logró determinar que el 94% de los colaboradores tienen un lugar asignado para colocar sus objetos personales, el cual se encuentra en el área de vestidores algunos indicaban que se les entrega el primer día de trabajo, sin embargo, durante las visitas se encontró una mochila, un casco y camisas en un lugar al que no corresponden, a continuación, las imágenes de lo encontrado.

Imagen 64

Objetos personales departamento de operaciones área de taller



Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida en trabajo de campo. Octubre de 2020.

Se logró determinar a quién pertenecían los objetos personales que se observaron en la imagen anterior, el colaborador indicó que siempre los colocan donde corresponde, debido a un descuido no estaban en el lockers con el resto de sus pertenencias.

En la siguiente imagen se puede observar los lockers asignados al personal operativo los cuales se encuentran en buen estado, adicional cuentan con un mueble para colocar zapatos, el espacio donde se encuentran los lockers también es utilizado para que el personal pueda usarlo como vestidor al momento de iniciar o finalizar sus labores.

Imagen 65
Área de vestidores



Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida en trabajo de campo. Octubre de 2020.

2.3.6 Limpieza

La limpieza es un factor importante para el bienestar de los colaboradores, es esencial mantener un lugar adecuado para el buen desempeño de las labores, cuidando la salud del personal. La unidad de análisis tiene contratados los servicios de una empresa encargada de realizar la limpieza dentro de las instalaciones, al efectuar las respectivas visitas se encontraron varios puntos en los cuales no se percibe una higiene adecuada.

2.3.6.1 Área administrativa

Es importante la aplicación de normativas que guíen la limpieza dentro de la unidad de análisis que beneficien a todos los colaboradores, conservando los

puestos de trabajo en condiciones higiénicas, para evitar contraer enfermedades debido a fuentes de suciedad que puedan existir por la falta de controles adecuados, a continuación, se muestran los resultados obtenidos sobre la existencia de normativas de limpieza.

Tabla 13
Normas de limpieza en el área de trabajo

Respuesta	Porcentaje
Si cuentan con normas	84%
No cuentan con normas	16%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida en trabajo de campo. Octubre de 2020.

Como se puede observar en la tabla anterior, el 16% de los colaboradores de las áreas administrativas y de ventas afirmó que no existen normas que guíen la limpieza en su área de trabajo, también hacen el comentario que en el proceso de inducción no se les indicó la forma correcta en que deben de mantener su puesto de trabajo, aunque saben la importancia de trabajar en un lugar limpio, el 84% restante dice que si cuentan con lineamientos de limpieza.

Se consultó sobre el documento que compruebe la existencia de las normas internas de limpieza, se localizó únicamente un párrafo que se encuentran en el reglamento interno de la empresa que hace referencia a la limpieza indicando lo siguiente: mantener limpio sus respectivos lugares de trabajo, así como también los que operan alguna máquina, instrumento, mobiliario y/o equipo, debiendo asegurarse que los mismos sean resguardados o protegidos, según sea el caso, y en especial aquellas de uso común.

Al no brindarle la importancia al tema de limpieza se incurre no solo en que se encuentre un mal aspecto en los ambientes de trabajo independientemente si un cliente tiene contacto o no con algún colaborador, pero al mismo tiempo crea una sensación de desagrado tanto para el resto de personas.

Como se aprecia en las imágenes siguientes las condiciones de limpieza en la que se encuentra actualmente el área administrativa donde los colaboradores poseen el mal hábito de colocar la basura sobre las tapaderas de los depósitos, también se puede observar, un vaso desechable y botellas amontonadas, no se encontraron rótulos ni afiches que les recuerde que deben de mantener un puesto de trabajo limpio.

Imagen 66
Limpieza en el área de trabajo



Fuente: imagen captada por la investigación en trabajo de campo. Octubre de 2020.

Tomando como referencia la información anterior, se les consultó a los colaboradores si consideran que su área de trabajo se encuentra limpia, los resultados se encuentran en la siguiente tabla:

Tabla 14

Limpeza del área de trabajo

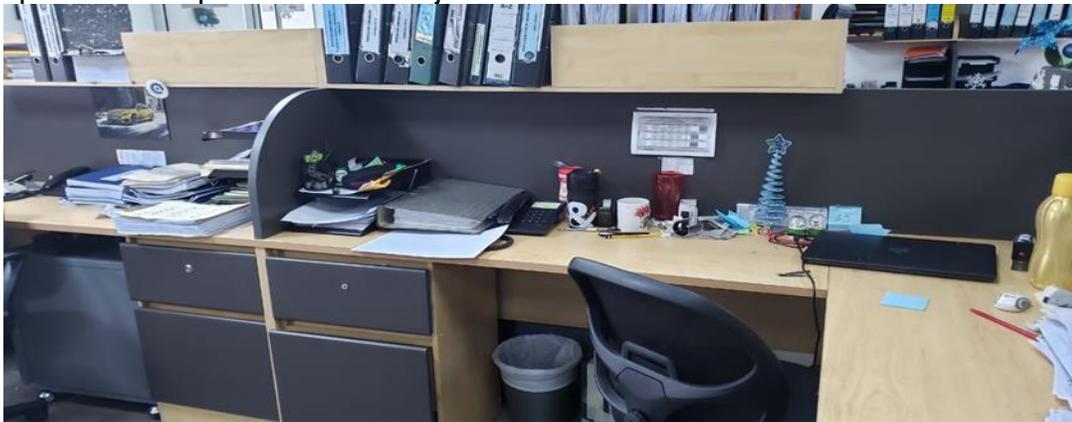
Respuesta	Porcentaje
Si considera limpio	92%
No considera limpio	8%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida en trabajo de campo. Octubre de 2020.

Al realizar la respectiva evaluación de los aspectos de limpieza en las oficinas administrativas y de ventas el 92% de los colaboradores considera que su puesto de trabajo se encuentra libre de suciedad, mientras un 8% indicaron lo contrario. Es importante mencionar que la limpieza de las áreas mencionadas es realizada dos veces al día por personal de una empresa subcontratada. El personal de limpieza de la empresa subcontratada está integrado por catorce personas, incluidos dos supervisores, quienes están distribuidos de la siguiente manera, tres para áreas administrativas, cinco para el área de ventas, cuatro para las áreas operativas. El personal subcontratado tiene un horario de 7:00 a.m. a 05:00 p.m., de lunes a viernes y sábado de 7: a 12:00 am., tiempo en el que realizan las labores de limpieza.

Imagen 67

Limpeza en los puestos de trabajo



Fuente: imagen captada por la investigación en trabajo de campo. Octubre de 2020.

Como se puede observar en la imagen anterior las oficinas tienen una adecuada limpieza, cabe resaltar que esto se debe a que la persona encargada hace su labor diaria y no los colaboradores de cada área.

La limpieza es un aspecto visual muy importante es por ello que cada lugar de trabajo debe de poseer sus respectivos recipientes para basura, limpios y en buen estado; a continuación, se muestra la tabla correspondiente a la existencia de recipientes en las áreas de trabajo.

Tabla 15
Existencia de recipientes para basura

Respuesta	Porcentaje
Si existen	98%
No existen	2%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida en trabajo de campo. Octubre de 2020.

El 98% de los colaboradores tiene un recipiente para la basura, disponible en su puesto de trabajo a una distancia debida, habitualmente se encuentran debajo de los escritorios, únicamente un 2% indicaron que no cuenta con depósito para basura lo cual se pudo confirmar gracias a las visitas realizadas, a continuación, se muestran en las siguientes imágenes.

Imagen 68

Recipientes para basura



Fuente: imagen captada por la investigación en trabajo de campo. Octubre de 2020.

Como lo muestra las imágenes anteriores los recipientes para basura se encuentran en buen estado, se vacían dos veces al día por una persona encargada de la limpieza, la empresa cuenta con un lugar específico para colocar toda la basura, la cual se extrae tres veces a la semana por camiones recolectores de basura.

La supervisión de la limpieza es un elemento esencial para garantizar el bienestar y cuidado de las personas que laboran en la empresa, según la información recolectada en los cuestionarios respondidos, sobre si existe algún control de la limpieza en los puestos de trabajo, se obtuvieron los siguientes resultados.

Tabla 16

Supervisión de la limpieza

Respuesta	Porcentaje
Si existe	77%
No existe	23%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida en trabajo de campo. Octubre de 2020.

Según los datos recopilados el 77% de los colaboradores indicaron que si existe supervisión en los puestos de trabajo por parte del supervisor del área de trabajo, en tanto que el 23% piensa que no hay ninguna inspección respecto a la limpieza, el administrador de la unidad de análisis mencionaba que dentro de sus atribuciones está verificar que todo esté limpio, adicionalmente la compañía de limpieza tiene asignado un supervisor que realiza recorridos una vez al día, comprobando que todo se encuentre de una forma correcta.

Es importante involucrar a los colaboradores en las jornadas de limpieza, estas generarán motivación, trabajo en equipo y sensibilización. En la tabla 17 se presenta la información respecto a las jornadas de limpieza en la empresa.

Tabla 17
Jornadas de limpieza

Respuesta	Porcentaje
Si realizan	43%
No realizan	57%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida en trabajo de campo. Octubre de 2020.

El 43% de los colaboradores indican que se realizan jornadas de limpieza dentro de la empresa, la mayoría de estos comenta que no cuentan con fechas establecidas para efectuarlas, únicamente reciben instrucciones de los jefes inmediatos que deben de realizar una limpieza profunda debido a visitas de personas invitadas por la empresa o por una auditoria de parte de fábrica, mientras el otro 57% afirma que no existen, expresando que únicamente el personal de limpieza es el encargado de coordinar todo lo relacionado a la higiene dentro de los distintos departamentos de la empresa, los supervisores y jefes de áreas indican que nunca se han realizado jornadas de limpieza y tampoco se les ha indicado que deben programarlo y ejecutarlo.

2.3.6.2 Área operativa

La limpieza es importante para conservar un entorno de trabajo saludable, reduce los riesgos de enfermedades y permite que se prolongue la vida útil del equipo, así como de las instalaciones, por lo tanto, es esencial mantener áreas limpias que permitan condiciones favorables para los colaboradores, la siguiente tabla muestra que responsabilidad ha tenido la administración de la empresa en los aspectos de limpieza en el área operativa.

Tabla 18
Normas de limpieza en el área de trabajo

Respuesta	Porcentaje
Si existen normas de limpieza	86%
No existen normas de limpieza	14%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida en trabajo de campo. Octubre de 2020.

Según el 86% de los colaboradores, han recibido instrucciones de cómo mantener limpia el área de trabajo, sin embargo, han sido de forma verbal, el otro 14% afirma que no existen normas que guíen la forma adecuada en que deben de permanecer los puestos de trabajo.

El jefe del área operativa mencionó que le comunica al personal los lineamientos de limpieza a seguir de manera verbal, únicamente se les extiende un documento donde se detalla los utensilios entregados para cumplir con la limpieza, el cual deben de firmar de recibido.

Es importante indicar que el personal de limpieza contratado por la empresa solamente vacía los botes para basura, limpia corredores y pasillos, es responsabilidad del personal operativo mantener limpio su puesto de trabajo. A

continuación, se muestran las imágenes correspondientes a la limpieza actual en el área operativa.

Imagen 69
Puestos de trabajo



Fuente: imagen captada por la investigación en trabajo de campo. Octubre de 2020.

Los puestos de trabajo cuentan con sus respectivos utensilios de limpieza entre los cuales se encontraron; escobas, trapeadores y jaladores para basura, aunque es responsabilidad del colaborador conservar un lugar de trabajo limpio, y del personal de limpieza vaciar los botes para basura, se pudo observar acumulación de basura en el puesto de trabajo debido a que los colaboradores esperan hasta que la persona encargada de limpieza los vacíe de lo contrario laboran no importando si los recipientes se encuentran de esa manera; se observó además suciedad en los pisos.

También se les preguntó a los colaboradores si considera que su área de trabajo se encuentra limpia, los resultados se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 19

Su área de trabajo se encuentra limpia

Respuesta	Porcentaje
Si está limpia	82%
No está limpia	18%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida en trabajo de campo. Octubre de 2020.

Según los cuestionarios trasladados al personal operativo, se logró determinar que el 82% de los colaboradores considera que su área de trabajo se encuentra limpia, indicando que realizan la limpieza cada vez que un vehículo es terminado y también al finalizar la jornada de trabajo, el otro 18% señaló lo contrario mencionando que no es adecuada debido a que muchas veces no es suficiente el tiempo para realizarla adecuadamente.

Con base al recorrido realizado dentro de las instalaciones se pudo observar la higiene actual con la que cuentan las áreas operativas de trabajo, es importante mencionar que no se realiza una limpieza adecuada algunos puestos se encontraban con acumulación de basura y suciedad en los pisos, las cuales se presentan en las siguientes imágenes.

Imagen 70

Limpeza en el área de trabajo



Fuente: imagen captada por la investigación en trabajo de campo. Octubre de 2020.

A pesar de que los colaboradores indicaron que realizan la limpieza cada vez que terminan de reparar un vehículo o al finalizar la jornada de trabajo, se observó acumulación de grasa en las paredes y basura regada en el piso, algunos técnicos mencionaron que no les han dado instrucciones de limpiar la pared solamente los pisos, herramientas y maquinaria utilizados.

Tabla 20

Limpeza de las máquinas

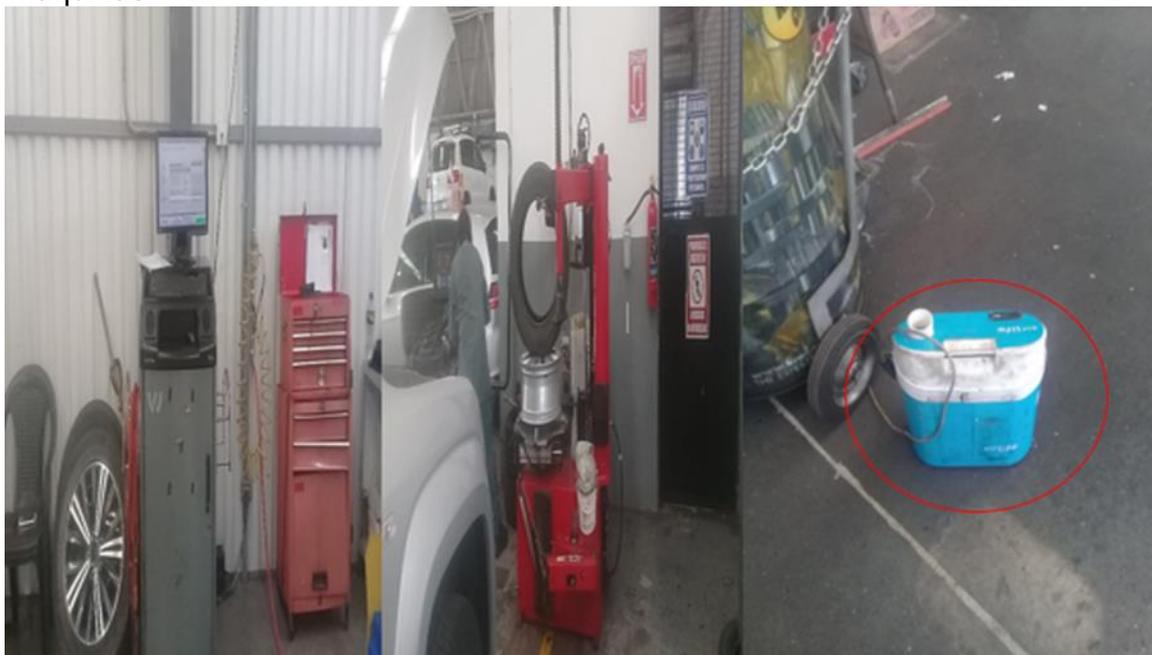
Respuesta	Porcentaje
Sí se limpian	83%
No se limpian	17%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida en trabajo de campo. Octubre de 2020.

La vida útil y el funcionamiento correcto de las máquinas dependen en gran parte del mantenimiento y limpieza adecuada de las mismas. Según los datos recopilados indican que el 83% de los colaboradores limpian las máquinas con frecuencia, mencionando que al momento de retirar la suciedad utilizan franelas

y líquido anti polvo, a la vez revisan su correcta funcionalidad, en tanto que el 17% expresa que no se realiza mantenimiento después de utilizarlas; a continuación, se muestran las imágenes correspondientes a la limpieza actual con la que cuentan las máquinas de la unidad de análisis.

Imagen 71
Máquinas



Fuente: imagen captada por la investigación en trabajo de campo. Octubre de 2020.

Como se observa en las imágenes anteriores las máquinas en su mayoría se encuentran limpias y en buen estado, sin embargo, en cuanto a los aparatos de limpieza de aire acondicionado se localizaron con acumulación de grasa, el supervisor del área mencionaba que cada una cuenta con un encargado quien es el responsable del cuidado de las mismas.

Actualmente, no existen controles de limpieza, únicamente cada supervisor lo efectúa de manera visual asegurándose que tanto el área como las máquinas estén limpias.

En lo que respecta a la limpieza actual de las instalaciones, se les preguntó a los colaboradores, si consideran que su área de trabajo se mantiene libre de basura y suciedad, a continuación, se muestran los resultados obtenidos.

Tabla 21

El área de trabajo se mantiene libre de basura y suciedad

Respuesta	Porcentaje
Sí se mantiene	72%
No se mantiene	28%
Total	100%

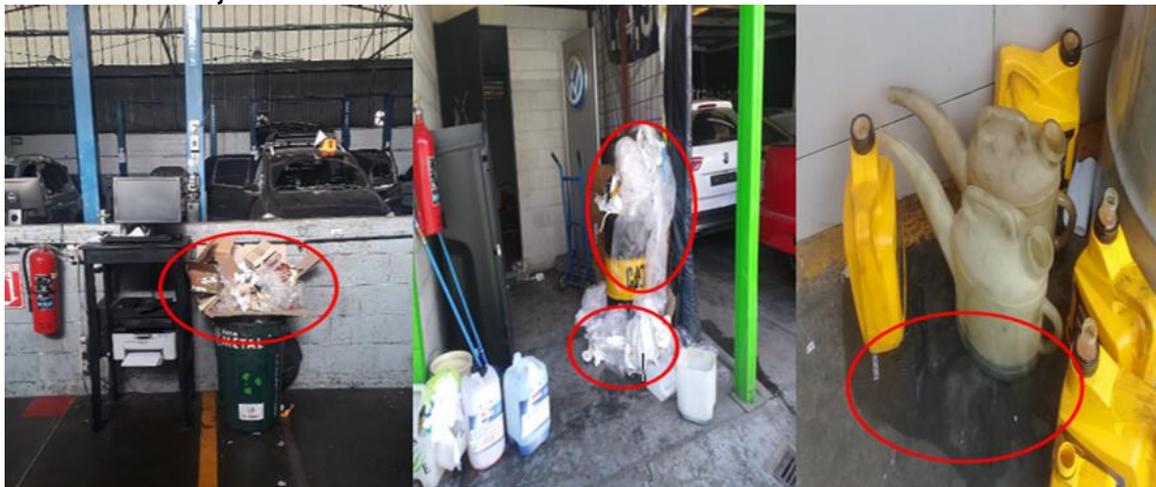
Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida en trabajo de campo. Octubre de 2020.

El 72% de los colaboradores afirma que su área de trabajo se mantiene libre de basura y suciedad, indicando que dentro de sus atribuciones se encuentra conservar un lugar de trabajo limpio, un 28% expresa lo contrario, mencionando que algunos lugares se conservan sucios y con acumulación de basura debido a la falta de supervisión.

Es importante mencionar que el personal de limpieza es el responsable de retirar la basura de los puestos de trabajo, actualmente son cuatro personas encargadas de limpiar los puestos de trabajo, en las diferentes áreas operativas, se vacían los botes para basura una vez por día en los horarios de 7:00 a 9:00 de la mañana.

Aunque la mayoría de los colaboradores consideran que su área de trabajo se mantiene libre de basura y suciedad, se observaron puestos que no cuentan con una limpieza adecuada, algunos recipientes se encontraron con acumulación de basura además de aceite regado en el suelo, provocando mala impresión, principalmente a los clientes que visitan la empresa.

Imagen 72
Áreas de trabajo



Fuente: imagen captada por la investigación en trabajo de campo. Octubre de 2020.

Los desechos y la basura tienen que estar colocados en sus debidos depósitos, estos deben estar tapados y en buen estado, para que no ocasionen mal aspecto. Se le preguntó al personal si cuentan con basureros en sus puestos de trabajo, en la siguiente tabla se muestran los resultados.

Tabla 22
Existencia de basureros del área operativa

Respuesta	Porcentaje
Si existen	97%
No existen	3%
Total	100%

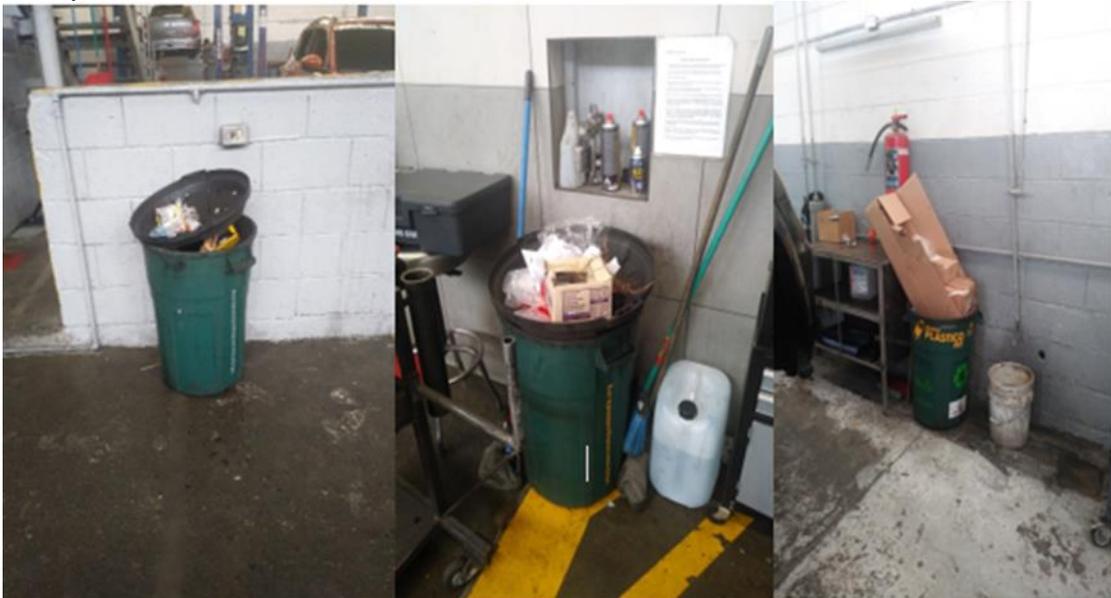
Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida en trabajo de campo. Octubre de 2020.

En la tabla anterior se muestra que el 97% de los colaboradores tiene un recipiente de basura disponible, acerca de esta información los supervisores comentan que la basura es retirada una vez al día por el personal de limpieza,

aunque aseguran que debería ser dos veces al día, debido a que en algunos lugares se observa acumulación de basura, a continuación, se muestran los recipientes proporcionados por la empresa.

Imagen 73

Recipientes de basura



Fuente: imagen captada por la investigación en trabajo de campo. Octubre de 2020.

La basura tiene que estar depositada debidamente en los recipientes asignados por la empresa, estos deben de estar cerrados y en buen estado para evitar que ocasionen mala impresión, no obstante, como se muestra en la imagen anterior, se tiene el mal hábito de tirar la basura sobre las tapaderas; además, el jefe del área comento que el personal operativo tienen instrucciones de colocar el cartón donde corresponde para evitar las acumulaciones en los recipientes, lo cual muchas veces no se cumple. La basura es retirada de las instalaciones tres veces por semana por camiones recolectores y no existe una adecuada clasificación de basura.

2.3.7 Controles

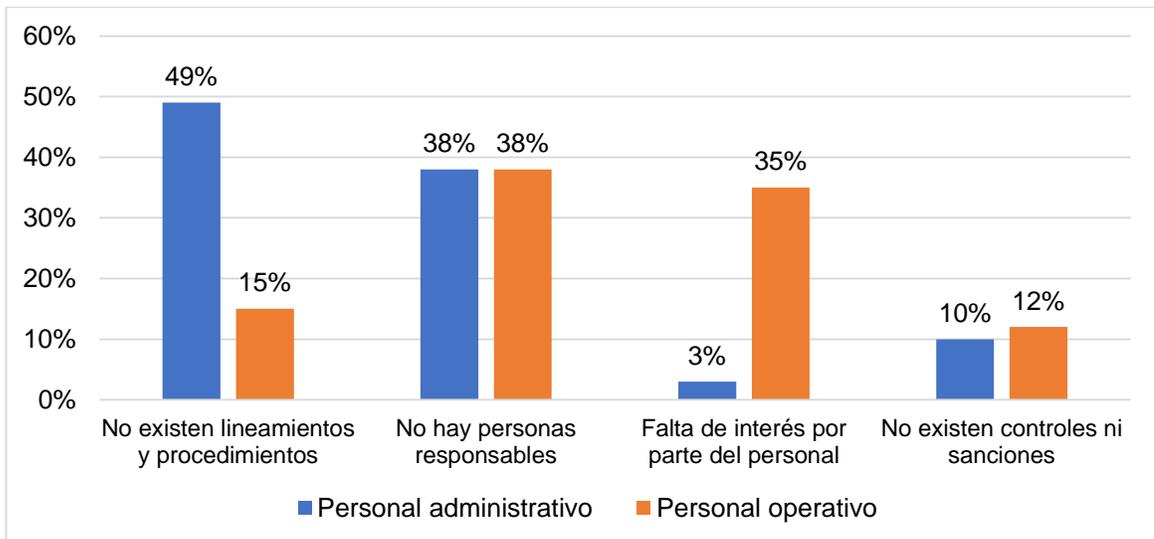
Actualmente en la unidad de análisis no se utilizan controles relacionados a seguridad, orden y limpieza, el personal de limpieza, trabaja las áreas asignadas según indicaciones del supervisor existen dos personas responsables para realizar las inspecciones de limpieza un supervisor de la empresa subcontratada y otro que es el administrador de la unidad de análisis, quienes indican que por cuestiones de tiempo y otras atribuciones no logran revisar todas las áreas, estas dos personas son adicionales a las doce que se encuentran distribuidas en las distintas áreas realizando la limpieza.

2.4 Análisis de resultados

En la gráfica 8 se puede observar que un número elevado del personal administrativo opina que la falta de lineamientos y procedimientos es una de las principales razones para que exista deficiencia en seguridad, orden y limpieza, mientras otro porcentaje alto del personal operativo afirma que la falta de interés por parte del personal es una de las causas que provoca dicha situación, los colaboradores piensan que además esto es provocado por la falta de personas responsables que guíen a los colaboradores a mantener el puesto de trabajo seguro, ordenado y limpio.

Gráfica 8

Causas por las cuales existe deficiencia en seguridad, orden y limpieza



Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida en trabajo de campo. Octubre de 2020.

En el análisis realizado a las instalaciones de la unidad de análisis se encontraron las siguientes áreas de oportunidad.

a. Seguridad

- Las señalizaciones de seguridad en las instalaciones, están mal ubicadas, a alturas inapropiadas y obstruidas.
- Algunos extintores se encuentran sin señalización, bloqueados por cajas de madera, basura y mobiliario.
- El cableado eléctrico se encuentra expuesto, además de la filtración de agua que toca parte del mismo.
- No existe un comité o grupo que vele por los aspectos de seguridad.
- Los colaboradores carecen de protectores auditivos para evitar los fuertes ruidos producidos por las herramientas.
- Las escaleras no cuentan con antideslizantes para evitar accidentes.

- Existen obstáculos en rutas de evacuación los cuales dificultan la salida de las instalaciones.
- Gran parte del personal no tiene capacitación con relación al tema de seguridad.

b. Orden

- Existen objetos que no se utilizan para laborar en los puestos de trabajo, como juguetes, fotografías, recipientes de vidrio, etc.
- No existe un control adecuado del reciclaje.
- Existe gran cantidad de papelería sin archivar en los escritorios de trabajo.
- Los instrumentos de trabajo no se encuentran ordenados correctamente en las cajas de herramientas.
- Los expedientes físicos se encuentran de una forma inadecuada.
- No existen lineamientos en relación al orden de las áreas de trabajo, esto se da de acuerdo al criterio del colaborador.

c. Limpieza

- Existen paredes y aparatos de limpieza de aire con grasa acumulada.
- No existen lineamientos de limpieza que indiquen el procedimiento adecuado para llevar cabo esta, en cada área de trabajo y tampoco el mantenimiento de las maquinarias.
- Algunos botes de basura no son vaciados constantemente provocando gran acumulación de basura en las áreas.
- Los recipientes de llenado de aceite son devueltos sucios y con grasa acumulada
- No existe comité o grupo que se encargue de la supervisión de la limpieza en las instalaciones.

Por último, se consultó al personal si estaría dispuesto a participar en un programa que mejore la seguridad, orden y limpieza, a lo que el 90% de los

colaboradores respondió que si, como se observa en la tabla 23. También indicaba el administrador de la empresa que actualmente se está trabajando únicamente en la formación de un comité de seguridad.

Tabla 23

Intención de pertenecer a un comité de seguridad, orden y limpieza

Respuesta	Porcentaje
Si pertenecería	90%
No pertenecería	10%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida en trabajo de campo. Octubre de 2020.

Las situaciones mencionadas anteriormente pueden provocar, inseguridad para laborar en los puestos de trabajo, pérdida o deterioro de documentos, atrasos en los procesos, plagas, deterioro acelerado de las máquinas, accidentes, ambiente desagradable provocado por la falta de orden.

También se comprobó la hipótesis planteada en el plan de investigación ya que por medio de las encuestas y entrevistas realizadas al personal operativo, administrativo y a los jefes de áreas, se verificó que las deficiencias que se presentan en cuanto a seguridad, orden y limpieza, se debe a que no existen lineamientos y procedimientos para orientar al colaborador a mantener un lugar limpio y ordenado, información recopilada según resultados de la gráfica 8 (ver página 115), además de la falta de personas responsables.

Así mismo, con la realización del presente capítulo se alcanzaron los objetivos propuestos en el plan de investigación, pues por medio de las diferentes herramientas se recopiló información para analizar los aspectos de seguridad, orden y limpieza, dentro de la unidad de análisis, y poder así determinar las principales deficiencias que posee la empresa.

Por último, al haber encontrado las causas por la que se presentan deficiencias en cuanto a seguridad, orden y limpieza en la unidad de análisis, se recomienda implementar un programa de mejora continua a través de la metodología nueve eses (9's) el cual se desarrollará en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO III

**PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA: METODOLOGÍA NUEVE ESES (9S)
EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE VEHÍCULOS, ACCESORIOS,
PARTES, REPUESTOS Y SERVICIOS UBICADA EN LA CIUDAD DE
GUATEMALA**

La metodología nueve eses (9's) aplica como un programa de mejora continua, es una herramienta esencial dentro de cualquier organización, sin importar su función, industria y tamaño, permite el desarrollo de los buenos hábitos laborales que se enfocan en seguridad, orden y limpieza de todas las áreas de la empresa, la cual busca manifestar una cultura de calidad.

3.1 Justificación de la propuesta

Al obtener los resultados del diagnóstico realizado en la unidad de análisis, se considera necesario la implementación de la metodología nueve eses (9's) ya que a través de esta se puede garantizar un ambiente de trabajo seguro, ordenado y limpio, que ayudará al colaborador a ser más productivo y a sentirse cómodo en el lugar de trabajo.

Asimismo, se evitarán posibles accidentes, permitirá lograr los objetivos organizacionales de manera más eficiente y eficaz por medio de la reducción de tiempos, procesos ordenados y mejora del clima organizacional, ya que se podrá contar con áreas de trabajo agradables para todo el personal de la empresa.

3.2 Objetivo de la propuesta

Establecer un programa que permita mantener un lugar de trabajo seguro, ordenado y limpio, y le favorezca a los colaboradores sentirse cómodos realizando

su trabajo con mayor productividad y calidad, pretendiendo alcanzar en dos años el 100% de la aplicación de esta en toda la empresa.

3.3 Alcance de la propuesta

El programa nueve eses (9's) deberá aplicarse en toda la unidad de análisis sin excepción alguna y que sirva de lineamiento para que los colaboradores laboren en un lugar seguro, ordenado y limpio que permita desarrollar sus actividades de manera rápida, eficiente y cómoda. Mejorará la apariencia del lugar de trabajo, responsabilidad y compromiso con el trabajo, manteniendo con ello un buen ambiente laboral; al minimizar o eliminar los tiempos improductivos. Se evitarán pérdidas por errores y se mejora el cumplimiento de las metas de trabajo.

3.4 Programa de mejora continua: Metodología nueve eses (9s)

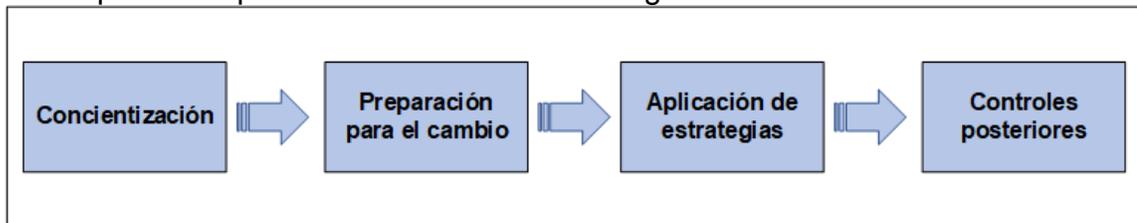
Por ser un programa de mejora continua nueve eses (9's) implica el aprendizaje constante de un sistema de organización, con base a una buena administración y con la participación de todas las personas que forman parte de la empresa y con el apoyo de la gerencia general para el respaldo del programa. Es de mejora continua porque requiere el análisis de la situación actual, considerando sus oportunidades para realizar cambios e ir perfeccionando la forma de trabajo que se lleva dentro de la organización, la cual se refiere a los hábitos de seguridad, orden y limpieza además permite crear un lugar agradable con las condiciones adecuadas.

Para realizar este proceso y lograr un cambio, es necesario llevar distintas fases que permitirán la integración de todos los miembros de la organización en la aplicación de la metodología nueve eses (9's). Para la ejecución del programa de calidad enfocado a la mejora continua, es preciso que todo el personal reconozca que cada uno de ellos cumple un papel importante, además de tener claras las actividades a realizar. A continuación, se presenta cada una de las fases del

programa para la implementación de la metodología nueve eses (9's) y las actividades que implica.

Imagen 74

Fases para la implementación de la metodología nueve eses



Fuente: Elaboración propia. Octubre de 2020.

3.4.1 Concientización

El éxito de un programa depende en gran medida de la aceptación y el compromiso de todos los colaboradores, asimismo, analizar la situación en la que se encuentra actualmente la unidad de análisis, respecto a la seguridad, orden y limpieza.

El diagnóstico obtenido se debe presentar a todos los colaboradores para concientizar la necesidad del cambio y la aplicación de la metodología nueve eses 9's. Es importante dar a conocer los pasos que se seguirán para la implementación y el papel fundamental que cada uno tiene dentro del proceso.

A continuación, se presenta una propuesta de invitación que se dará a conocer por medio de correo electrónico y las pizarras informativas que se encuentran distribuidas en toda la empresa, las cuales deberán completarse con información necesaria la cual tendrá: tema a tratar, fecha, hora y lugar; esto de acuerdo con el calendario de reuniones de concientización que se haya establecido.

Imagen 75

Invitación para reunión de concientización



Fuente: Elaboración propia. Octubre de 2020.

A continuación, se presenta el formato con la programación a seguir en las diferentes reuniones de concientización que se llevarán a cabo, para lo cual deberá completarse con fecha, hora y responsable. Es de vital importancia presentar la información de manera adecuada y clara para que el personal asimile la situación y reconozca que se debe tomar acciones para lograr un cambio.

Cuadro 4

Plan de reunión de concientización

 Plan de concientización de seguridad, orden y limpieza	
Lugar: Salón Polo 2do. Nivel Responsable: Gerente administrativo	Fecha: Hora:
Bienvenida: Iniciar la reunión con una bienvenida a todos los colaboradores.	
Objetivos del programa de concientización: <ul style="list-style-type: none"> • Determinar las deficiencias en relación con seguridad, orden y limpieza con las que cuenta la empresa. • Informar qué se desea lograr mediante este programa. • Incentivar al cambio mediante la reflexión de los problemas observados actualmente. • Motivar a la mejora constante para el bien de la organización, a través de la invitación a ser partícipes de la generación del cambio. • Trabajar en equipo. • Hacer de las áreas de trabajo un ambiente digno para trabajar • Crear un ambiente agradable 	
Presentación del diagnóstico de la situación actual: Realizar una presentación en power point para presentar las fotos que reflejan la situación actual, con relación a seguridad, orden y limpieza dentro de la empresa.	
Enfoque de necesidades: Pedir la opinión de los colaboradores para el análisis de la situación actual y poder reflejar las necesidades que tiene la empresa.	
¿Cómo solucionarlo? Presentar la metodología 9´s como una herramienta para la solución de problemas con base a seguridad, orden y limpieza dentro de la empresa.	
¿Qué es la metodología 9 eses (9´s)? Descripción de la metodología Definición de cada "s" Objetivos Beneficios	
Compromiso: Fomentar la importancia del trabajo en equipo y el apoyo de todos los miembros de la organización para lograr un cambio y recalcar el compromiso de cada uno de ellos para mantener un lugar agradable y con las condiciones adecuadas.	

Fuente: Elaboración propia. Octubre de 2020.

Como se muestra en el cuadro cuatro la reunión deberá iniciar con una bienvenida, seguidamente se explicarán los objetivos contenidos en el mismo, en esta etapa es importante resaltar las observaciones apoyándose en las

imágenes, y hacer saber que no es una crítica, sino un punto de partida para la mejora que se quiere implementar.

Además, se incluirá una presentación audiovisual, que permitirá que todo el personal conozca la situación actual y las medidas que serán tomadas para generar el cambio dentro de la organización, es necesario que todos participen, mediante una lluvia de ideas aportando soluciones a las deficiencias existentes, posteriormente se presentará la teoría de la metodología la cual es importante sea explicada de manera sencilla para que sea comprendida en su totalidad. Por último, será tarea del gerente administrativo, motivar a los colaboradores a participar activamente en la implementación del cambio.

3.4.2 Preparación para el cambio

Esta fase abarca actividades necesarias y previas para iniciar la implementación de la metodología nueve eses (9's) por lo que en esta etapa se conformará un equipo que guíe el proceso. Por el tamaño de las instalaciones y el número de los colaboradores se hace necesario la conformación de un comité SOL y cinco equipos SOL que serán los responsables de orientar al resto de los colaboradores y dar el seguimiento a los cambios realizados, es importante que todo el personal desde gerentes, mandos medios y puestos operativos estén convencidos de los beneficios de la aplicación de esta metodología, además de tener claras las actividades a realizar dentro de la organización y poder alcanzar los objetivos establecidos.

3.4.2.1 Presentación del proceso de implementación

Implementar un programa de mejora continua requiere que la totalidad de los colaboradores se vean involucrados activamente, no solo como compromiso o como parte de sus labores diarias, sino como una motivación, la elaboración del plan de trabajo es fundamental para establecer en dónde se aplicarán las metodologías, por lo tanto, el líder deberá asignar a su grupo de trabajo tareas o

actividades a realizar, tomando en consideración que a lo largo del desarrollo del programa debe asumir un papel para liderar el programa de la metodología nueve eses (9's), mantener un compromiso activo, promover la participación de todos los implicados y dar seguimiento al programa.

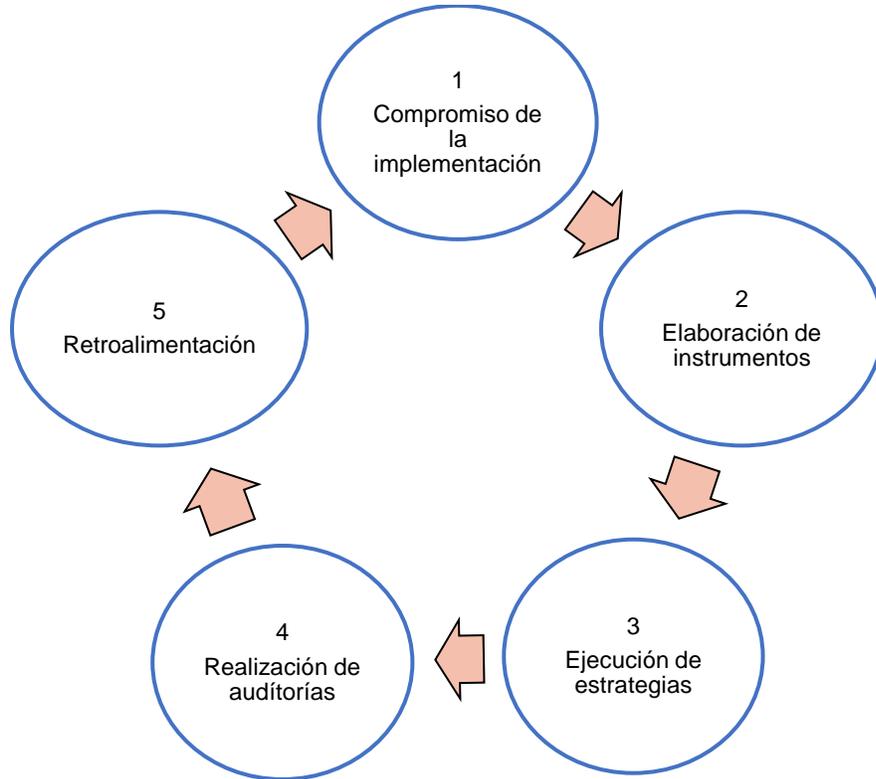
A continuación, se detallan los pasos a seguir para la implementación de la metodología según Gutiérrez (2014):

- **Compromiso de la implementación:** los colaboradores deben de comprender la importancia de este paso, debe ser de manera voluntaria para comprometerse a realizar un cambio.
- **Elaboración de instrumentos:** elegir los diversos instrumentos que se utilizarán en el proceso de implementación, tales como las etiquetas rojas, etiquetas amarillas, formatos de control entre otros.
- **Ejecución de estrategias:** llevar a cabo los planes establecidos en el momento programado donde sea una situación de ganar-ganar en toda la empresa.
- **Realización de auditorías:** realizar inspecciones periódicamente para verificar que el programa se esté aplicando tal y como se enseñó en el corto, mediano y largo plazo.
- **Retroalimentación:** si algo no está funcionando como se implementó por cualquier causa se debe retroalimentar para no perder la estandarización.

En la siguiente imagen se muestra el orden secuencial de los pasos básicos del proceso de implementación del programa.

Imagen 76

Pasos para la implementación del programa (9's)



Fuente: Gutiérrez, Calidad Total y Productividad. Editorial Mc. Graw Hill. Cuarta edición. 2014

3.4.2.2 Organización para el proceso de mejora

Para la ejecución del programa, es necesario seleccionar personal de las distintas áreas que estén dispuestos a colaborar de manera voluntaria beneficiando el proyecto a largo plazo, hasta lograr que sea parte de la cultura organizacional de la empresa, estas personas asumirán responsabilidades, las cuales serán importantes para el desarrollo de las actividades, todos tendrán que someterse a una capacitación, en la cual deberán comprender la esencia de la metodología 9's, motivarán e incentivarán una cultura de seguridad, orden y limpieza dentro de la organización.

A continuación, se describen las actividades necesarias que anteceden a la implementación, en la cual se contempla la creación del Comité y Equipo SOL.

a) Conformación del Comité SOL

Estará conformado por personas responsables de concientizar a los integrantes de la organización, sobre la importancia que tiene el cumplimiento de la implementación de la metodología nueve eses (9's). Deberán elaborar las normas y acordar las sanciones específicas para la ejecución de la metodología, serán los encargados de realizar un documento el cual deben firmar todos los involucrados como muestra de compromiso y seguimiento de mejora.

El comité deberá estar representado por personal de los distintos departamentos para una mejor coordinación y generar diferentes puntos de vista. Los miembros del comité deberán recibir un curso acerca de la metodología nueve eses (9's) este servirá de guía para posteriormente capacitar a los miembros de los equipos que estarán bajo su cargo.

Se recomienda optar por el curso impartido por el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) el cual tiene un costo por persona de Q240.00 pago único, con una duración de dos semanas, los cursos son impartidos en la sede central zona 5 de Guatemala; adicional cuentan con una plataforma para que los integrantes pueden realizar la capacitación desde su casa o lugar de trabajo. Todo será coordinado con el departamento de recursos humanos, durante el desarrollo del curso el participante adquirirá capacidades para propiciar actitudes que promueven una sana convivencia con el entorno. Los temas que se desarrollan se presentan en el cuadro 5.

Cuadro 5

Temas de curso propuesto para el Comité SOL

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

Fuente: Elaboración propia con información de INTECAP. Octubre de 2020.

Será la coordinadora de recursos humanos la encargada de inscribir a los participantes al curso y gestionar el lugar donde se impartirá. En el cuadro 6 se presenta el valor del curso.

Cuadro 6

Propuesta de curso para Comité SOL

Cantidad de colaboradores	Costo del curso por persona	Costo total
5	Q 240.00	Q1,200.00
Total		Q1,200.00

Fuente: Elaboración propia con información de INTECAP. Octubre de 2020.

El coordinador, secretario el administrador visual, auditor y capacitador del comité SOL además deberán recibir un curso llamado “Gestión de Seguridad industrial y Salud Ocupacional” que se imparte en el INTECAP, con una duración de un mes de manera virtual y un costo de Q.100 por persona, el cual brindará la base teórica para la labor que desempeñarán dentro del comité. En el cuadro 7 se muestran los temas que dicho curso desarrolla.

Cuadro 7

Temario de curso para encargados de seguridad, orden y limpieza

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

Fuente: Elaboración propia con información de INTECAP. Octubre de 2020.

Posteriormente se deberá capacitar a los encargados de cada equipo SOL. Para lo cual los costos se detallan en el cuadro 8.

Cuadro 8

Propuesta de curso para encargados de seguridad, orden y limpieza

Cantidad de colaboradores	Costo del curso por persona	Costo total
5	Q 100.00	Q 500.00
Total		Q 500.00

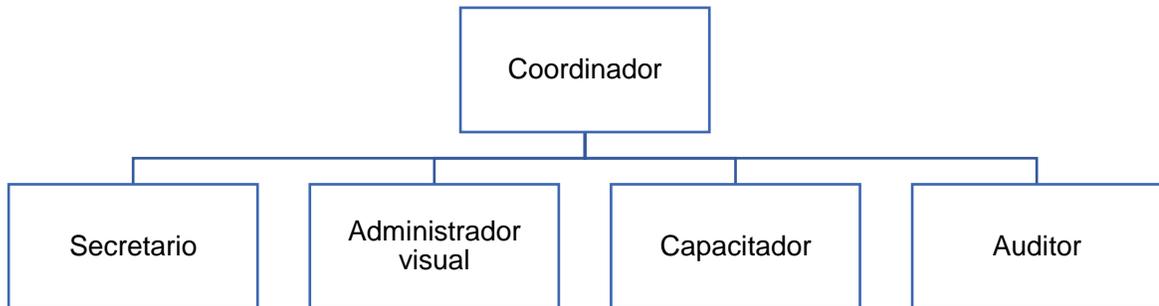
Fuente: Elaboración propia con información de INTECAP. Octubre de 2020.

A cada uno de los integrantes del comité se les deberá asignar una actividad, serán los encargados de llevar a cabo la implementación, seguimiento, progreso y control del programa de mejora continua. Cada función dependerá de un

acuerdo entre los miembros. En la siguiente imagen se muestra el organigrama propuesto del Comité SOL.

Imagen 77

Organigrama propuesto de Comité SOL



Fuente: Elaboración propia. Octubre de 2020.

A continuación, se describen las funciones de cada miembro del Comité SOL.

a) Coordinador

- Representa al comité ante los gerentes en la empresa.
- Evalúa el cumplimiento de los objetivos del programa en general.
- Planifica las reuniones con los demás integrantes del Equipo SOL para organizar las actividades que se llevarán a cabo.
- Reconocer el apoyo de los miembros de la organización y los logros obtenidos durante el transcurso del programa.
- Dar a conocer los resultados después de cada evaluación para que el personal identifique las áreas que necesitan mejorar.
- Darle seguimiento a los cambios que se deban aplicar después de cada evaluación.

b) Secretario

- Acompaña al comité a todas las reuniones para tomar nota de lo más importante.

- Pasa lista de asistencia en las reuniones del comité.
- Organiza, informa y reserva las salas de capacitación para las reuniones del comité.
- Informa por medio electrónico o telefónico cualquier cambio en los planes ya establecidos.
- Lleva el orden del día y elabora las convocatorias a reunión.

c) Administrador visual

- Elabora el material audiovisual planificado por el comité
- Prepara el material audiovisual para la capacitación.
- Verifica la redacción y ortografía del material visual conjuntamente con el comité para la implementación de la metodología.
- Planifica la colocación y ubicación de material visual.

d) Capacitador

- Planifica y elabora agenda de capacitación por departamento.
- Instruye al comité, y capacitadores de equipos SOL de los temas y actualizaciones de la metodología.
- Elabora informes de las evaluaciones aplicadas.
- Resuelve dudas respecto a los temas impartidos.

e) Auditor

- Planifica la forma en que se realizará la auditoría del programa.
- Dispone de los formatos y materiales de auditorías.
- Establecer las fechas de ejecución de auditorías.
- Verifica la correcta aplicación de los instrumentos de control.
- Revisa el resultado de los informes proporcionados por los auditores de los equipos.
- Administra la base de datos con los hallazgos.

- Apoya al coordinador del Comité Sol en las actividades necesarias para la implementación.

b) Conformación del Equipo SOL

Al igual que el comité, el Equipo SOL, es un grupo de personas encargadas de facilitar y guiar al resto de colaboradores en el proceso de implementación y aplicación de la metodología nueve eses (9's). El Equipo SOL estará más cerca de los colaboradores, reportarán al comité los avances, necesidades o situaciones que surjan en el área que tienen asignada.

Se sugiere conformar un total de 5 equipos, distribuidos así:

Cuadro 9
Equipo SOL sugerido

No. de equipo	Área de conformación
1	Departamento de ventas
2	Departamento de operaciones
3	Departamento de repuestos
4	Departamento de recursos humanos y financiero
5	Departamento de informática y tecnología

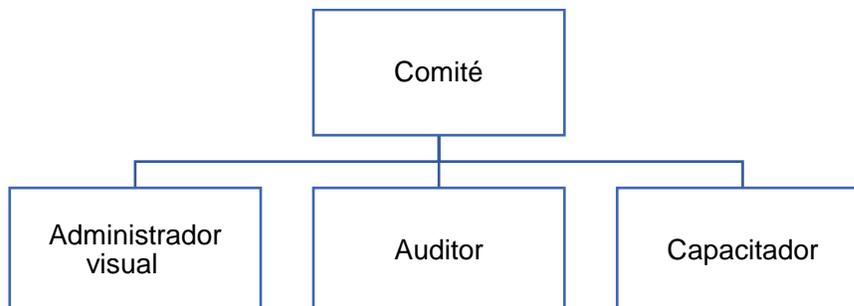
Fuente: Elaboración propia. Octubre de 2020.

Lo conformarán personas voluntarias de los distintos departamentos para realizar grupos que apoyen a la aplicación del programa de mejora continua nueve eses (9's) los cuales se reunirán cuando sea necesario con el comité e informar si existen puntos de mejora que deban ser atendidos.

A continuación, se muestra el organigrama del Equipo SOL.

Imagen 78

Organigrama propuesto de Equipo SOL



Fuente: Elaboración propia. Octubre de 2020.

Los miembros del Equipo SOL tienen funciones especiales para guiar el proceso de la metodología 9's según su puesto en el organigrama.

a) Administrador visual

- Traslada al Comité SOL la información acerca de las áreas de mejora que detecte.
- Promoverá los avances obtenidos.
- Participará en todas las sesiones informativas.
- Encargado de verificar que se cumplan los lineamientos del programa.

b) Auditor

- Realizará auditorías del programa.
- Traslada la información obtenida al Comité SOL.
- Utilizará formatos y materiales de auditoría.
- Participará en todas las sesiones informativas.
- Ejecutará las auditorías para medir el progreso.

c) Capacitador

- Preparará el material necesario para las capacitaciones.
- Evaluará la efectividad de la capacitación.

- Apoyará al Comité SOL en las actividades necesarias para la implementación.
- Participará en todas las reuniones informativas.

3.4.2.3 Capacitación

Para preparar al personal y brindarle las herramientas necesarias se sugiere la capacitación de la metodología nueve eses (9's), el cual será impartido por el Comité SOL tanto para el área administrativa, ventas y operativa, es importante capacitar a los miembros de la organización en la implementación de la metodología, con el fin de realizar un trabajo eficaz y eficiente, creando en sus colaboradores buenos hábitos. Para ellos es importante que dentro de la capacitación exista información básica y comprensiva de forma ordenada como:

- ¿Qué es la metodología nueve eses (9's)?
- ¿Cuáles son sus elementos?
- ¿Qué beneficios tiene la metodología nueve eses (9')?
- ¿Cuáles son sus objetivos?
- Programas y acciones por implementar.

Los temas anteriormente mencionados serán expuestos para el área administrativa, ventas y operativa, de esta forma se logrará que el personal coopere y se comprometa con los objetivos que la implementación pretende alcanzar.

Al ser un proceso que cumple etapas consecutivas es necesario que el comité y los equipos SOL socialicen la programación de la metodología para el resto de los colaboradores, por lo que, se utilizará para este fin las pizarras informativas que existen en las diferentes áreas de marcaje de entrada y salida del personal. A continuación, se muestra el programa de capacitaciones que será impartida por el Comité SOL a cada uno de los departamentos de la empresa.

Cuadro 10
Programa de capacitación

Relación	Tema	Objetivo	Descripción de la actividad	Fecha y hora	Responsable
RELACIÓN CON LAS COSAS	Seleccionar (Seiri)	Mantener solo lo necesario	Definir		Comité SOL
	Orden (Seiton)	Mantener todo en orden	Importancia y beneficios		
	Limpieza (Seison)	Mantener todo limpio	Métodos de aplicación		
RELACIÓN CON LAS PERSONAS	Estandarizar (Seiketsu)	Conservar los logros alcanzados	Definir		Comité SOL
	Disciplina y hábito (Shitsuke)	Mantener la disciplina y hábito	Importancia y beneficios		
	Constancia (Shikari)	Preservar en los buenos hábitos	Métodos de aplicación		
RELACIÓN CON LA EMPRESA	Compromiso (Shitsukoku)	Ir hasta el final de las tareas	Definir		Comité SOL
	Coordinación (Seishoo)	Trabajar en equipo	Importancia y beneficios		
	Sincronización (Seido)	Mejoramiento continuo y perdurable	Métodos de aplicación		

Fuente: Elaboración propia. Octubre de 2020.

3.4.3 Aplicación de estrategias

Después de realizar todas las actividades correspondientes al proceso de preparación, la unidad de análisis se encontrará en condiciones para iniciar la implementación del programa con la dirección del Comité SOL, el cual deberá realizar la calendarización para la aplicación de las tres primeras eses.

Es importante dar a conocer cada una de las actividades que se pondrán en marcha en el programa y analizar cada una de ellas para lograr el progreso en la implementación; por lo que se utilizará para este fin el correo electrónico y las

pizarras informativas, que se encuentran ubicadas en las diferentes áreas de la empresa.

Los equipos SOL serán los responsables de informar al personal una semana antes de la aplicación de cada una de las eses, la programación, los instrumentos a utilizar y la manera correcta de aplicarlos.

3.4.3.1 Mejoras en la infraestructura

Antes de dar inicio con la implementación es importante realizar mejoras a la infraestructura para reforzar la seguridad del personal, es necesario retirar la estructura del cielo falso del área de preparado de vehículos nuevos, (ver imagen 45, página 73) siendo un total de 20 metros cuadrados, se propone a Multiproyectos HP, el valor por retíralas y trasladarlas fuera de la empresa es de Q600.00 quetzales. Anteriormente esta área operativa funcionaba como oficinas administrativas por lo cual ya no es conveniente el cielo falso, también deben cambiarse las láminas transparentes que se encuentran dañadas y limpiar los conductos de agua para evitar las filtraciones de agua.

Además, se necesita reparar parte del cableado eléctrico y reemplazar las cajas de distribución las cuales se encuentran dañado debido a la humedad, por último, en el área de sanitarios del mismo departamento se debe de corregir las filtraciones de agua, cambiar ocho unidades de cielo falso y pintar las paredes que presentan suciedad acumulada, lo cual será realizado por el personal de mantenimiento de la empresa. La información del costo de estas mejoras se detalla en el cuadro 11.

Cuadro 11

Presupuesto propuesto de mejora en infraestructura

Cantidad	Unidad de medida	Descripción	Precio unitario	Costo total
5	Unidad	Galón de pintura	Q 225.00	Q 1,125.00
6	Unidad	Lámina transparente	Q 149.00	Q 894.00
4	Unidad	Caja de registro	Q 8.30	Q 33.20
8	Unidad	Cielo falso	Q 65.00	Q 520.00
20	Metros cuadrados	Retirar cielo falso	Q 600.00	Q 600.00
Total				Q 3,172.20

Fuente: Elaboración propia con información ferretería EPA. Octubre de 2020.

3.4.3.2 Mantenimiento de ventiladores

Una adecuada ventilación en el área operativa es importante, debido a que es un lugar sensible a los niveles de contaminación producidos por la emisión de gases de los vehículos, para mantener un ambiente saludable y agradable es esencial que cada uno de los ventiladores funcione de una manera adecuada, protegiendo la salud e integridad física de cada uno de los colaboradores que labora en esta área.

Además, un sistema de ventilación adecuado ayuda a conservar una correcta temperatura, humedad y ventilación, manteniendo un ambiente saludable para todos los colaboradores de esa área. Con esto se evitará a largo plazo perjuicios en la salud y bajo rendimiento laboral. A continuación, se muestra el costo por revisión y mantenimiento de los ventiladores, es importante mencionar que el valor total no incluye piezas defectuosas dependiendo del repuesto a reemplazar el monto subiría y sería reemplazado con autorización de la empresa.

Cuadro 12

Presupuesto propuesto de mantenimiento de ventiladores

Cantidad	Unidad de medida	Descripción	Precio unitario	Costo total
4	Revisión y mantenimiento	Ventiladores	Q 1,125.00	Q 4,500.00
Total				Q 4,500.00

Fuente: Elaboración propia con información talleres Pérez. Octubre de 2020.

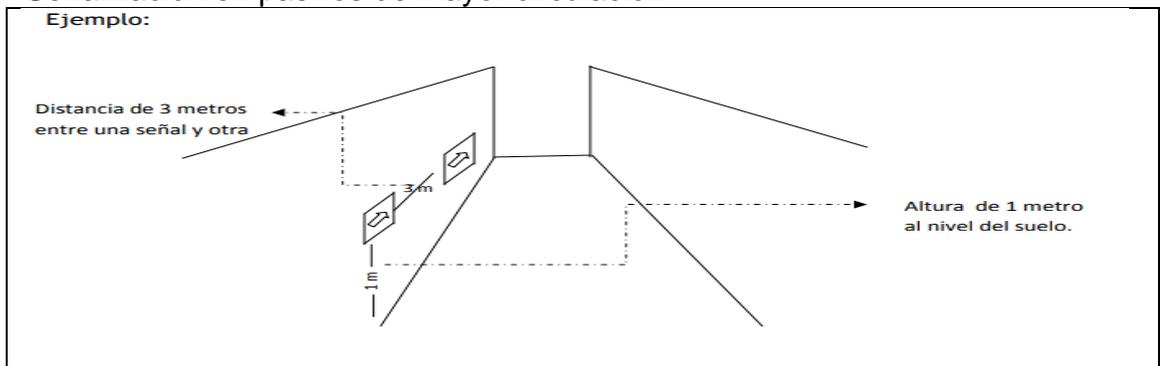
3.4.3.3 Mejoras en la Seguridad

Debido a que muchas señalizaciones se encuentran a una altura no adecuada, según CONRED (2019), se recomienda que las señales estén colocadas en una altura de 1 metro del suelo en la pared izquierda y una distancia entre ellas de 3 metros entre sí, dentro de la empresa existe una persona encargada del mantenimiento, la cual puede realizar los cambios correspondientes.

A continuación, se muestra un ejemplo de la ubicación correcta de las señales:

Imagen 79

Señalización en pasillos de mayor circulación



Fuente: Guía de señalización de ambientes y equipos de seguridad. <https://bit.ly/3IYZv1>. Octubre de 2020.

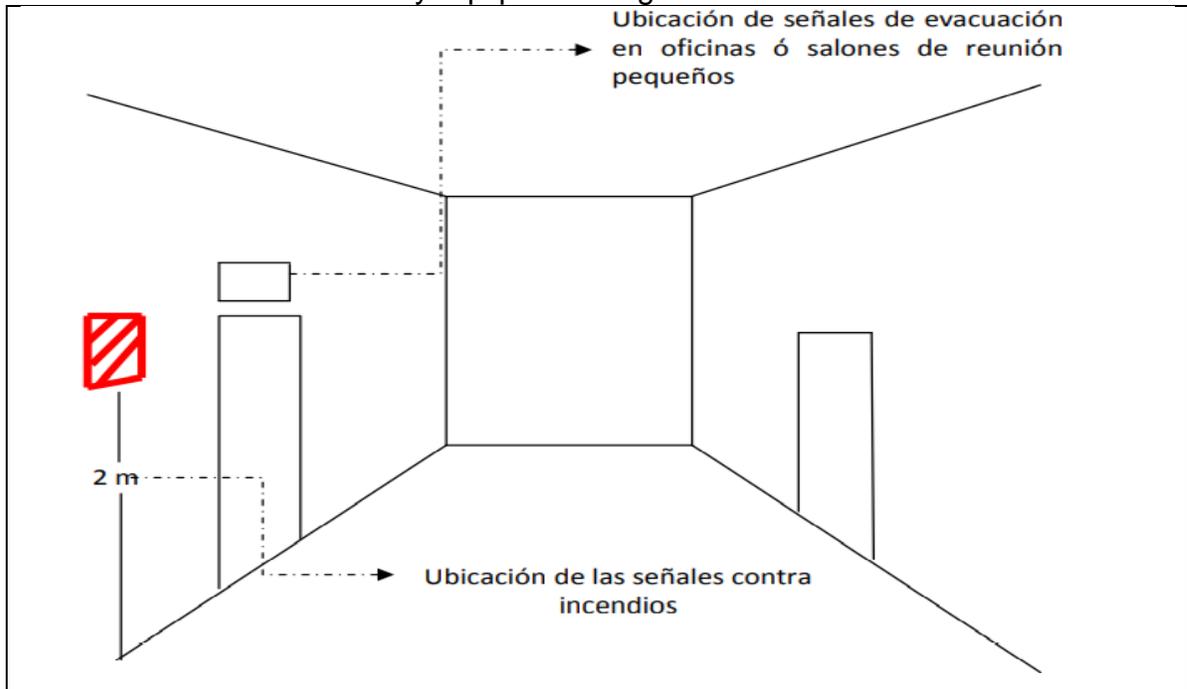
Las señales deben ubicarse en lugares en donde se visualicen con facilidad, es importante que la distribución del mobiliario y la decoración no sean un impedimento para distinguirlas.

Además, los ambientes pequeños como oficinas o salones pequeños se señalarán únicamente en las salidas las cuales serán utilizadas como rutas de escape si llegara a ocurrir alguna emergencia.

A continuación, se muestra la imagen correspondiente de la correcta ubicación de las rutas de evacuación.

Imagen 80

Señalización de ambientes y equipos de seguridad



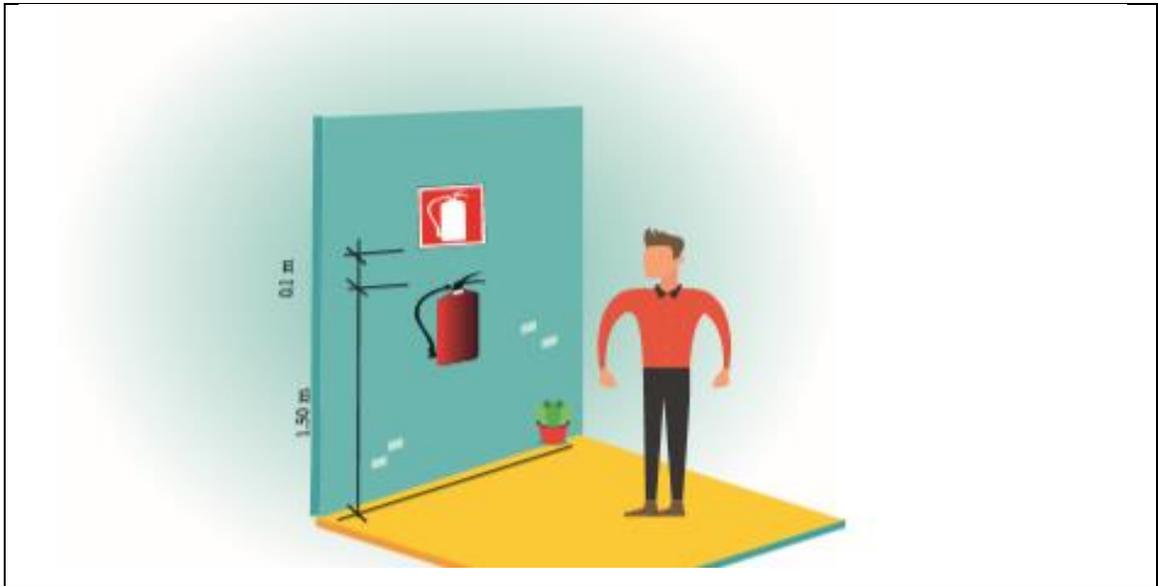
Fuente: Guía de señalización de ambientes y equipos de seguridad. <https://bit.ly/3IYRZv1>. Octubre de 2020.

Con respecto a los extintores, deben de ser ubicados a una altura de 1.50 metros desde el nivel del suelo, y la señal correspondiente a 0.1 metros de distancia del extintor, es decir a 1.60 metros desde el nivel del suelo, aunque cuentan con un mantenimiento adecuado, algunos de los extintores se encuentran sobre el suelo y obstruidos de alguna manera.

A continuación, se muestra la manera correcta en la que deben de permanecer los extintores.

Imagen 81

Ubicación correcta de los extintores



Fuente: Guía para la señalización de ambientes. <https://bit.ly/3fspWCC>. Octubre de 2020.

Para cumplir con los requerimientos de seguridad en la unidad de análisis, se hace necesaria la instalación de los ocho extintores que no poseen una base adecuada para colocarlos, además de la señalización que facilite su ubicación, debido a que la empresa cuenta con dos personas de mantenimiento, estos serán los responsables de las mejoras mencionadas anteriormente. A continuación, se presenta la cotización correspondiente.

Cuadro 13

Cotización de propuesta de mejora de señalización y bases de extintores

Cantidad	Unidad de medida	Descripción	Precio unitario	Costo total
8	Unidad	Base de extintor	Q 65.00	Q 520.00
8	Unidad	Señal de extintor	Q 25.00	Q 200.00
Total				Q 720.00

Fuente: Elaboración propia con información de Sigo y Extintores de Guatemala. Octubre de 2020.

3.4.3.4 Equipo de protección

Aunque la unidad de análisis cuenta con la mayoría de equipo de protección para poder desempeñar las labores operativas, algunos de los colaboradores indicaron que no se les ha proporcionado tapones especiales para los oídos, los cuales son necesarios en determinados trabajos donde utilizan herramienta que emite demasiado ruido, siendo esto perjudicial para la salud del personal a largo plazo, la información del costo se detalla en la siguiente tabla.

Cuadro 14

Cotización de tapones de protección para los oídos

Cantidad	Unidad de medida	Descripción	Precio unitario	Costo total
45	Juegos	Tapones sencillos	Q 2.00	Q 90.00
Total				Q 90.00

Fuente: Elaboración propia, con base a cotización de Novex, S.A. Octubre de 2020.

3.4.3.5 Escaleras

Las escaleras a pesar de que se encuentran en buen estado y con sus respectivos pasamanos, no cuentan con cintas antideslizantes en su superficie, siendo un riesgo para los colaboradores que la recorren diariamente, debido a que están elaboradas de madera y piso cerámico, estas se localizan distribuidas en las diferentes áreas de la empresa, teniendo una longitud aproximada de 12 metros cada una, siendo un total de cinco escaleras, el detalle de los costos para llevar a cabo estas mejoras se presentan en el siguiente cuadro.

Cuadro 15

Cotización de cintas antideslizantes

Cantidad	Unidad de medida	Descripción	Precio unitario	Costo total
5	Rollo de 12 metros	Cintas antideslizantes	Q 350.00	Q 1,750.00
Total				Q 1,750.00

Fuente: Elaboración propia, con base a cotización de Sigo. Octubre de 2020

3.4.3.6 Normativo interno de seguridad

Establecer y cumplir un normativo de seguridad que vele por el cumplimiento de las medidas de seguridad dentro de las instalaciones es importante debido a que evitan posibles accidentes resguardando la integridad física de todos los colaboradores. A continuación, la propuesta de la normativa de seguridad.

Imagen 82

Normativa de seguridad

Dirigido a todo el personal operativo y visitantes de la misma	
<p>Todas las personas, sin excepción, deberán utilizar el equipo de seguridad dentro de las áreas operativas que lo ameriten, a los visitantes que se dirigen al área se les proporcionará el equipo en la entrada de las instalaciones, se le brindará chalecos reflectivos y cascos protectores.</p>	
<p>Equipo de seguridad:</p> <ul style="list-style-type: none">• Guantes• Lentes• Tapones para los oídos• Cinturón de carga• Botas de punta de acero	
<p>Medidas de seguridad a seguir dentro de las instalaciones:</p> <ul style="list-style-type: none">• Movilizarse dentro de las instalaciones únicamente por los pasos peatonales autorizados.• Seguir las instrucciones en las señalizaciones.• En caso de emergencia siga las rutas de evacuación que integran la organización.• Utilizar las herramientas y equipo de forma segura evitando los accidentes.	

Fuente: Elaboración propia. Octubre de 2020.

3.4.4 Proceso de implementación

A continuación, se desarrollan las actividades que se llevarán a cabo en cada fase del proceso de implementación de la metodología nueve eses (9's), al momento de realizar las acciones necesarias en cada estrategia, se les informará

a los colaboradores los lineamientos que deben de cumplir con los objetivos de cada ese.

3.4.4.1 Selección (Seiri)

Con la primera "S", se pretende identificar, clasificar, separar y/o eliminar del puesto de trabajo los equipos, materiales, productos y documentos innecesarios que reducen o quitan espacio, conservando solo lo necesario.

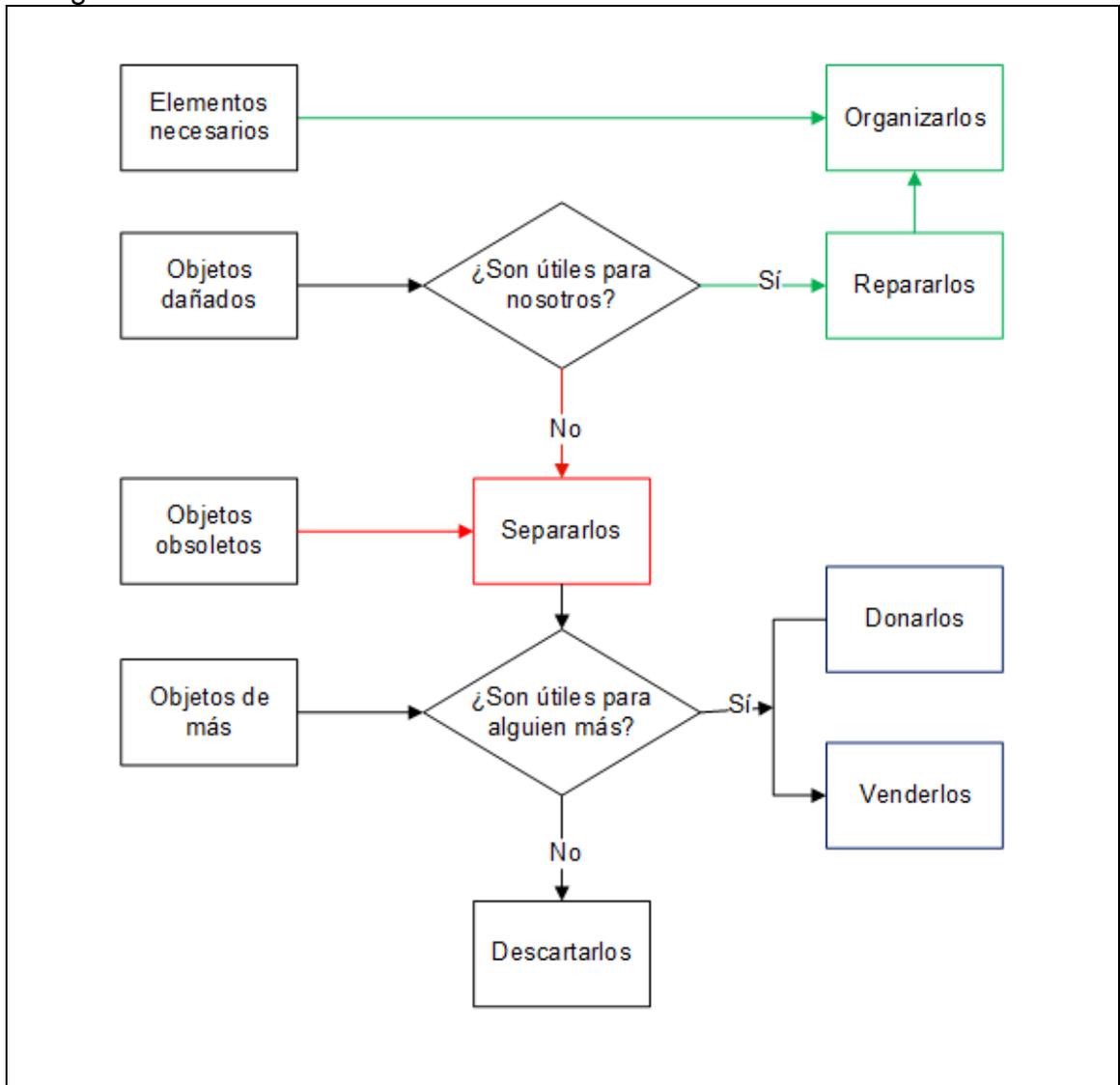
El propósito de esta "S" es retirar todos los elementos que no son esenciales para las tareas diarias. Los objetos necesarios se deben de mantener cerca de la acción, mientras los innecesarios se deben retirar del lugar, ya sea donar, transferir o vender si fuera necesario. Este proceso de eliminar los objetos que ya no son necesarios dentro de la empresa ayudará a aprovechar de una mejor manera los espacios de trabajo con los que se cuenta actualmente, generando más beneficio para la organización como para los colaboradores

Se consideran como objetos necesarios, aquellos que son indispensables para realizar el trabajo, como computadoras, lapiceros, calculadoras, impresoras y demás elementos que sin ellos no se puede concluir las tareas asignadas. Los objetos innecesarios son los elementos que solo ocupan espacio en el área de trabajo y dificultan mantener un ambiente ordenado, entre estos se encuentran, decoraciones, mobiliario extra y objetos personales que no ayudan a realizar el trabajo.

En el proceso de selección cada colaborador deberá hacer la clasificación de lo útil y lo no útil en su área de trabajo, ya sea en escritorios, archivos, oficinas, etc. Para llevar a cabo esta selección es necesario que el colaborador conozca el diagrama de clasificación que se encuentra en la siguiente imagen:

Imagen 83

Diagrama de clasificación Seiri



Fuente: <https://bit.ly/3swtCXM>. Octubre de 2020.

La aplicación de Seiri prepara los lugares para que sean más seguros y ordenados. Para ello se debe de llenar un listado en donde se deben colocar los equipos, materiales, mobiliario y herramientas del área de trabajo y marcar con una "X" si es un elemento necesario o innecesario. El auditor del Equipo SOL entregará la boleta a cada uno de los colaboradores para que ellos completen el listado según el área en que se encuentren.

A continuación, se presenta el formato propuesto que deberá ser utilizado al momento de la aplicación Seiri.

Cuadro 16

Propuesta de formato de elementos necesarios e innecesarios

Empresa dedicada a la venta de vehículos, accesorios, partes, repuestos y servicios			
Formato No. 9S-001			
Formato de elementos necesarios e innecesarios			
Área:	Administración <input type="checkbox"/>	Operaciones <input type="checkbox"/>	Ventas <input type="checkbox"/>
Sub área:	_____		
Responsable:	_____		
Fecha:	_____		

Listado de elementos			
No.	Objetos	Necesario	Innecesario
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
NOMBRE Y FIRMA DEL RESPONSABLE			

Fuente: Elaboración propia. Octubre de 2020.

Al momento de separar todos los objetos necesarios e innecesarios, se debe de clasificar los elementos necesarios de acuerdo a su frecuencia de uso, es útil identificarlos por clases, tales como: elementos activos, semiactivos o inactivos. Los activos son los que se utilizan diariamente, los semiactivos tienen un uso de una vez a la semana los inactivos no son utilizados, sin embargo, estos elementos no pueden ser desechados debido a que aún forman parte del inventario de la empresa; para llevar a cabo dicha actividad se propone el siguiente formato.

Cuadro 17

Propuesta de formato de elementos según su frecuencia de uso

Empresa dedicada a la venta de vehículos, accesorios, partes, repuestos y servicios				
Formato No. 9S-002				
Formato de elementos según su frecuencia de uso				
Área:	Administración <input type="checkbox"/>	Operaciones <input type="checkbox"/>	Ventas <input type="checkbox"/>	
Sub área:	_____			
Responsable:	_____			
Fecha:	_____			
Listado de elementos				
No.	Objetos	Activos	Semiactivos	Inactivo
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
NOMBRE Y FIRMA DEL RESPONSABLE				

Fuente: Elaboración propia. Octubre de 2020

En el cuadro anterior se colocará el nombre del objeto y una X en la opción que corresponda de acuerdo con la frecuencia de uso.

Adicionalmente, se aplicará una herramienta por todos los colaboradores llamada tarjeta roja, la cual es una tarjeta que permite marcar y distinguir en el área de trabajo los objetos que no forman parte de la función laboral, ejemplo de estos son: equipo roto o descompuesto, en mal estado, desactualizado o que no tengan relación con las actividades que se desarrollan. Dicha tarjeta ayudará a realizar una acción correctiva sobre esos objetos.

El formato propuesto para la tarjeta roja es una hoja en blanco con unas medidas de 15 cm de alto por 14 cm de ancho, con un margen rojo de 1 cm para su fácil distinción, las tarjetas contarán con su número impreso para evitar repeticiones y que ocurra un mal registro de datos.

La impresión de la tarjeta roja es en papel mate accesible para escribir y con adhesivo, se necesitarán 100 tarjetas que tiene un costo de Q 487.50, información obtenida de imprenta Ediciones Don Quijote.

La tarjeta roja deberá llenarse de la siguiente manera: debe colocarse fecha, nombre del área en donde se aplica, nombre de la persona que propone que el elemento ya no es útil, cantidad de elementos. Colocar una "X" o ✓ seleccionando la acción propuesta, en comentarios se agregará la información o detalles importantes, por ejemplo, código de inventario o lugar al que se transferirá el objeto, a continuación, se presenta el formato propuesto.

Imagen 84

Formato de tarjeta roja

TARJETA ROJA	
Empresa dedicada a la venta de vehículos, accesorios, partes, repuestos y servicios	
No. 001	
Fecha:	_____
Nombre del área:	_____
Propuesto por:	_____
Responsable Actual:	_____
Elemento:	_____
Cantidad:	_____
Acción propuesta:	
	Reparar <input type="checkbox"/>
	Transferir a otra área <input type="checkbox"/>
	Donar <input type="checkbox"/>
	Vender <input type="checkbox"/>
Comentarios:	

Fuente: Elaboración propia. Octubre de 2020.

A continuación, en la imagen 85, se muestra un ejemplo de cómo debe ser aplicada la tarjeta roja.

Imagen 85

Ejemplo de aplicación de tarjeta roja



Fuente: imagen captada por la investigación en trabajo de campo. Octubre de 2020.

Como se puede observar, la tarjeta roja está encima de cajas y llantas mal ubicadas, estos son elementos que deberían de estar colocados correctamente, en el caso de las cajas tienen que estar almacenadas en una bodega debido a que contienen aros de magnesio y la llanta en el área de reciclaje, acondicionada de una manera adecuada evitando el desorden.

Al terminar la clasificación mediante el uso de la tarjeta roja, los miembros del Equipo SOL deberán llenar el listado propuesto que se presenta a continuación, a manera de resumir la información obtenida de las tarjetas rojas. En las columnas deberá marcarse con una "X" o ✓ la acción que se ha propuesto, en caso de ser un objeto personal el espacio dispuesto para el código del inventario deberá dejarse en blanco.

Cuadro 18

Propuesta para clasificación de elementos de acuerdo a tarjeta roja

Empresa dedicada a la venta de vehículos, accesorios, partes, repuestos y servicios						
Formato No. 9S-003						
Listado de elementos innecesarios clasificados por medio de la tarjeta roja						
Área:	_____					
Responsable:	_____					
Fecha:	_____					
Listado de elementos innecesarios						
No.	Descripción	Código de inventario	Reparar	Transferir	Donar	Vender
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
NOMBRE Y FIRMA DEL RESPONSABLE						

Fuente: Elaboración propia. Octubre de 2020.

Por último, con los elementos innecesarios se debe de realizar la acción correctiva que se haya planteado en la tarjeta roja, para dejar dentro de la empresa solamente los elementos que son útiles para realizar los procesos de atención al cliente interno y externo, se deben de analizar todos los lugares, en el área operativa se encuentran objetos innecesarios, entre estos exceso de cartón

desordenado, extintores obstaculizados por objetos, los cuales pueden ser enviados a otro punto de la empresa.

En el área administrativa se observaron objetos personales, en su mayoría en los escritorios de trabajo, provocando que el espacio para realizar las tareas diarias sea más reducida dificultado cumplir con las labores asignadas, entre los objetos se observaron pachones, tazas, juguetes y fotografías, estos deberán de ser retirados del puesto de trabajo.

Imagen 86
Formato de tarjeta verde

TARJETA VERDE	
Empresa dedicada a la venta de vehículos, accesorios, partes, repuestos y servicios	
No. 001	
Fecha:	_____
Nombre del área:	_____
Observación realizada por:	_____
Código de inventario:	_____
Clasificación:	
Mobiliario	<input type="checkbox"/>
Papelería	<input type="checkbox"/>
Equipo de computo	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>
Mover a:	_____

Motivo del traslado:	_____

Fuente: Elaboración propia. Octubre de 2020.

La tarjeta verde, formato mostrado en la imagen anterior, se colocará sobre objetos que se han clasificado como no útiles en el desarrollo de las labores diarias en los puestos de trabajo, pero pueden ser de utilidad en otras áreas de la empresa, ejemplos de estos son muebles de archivo, estanterías, escritorios, computadoras, etc. Que están en buen estado y pueden reubicarse dentro de la empresa.

La tarjeta deberá llenarse de la siguiente manera: debe colocarse el número de tarjeta, los números no pueden repetirse en la misma área de trabajo o departamento para un mejor control, colocar fecha, nombre del área donde se aplica, nombre de la persona que indica que el elemento ya no es útil en esa área, el nombre del artículo y su código según inventario. Colocar una "X" o un cheque (✓) seleccionando la clasificación a la cual pertenece, y establecer a qué departamento se sugiere el traslado además de la razón puntual porque sugiere el cambio.

La impresión de la tarjeta verde es en papel mate accesible para escribir y con adhesivo, se necesitarán 100 tarjetas que tiene un costo de Q487.5, información obtenida de imprenta Ediciones Don Quijote.

El formato propuesto para la tarjeta verde es una hoja en blanco con unas medidas de 15 cm de alto por 14 cm de ancho, con un margen verde de 1 cm para su fácil distinción, las tarjetas contarán con su número impreso para evitar repeticiones y que ocurra un mal registro de datos.

Al terminar con el uso de la tarjeta verde se llenará por área el formato que se presenta en el siguiente cuadro de manera de resumir la información recolectada en las tarjetas verdes, se anotará el código y nombre del elemento que se ha considerado como transferible y en la última columna deberá colocarse el área o departamento, donde se ha propuesto sea trasladado.

Cuadro 19

Propuesta de listado de elementos necesarios para otras áreas

Empresa dedicada a la venta de vehículos, accesorios, partes, repuestos y servicios				
Formato No. 9S-004				
Listado de elementos necesarios para otras áreas				
Área:		_____		
Responsable:		_____		
Fecha:		_____		
_____		_____		
Listado de elementos innecesarios				
No.	Código de inventario	Código de inventario	Área de traslado propuesto	Razón del traslado
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
NOMBRE Y FIRMA DEL RESPONSABLE				

Fuente: Elaboración propia. Octubre de 2020.

3.4.4.2 Orden (Seiton)

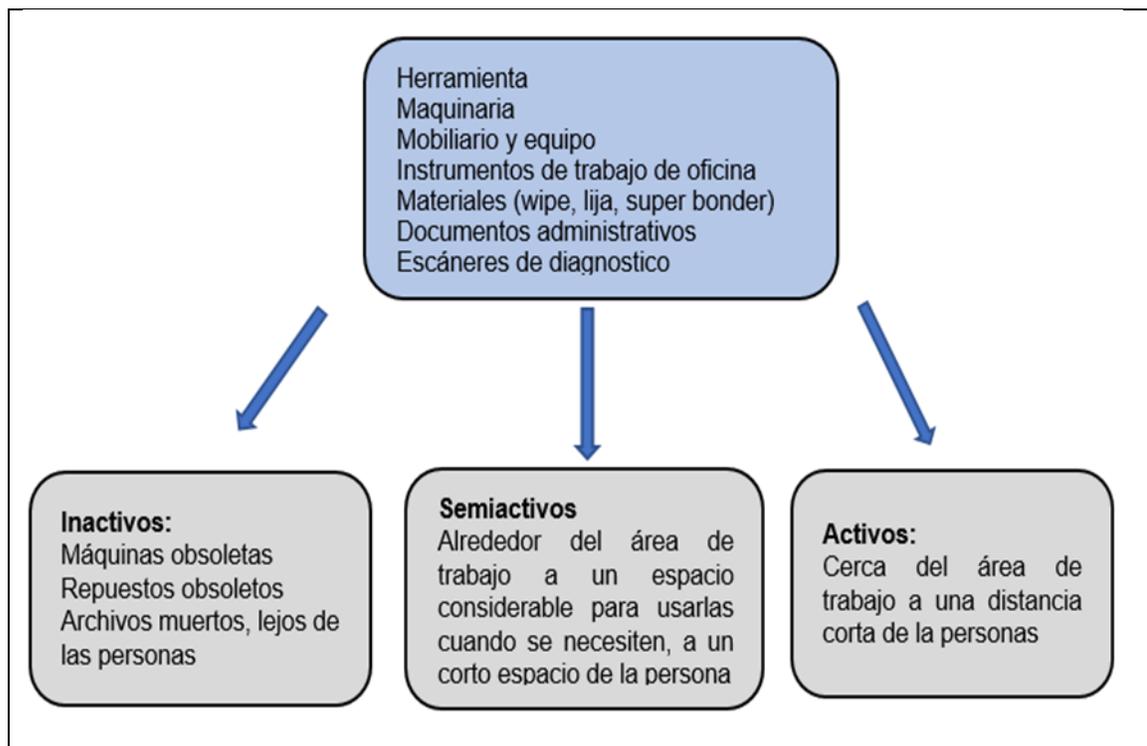
Cuando se haya realizado la acción correctiva con los elementos que ya fueron considerados innecesarios y solamente quedaron dentro del puesto de trabajo

los elementos necesarios, estos deberán ser organizados para localizarlos fácilmente siendo este el objetivo de Seiton, es necesario que los objetos con frecuencia de uso constante estén a una distancia considerable evitando pérdida de tiempo en traerlas de un lado hacia otro, los de uso medio como por ejemplo los escáneres y herramienta especial deben de estar en un lugar adecuado donde no obstaculicen pasos peatonales y su búsqueda sea rápida.

Los elementos que realmente se utilicen pocas veces en el mes deberán estar almacenadas de una forma adecuada y ordenada en un lugar conveniente para que cuando se necesiten se trasladen al lugar de trabajo, éstas serán devueltas lo más pronto posible después del uso para evitar acumulación y desorden de objetos que no están siendo utilizados.

En el área administrativa se deberá clasificar de una forma adecuada la papelería y almacenarla donde corresponde, dependiendo de la utilidad tendrán que estar almacenadas en un archivo o carpetas de una forma organizada, se encontraron algunas oficinas con hojas regadas por todo el escritorio provocando desorden y mal aspecto, la importancia de una correcta organización es colocar los elementos en el lugar que corresponden, para ello es necesario analizar el siguiente diagrama de organización el cual indica la manera en la cual se deben colocar los objetos según la frecuencia de uso.

Imagen 87
Diagrama de organización



Fuente: Elaboración propia con información de INTECAP. Octubre de 2020.

Utilizando el listado elaborado que se realizó de los artículos necesarios e innecesarios de acuerdo al uso de la lista de clasificación (Cuadro 16, página 146) y con la ayuda del diagrama de organización, todas las áreas de la empresa se organizarán correctamente. De esta manera se muestra la importancia que tiene Seiri con Seiton.

Para promover el orden es importante que el personal tenga por escrito las normas establecidas, se distribuirá una circular por medio de publicaciones en las pizarras informativas y correo electrónico para que refuercen de forma visual la importancia de mantener todos los objetos en su lugar. A continuación, se muestra la normativa propuesta:

Imagen 88
Normativa interna de orden

<p>Empresa dedicada a la venta de vehículos, accesorios, partes, repuestos y servicios</p> <p>Normativa interna de orden (Seiton)</p>
<p>Dirigido a todo el personal administrativo y operativo</p>
<ul style="list-style-type: none">• Respetar los lugares destinados para cada cosa, entre estos instrumentos de trabajo, mercadería y herramientas.• No obstruir de ninguna manera los extintores, interruptores eléctricos rutas de evacuación y entradas.• Inmediatamente después de utilizar un instrumento de trabajo, maquinaria y herramienta, devolver a su lugar.• Mantener el área de trabajo libre de objetos personales, comida u otro material no relacionado al trabajo.• Ubicar cada documento donde corresponde. 

Fuente: Elaboración propia. Octubre de 2020.

a) Orden en las oficinas

Disponer de un espacio de trabajo ordenado y bien organizado es importante en cada oficina del área administrativa, se requiere que los elementos de mayor frecuencia de uso se ubiquen lo más cerca del colaborador, estableciendo un lugar específico para cada cosa de manera que facilite su ubicación, el espacio de trabajo será más amplio y cómodo al realizar los trabajos asignados, la

empresa cuenta con escritorios de trabajo amplios, pero debido a la acumulación de hojas y objetos personales crea lugares de trabajo pequeños y desordenados. Los elementos que no son parte de los instrumentos de trabajo asignados por la empresa deberán de retirarse del escritorio, entre estos se encuentran vasos, pачones, cucharas, adornos, fotografías, botellas de vidrio, juguetes y recipientes de comida, estos objetos no generan ningún beneficio tanto para el colaborador como para la empresa, los elementos activos como lo indica el diagrama de organización, deberán colocarse en la primera gaveta del escritorio de trabajo, tales como: lapiceros, lápices calculadora, resaltadores, clips, ganchos, engrapadora, regla, tijeras y demás instrumentos de la misma naturaleza.

También se propone un organizador de oficina como se muestra en la imagen 89 para ser utilizado en los departamentos con mayor tránsito de documentos como lo son recursos humanos, operaciones y financiero, esta herramienta administrativa cuenta con más espacio y esto beneficiará el orden en los escritorios asignados al personal evitando desorden por la acumulación de documentos, tales como ordenes de trabajo expedientes de personal y papelería de importaciones.

Imagen 89
Organizador de oficina



Fuente: <https://www.officedepot.com.gt/officedepotGuatemala/en/Revisteros/ORGANIZADOR-OFICINA-%28HORIZONTAL%29/p/27370>. Octubre de 2020.

Se requiere uno para cada colaborador, 29 para área administrativa y 32 para el área de ventas, en el cuadro 19 se presenta la siguiente cotización.

Cuadro 20
Cotización de organizadores de oficina

Cantidad	Unidad de medida	Descripción	Precio unitario	Costo total
61	Unidad	Organizadores de oficina	Q 199.00	Q 12,139.00
Total				Q 12,139.00

Fuente: Elaboración propia, con base a cotización de Office Depot. Octubre de 2020.

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

Imagen 90
Ejemplo de escritorio de trabajo ordenado



Fuente: Elaboración propia. Octubre de 2020.

b) Orden en el archivo

Otra área importante a ordenar dentro de la empresa, es el archivo del departamento operativo el cual almacena toda la documentación de los vehículos importados, en ellos se detalla información de la condiciones en las que se recibieron y todos los procesos de traslados, servicios y revisiones antes de la entrega, actualmente estos documentos están archivados de una forma inadecuada, ubicados sobre el suelo sin ningún orden establecido, la persona encargada del almacenamiento de las documentaciones, indica que para poder llevar un control que le permita encontrar la papelería le asigna una numeración a cada columna de hojas la cual ingresar a una hoja de Excel, esto le ayuda a recordar dónde colocó cada papelería.

Es importante almacenar de una forma adecuada y ordenada la documentación, facilitando su búsqueda y ubicación, para que cualquier colaborador del departamento operativo, que en algún momento necesite inspeccionar algún

documento, lo pueda encontrar fácilmente evitando pérdida de tiempo, a continuación, se muestran las estanterías propuestas.

Imagen 91

Estanterías para almacenamiento de documentos



Fuente: <https://www.solucionesMelo.com/estanterias.html>. Octubre de 2020.

Para el almacenamiento de los documentos se utilizarán cuatro estanterías, el costo de estas se muestra a continuación.

Cuadro 21

Cotización de estanterías para almacenamiento de documentos

Cantidad	Unidad de medida	Descripción	Precio unitario	Costo total
4	Unidad	Estanterías	Q 900.00	Q 3,600.00
Total				Q 3,600.00

Fuente: Elaboración propia, con base a cotización de Soluciones Melo. Octubre de 2020.

Para llevar un control adecuado se colocarán cartapacios, los cuales se identificarán de la siguiente manera: el color azul corresponde a los documentos del año en curso, el color amarillo para el año anterior, el color verde para los de tres años anteriores y los de mayor antigüedad de color rojo, este proceso

ayudará a realizar la búsqueda de una forma más rápida y eficiente para cualquier colaborador de la empresa. En la imagen 92 se presenta un ejemplo de cómo deberán de rotularse los cartapacios.

Imagen 92

Ejemplo de rotulación de cartapacios del área operativa



Fuente: Elaboración propia. Octubre de 2020.

La facilidad que tendrá la búsqueda de los documentos, de acuerdo a los lineamientos propuestos para archivar la papelería según fechas y colores a los cartapacios, dará un valor agregado al proceso y poder así reducir los tiempos improductivos, debido a que los archivos de los demás departamentos tienen un orden establecido.

Esta propuesta es únicamente para el departamento de operaciones debido al desorden con el que cuentan actualmente, los cartapacios del año en curso ocuparán las primeras filas todos rotulados con su debido color y fecha, los del año anterior en las siguientes filas y así sucesivamente quedando el color rojo en el último piso de abajo, para el almacenamiento de documentos de escaso uso.

Se utilizarán cajas de cartón como las que se ven en las estanterías de la imagen 93 pagina 163, las cajas deberán estar identificadas con la descripción del contenido, para poder ubicarlas de una forma más práctica y sencilla, si en algún

caso fuera necesaria alguna auditoria, la papelería sin uso es almacenada en una bodega y destruida o reciclada después de 5 años.

El jefe de área conjuntamente con el auditor del Equipo SOL se encargarán de la correspondiente supervisión y se cumpla con los lineamientos establecidos debido a que los demás archivos de la empresa si cuentan con estanterías únicamente se recomienda ordenarlas de una forma adecuada, a continuación, el cuadro de cotización de los cartapacios propuestos.

Cuadro 22

Cotización de cartapacios para almacenamiento de documentos

Cantidad	Unidad de medida	Descripción	Precio unitario	Costo total
48	Unidad	Cartapacios	Q 46.90	Q 2,251.20
Total				Q 2,251.20

Fuente: Elaboración propia, con base a cotización de Office Depot. Octubre de 2020.

Es importante colocar los cartapacios de manera vertical, uno al lado del otro para aprovechar de mejor manera el espacio, a continuación, se muestra la imagen de la forma correcta en que deben ser archivados los documentos del área operativa.

Imagen 93

Ejemplo de orden en estanterías



Fuente: <https://bit.ly/3m3OEdX>. Octubre de 2020.

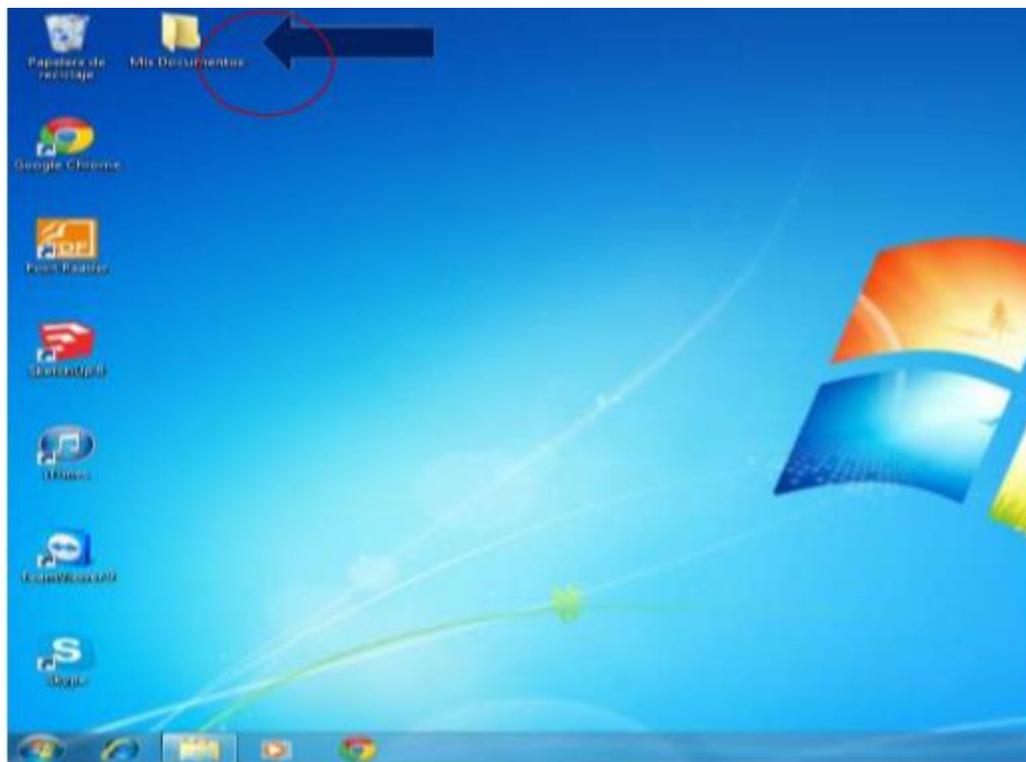
c) Orden de archivos digitales

En la pantalla del escritorio no se debe observar archivos desordenados, por lo tanto, los responsables del orden designados por el Comité SOL, deberán inspeccionar cada equipo de cómputo de las áreas que les fueron asignadas, verificando que los archivos cuenten con un orden adecuado.

La información será enviada por escrito al departamento de informática mediante un correo electrónico, con copia a los miembros del comité, quienes realizarán las correcciones adecuadas, evitando que el equipo trabaje a una menor capacidad, debido a las acumulaciones y desorden de los documentos en el escritorio, en la imagen 94, se muestra un ejemplo de como se debe observar la pantalla de la computadora:

Imagen 94

Ejemplo de escritorio de pantalla



Fuente: Elaboración propia. Octubre de 2020.

A continuación, se brindan los pasos para clasificar los documentos adecuadamente:

- **Ubicarse en mis documentos:** toda la información se irá guardando en la carpeta Mis Documentos, esta será la única carpeta que estará ubicada en la pantalla del escritorio.
- **Crear subcarpetas:** en lugar de acumular documentos digitales de cualquier forma, se crean subcarpetas con nombres fáciles de distinguir, por ejemplo: crear en mis Documentos subcarpetas organizándolas con nombres apropiados de uso constante, como las que se mencionan a continuación; órdenes de repuestos pendientes de entregar, fechas de ingreso de repuestos, garantías pendientes de asignar, importación de vehículos etc., y estas dividir las con más subcarpetas con el fin de llevar un orden establecido evitando el desorden y facilitando la búsqueda de los archivos.
- **Organizar:** todos los archivos que estén sueltos deben ser clasificados en distintas carpetas. Habrá algunos que no forman parte de ninguna de las carpetas creadas o simplemente no forman parte de las funciones laborales, en este caso se tendrán que analizar si se deben desechar, de igual modo no pueden existir documentos personales dentro de los archivos digitales como por ejemplo juegos, películas, música y programas que no estén autorizados por la empresa.

d) Orden de objetos de uso personal

Todos los objetos personales deberán ser retirados de los puestos de trabajo para evitar acumulaciones de elementos innecesarios, la empresa cuenta con un

área de lockers para el personal operativo, esta se encuentra en el segundo nivel del edificio, en cuanto al personal administrativo y de ventas, no poseen un área asignada. Actualmente, tienen únicamente un lugar de almacenamiento de utensilios de cocina y materiales de limpieza, el cual es utilizado la mayor parte del tiempo por el personal de limpieza, por lo tanto, cada colaborador debe de colocar la lonchera, mochila y demás objetos personales en el puesto de trabajo.

La disposición de hacer uso de lockers, para todo el personal, responde a la necesidad de apartar las cosas personales y de alimentación de las áreas de trabajo. Los lockers propuestos para el área administrativa y ventas consisten en torres de metal, de tres compartimientos, con puerta y pestillo para candado, existe una oficina en el segundo nivel del área administrativa la cual funciona como sala de espera donde podrían ubicarse, a continuación, se muestran los lockers propuestos.

Imagen 95

Lockers para almacenamiento de objetos personales



Fuente: <https://bit.ly/3dx6brl>. Octubre de 2020.

Los lockers del área administrativa y ventas no solo servirán para guardar artículos personales que se utilizan a diario, sino también para aquellos elementos que se podrían necesitar en algún momento determinado como libros, bolsos, ropa de deporte entre otros, a continuación, el cuadro de cotización.

Cuadro 23

Cotización de lockers para almacenamiento de objetos personales

Cantidad	Unidad de medida	Descripción	Precio unitario	Costo total
30	Torre de tres compartimentos	Lockers	Q 595.00	Q 17,850.00
Total				Q 17,850.00

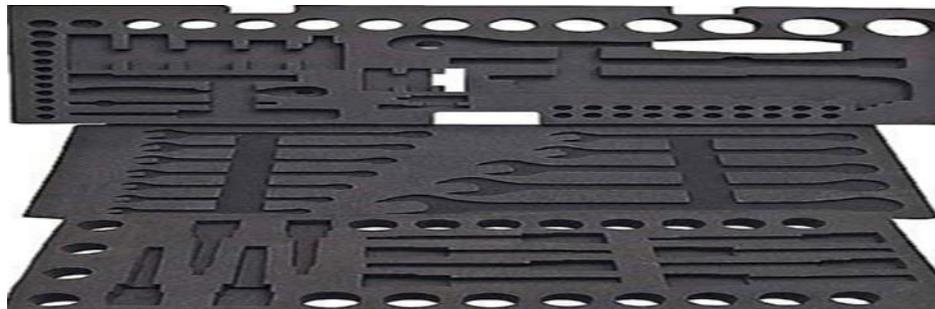
Fuente: Elaboración propia con base a cotización de muebles y modulares de oficina. Octubre de 2020.

e) Orden en las herramientas

La mayoría de las cajas de herramientas del personal operativo no conservan un orden adecuado, debido a que no se tiene el hábito de colocarlas donde corresponde al momento de utilizarlas, tampoco tienen organizadores de herramientas que les ayude a ubicarlas de una forma correcta, únicamente un reducido número de técnicos afirma ordenarlas al finalizar las labores diarias, indicando que debido a la cantidad de trabajo que se les asigna habitualmente, es difícil dejarlas en el lugar que les corresponde.

Se propone un organizador de herramientas en cada bandeja de las cajas, esto con el fin de facilitar la ubicación y orden de los instrumentos de trabajo, los organizadores ayudarán a mejorar considerablemente, evitando que se muevan o se desorganicen los instrumentos al momento de utilizarlos, también será más factible encontrar y ordenar las herramientas que más se manipulan diariamente, además aumentará la eficiencia de los colaboradores en las reparaciones asignadas, a continuación se muestra la mejora propuesta.

Imagen 96
Organizador de Herramientas



Fuente: <https://bit.ly/2QLdfsp>. Octubre de 2020.

Como se puede observar en la imagen anterior cada organizador estará elaborado de esponja dura y resistente la cual ayudará a tener un alto grado de control, orden y protección de las herramientas, cada colaborador del personal operativo realizará la silueta de las herramientas utilizadas en la esponja, los instrumentos de mayor uso serán ubicados en la primera y segunda bandeja y los de menor uso en los compartimientos restantes, a continuación, el cuadro de cotización.

Cuadro 24
Cotización de organizadores de herramientas

Cantidad	Unidad de medida	Descripción	Precio unitario	Costo total
40	Unidad	Organizadores	Q 73.75	Q 2,950.00
Total				Q 2,950.00

Fuente: Elaboración propia, con base a cotización Foam shops. Octubre de 2020.

En la siguiente imagen se muestra un ejemplo del orden en el que deben de permanecer las herramientas de trabajo ubicadas correctamente.

Imagen 97

Ejemplo de orden en las cajas de herramientas



Fuente: <https://bit.ly/3u6ktWw>. Octubre de 2020

f) Orden en las máquinas, elevadores hidráulicos y escáneres

Respecto a las máquinas elevadores hidráulicos de motores los cuales ocupan un espacio considerable, deberán ser ubicadas donde corresponde después de utilizarlas, para evitar obstaculizar salidas o pasos peatonales, la empresa cuenta con una bodega para este tipo de instrumentos. En cuanto a los escáneres estos tienen un lugar asignado donde se utilizan de una forma más frecuente por el personal operativo, será responsabilidad del Equipo SOL conjuntamente con el encargado de cada área, supervisar que todo esté donde corresponde. A continuación se muestra la bodega asignada para la maquinaria pesada.

Imagen 98

Bodega de maquinaria pesada



Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida en trabajo de campo. Octubre de 2020.

g) Orden en el área de reciclaje

Los desechos de cartón, aceite, botes plásticos y demás materiales sin utilizar por la empresa ocupan un espacio considerable, debido a la acumulación excesiva de los mismos, esto provoca desorden mal aspecto y podrían proliferar plagas para las instalaciones, para resolver este inconveniente se plantea delegar a un miembro del Equipo SOL quien se encargará de supervisar el área diariamente con el fin de verificar que el material está siendo ordenado y retirado del puesto de trabajo evitando acumulaciones, se cuenta con compañías recicladoras encargadas de retirar los materiales, quienes se presentan cada vez que se les requiere.

El material genera ingresos para la empresa, este será recogido cada vez que llegue a su máxima capacidad de almacenamiento, con esto se reducirá la acumulación y desorden dentro de la misma.

A continuación, se presenta el formato propuesto para el control de los residuos generados por la empresa, lo que permitirá establecer la cantidad que genera y en un futuro cercano ir disminuyendo ese exceso.

Como ya se indicó se propone que se proceda a reciclar materiales que puedan generar un ingreso extra a la organización, entre estos elementos se encuentra el cartón que genera más desorden en el área de reciclaje, por lo cual es importante que todas las personas recuerden constantemente la forma correcta de colocarlo, para evitar ocasionar una mala imagen, a la vez será más fácil y rápido retirar los residuos si se ordenan de una forma adecuada, a continuación, se muestra el formato correspondiente.

Cuadro 25

Formato de control de reciclaje

Formato No. 9S-006				
Empresa dedicada a la venta de vehículos, accesorios, partes, repuestos y servicios				
Control de reciclaje				
Nombre o identificación del residuo	Cantidad	Fecha de extracción del residuo	Nombre de la empresa recolectora	Observaciones

Firma responsable de orden Equipo SOL

Firma del auditor de la empresa

Fuente: Elaboración propia. Octubre de 2020.

h) Propuestas de rótulos de orden y reciclaje

Es importante promover el orden, la limpieza y el reciclaje de una forma visual para que los colaboradores puedan tener presente la importancia de evitar el desorden, los ambientes sucios y la mala colocación de elementos donde no correspondan, para tal efecto se propone rótulos de 40x40 cm en PVC de 2 milímetros, los cuales deberán ser colocados en las diferentes áreas de la empresa, desde las oficinas administrativas hasta los espacios del área operativa.

Imagen 99

Propuesta de rótulos de orden y limpieza

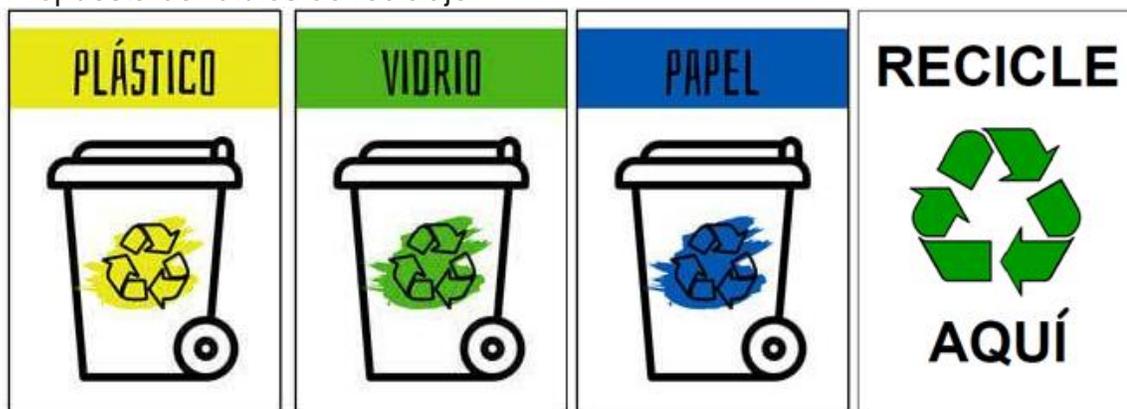


Fuente: <https://bit.ly/3cvVuG6>. Octubre de 2020.

A continuación, se muestra la propuesta de rótulos de clasificación de reciclaje es importante mencionar que ya se cuenta con un depósito para el material orgánico dentro de la empresa.

Imagen 100

Propuesta de rótulos de reciclaje



Fuente: <https://bit.ly/3cyAq1H>. Octubre de 2020.

Para implementar la propuesta de los rótulos de orden, limpieza y reciclaje se hace necesario la adquisición 16 de orden y ocho de reciclaje, a continuación, se presenta el cuadro de cotización.

Cuadro 26

Cotización de rótulos de orden y reciclaje

Cantidad	Unidad de medida	Descripción	Precio unitario	Costo total
24	Unidad	Rótulos	Q 47.50	Q 1,140.00
Total				Q 1,140.00

Fuente: Elaboración propia, con base a cotización de Box color. Octubre de 2020.

3.4.4.3 Limpieza (Seiso)

Seiso propone limpiar el entorno de trabajo, incluido el mobiliario, equipo, maquinaria, herramientas, instrumentos de trabajo, paredes, pisos, ventanas y techo. Este inciso no estará a cargo solamente por el personal de limpieza, aunque ellos tienen el compromiso de realizarla dentro de las instalaciones, en esta "s" se hace conciencia que todo el personal es responsable de las cosas que utilizan y de mantener su puesto de trabajo ordenado y limpio.

La suma de todos los esfuerzos, más el cumplimiento de los deberes del personal de limpieza, lograrán mantener un ambiente agradable para realizar las funciones laborales. Se deberá iniciar identificando los lugares que necesiten limpieza y determinar si el área constantemente se mantiene sucia para eliminarlo de raíz, el objetivo es evitar que se vuelva a repetir.

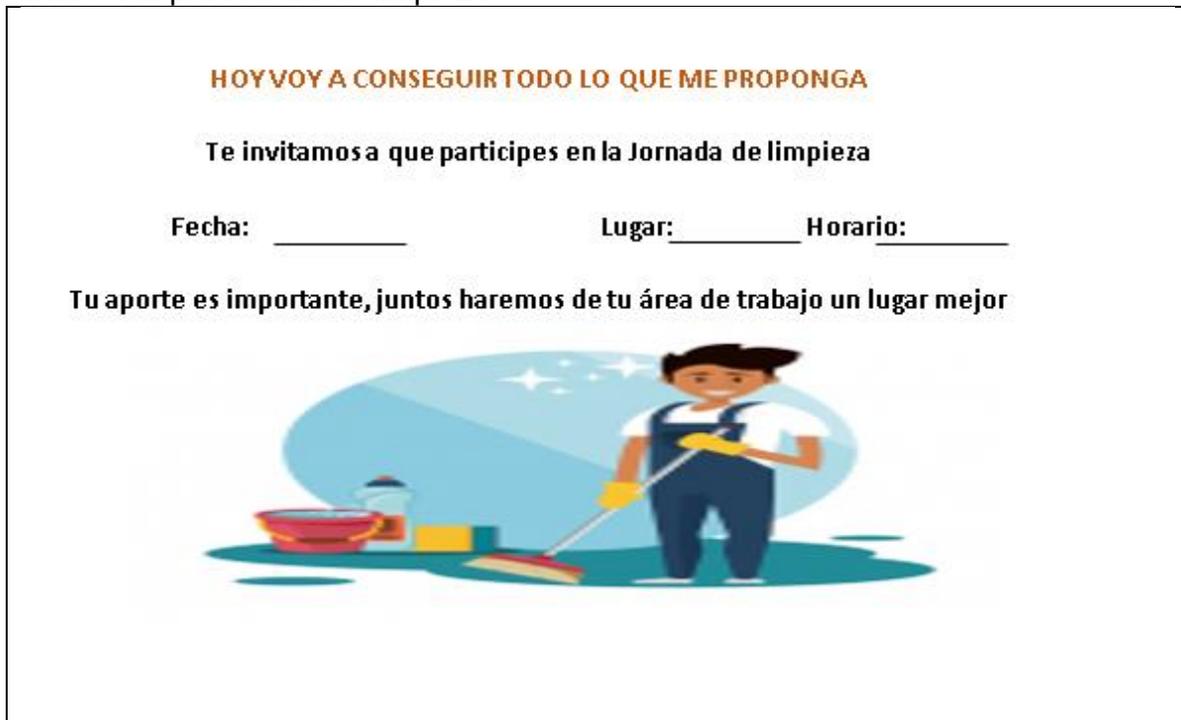
Al aplicar la política de mantener un área adecuada de trabajo, se necesitará la participación de todos los colaboradores, los cuales deberán utilizar un día no laboral completo o realizarlo por fases para evitar interferir en los procesos de atención al cliente, cada uno de ellos estará a cargo de su puesto de trabajo, los baños y el comedor estarán a cargo del personal de limpieza.

Es importante mencionar que las jornadas de limpieza que se realicen no deberán ser consideradas como parte de una actividad más, la intención es hacer notar la diferencia al observar un área limpia y un área sucia, con eso se promoverá que los diferentes ambientes se encuentren adecuados y con esto las actividades de limpieza no ocuparán demasiado tiempo y recursos por parte de los colaboradores.

Para que el personal esté enterado se utilizará la siguiente invitación la cual será enviada por correo electrónico y publicado en las pizarras informativas, las cuales se encuentran enfrente del marcaje de entrada y salida del personal, esto garantizará que todos los colaboradores participen en la campaña, a continuación, se muestra la imagen propuesta.

Imagen 101

Invitación para el día de limpieza



Fuente: Elaboración propia. Febrero de 2020

El procedimiento para la limpieza del área administrativa se detalla en el siguiente programa, el cual deberá ser entregado a cada departamento para su conocimiento, además el auditor del Equipo SOL lo utilizará posteriormente para evaluar que se hayan realizado todos los pasos, colocando un cheque (✓) en la casilla de verificación si la actividad se llevó a cabo, así mismo el responsable de limpieza del Equipo SOL será el encargado de supervisar toda la actividad guiado por el formato que se presenta a continuación.

Cuadro 27

Proceso para la campaña de limpieza del área administrativa

Empresa dedicada a la venta de vehículos, accesorios, partes, repuestos y servicios		
		9S-006
Programa para la jornada de limpieza del área administrativa		
Área: _____ 	Fecha: _____ Hora: _____ 	Responsable: _____ Supervisor: _____ Firma: _____
No.	Descripción	Verificación
1	Limpieza del techo	
2	Limpieza de ventanas	
3	Limpiar y sacudir el escritorio	
4	Sacudir y limpiar el equipo de computación	
5	Ordenar los cables sueltos	
6	Limpieza de los residuos de líquidos regados	
7	Barrer (mover el mobiliario)	
8	Quitar el polvo del archivo	
9	Limpiar paredes	
10	Pintar paredes	
11	Trapear (mover el mobiliario)	
12	Regresar el mobiliario a su lugar	
13		
14		
15		
Observaciones:		

Fuente: Elaboración propia. Octubre de 2020

Para llevar a cabo la limpieza en las áreas administrativas se necesitará lo siguiente: escobas, limpia vidrios, paños limpiadores, desengrasantes trapeadores, pinturas y brochas, las paredes que presenten manchas deberán

ser pintadas por el personal del departamento con el apoyo de los encargados de mantenimiento de la empresa.

Así mismo se presenta, a continuación, el cuadro de verificación para la realización de la limpieza en el área operativa el cual se utilizará de la misma forma que el anterior.

Cuadro 28

Proceso para la campaña de limpieza del área operativa

Empresa dedicada a la venta de vehículos, accesorios, partes, repuestos y servicios		
	Programa para la jornada de limpieza del área operativa	9S-007
Área: _____	Fecha: _____ Hora: _____	Responsable: _____ Supervisor: _____ Firma: _____
No.	Descripción	Verificación
1	Limpiar cajas de herramientas	
2	Limpieza de los instrumentos y herramientas de trabajo	
3	Limpiar grasa acumulada en las paredes	
4	Sacudir y limpiar el equipo de computación	
5	Ordenar y limpiar las mesas de colocación de repuestos	
6	Ordenar y limpiar las mesas de colocación de herramientas	
7	Limpieza de los residuos de aceite	
8	Barrer (mover el mobiliario)	
9	Quitar y remover la grasa de las máquinas	
10	Limpiar el aire acondicionado	
11	Realizar el mantenimiento de las máquinas	
12	Colocar las máquinas en su lugar	
13	Pintar paredes	
14	Trapear (mover el mobiliario)	
15	Regresar el mobiliario a su lugar	
Observaciones:		

Fuente: Elaboración propia. Octubre de 2020.

La conformación del grupo de limpieza estará integrada por los mismos colaboradores del departamento a realizar la jornada de limpieza, en la empresa se trabaja de lunes a sábado, por lo que las actividades se proponen empiecen a realizarse el día sábado después de medio, para no interferir en las actividades del departamento. La limpieza será realizada en equipo por todo el personal, a continuación, el programa de participación por departamento.

Cuadro 29
Programa de limpieza por departamento

Empresa dedicada a la venta de vehículos, accesorios, partes, repuestos y servicios							
Programa de limpieza							
Fecha de actualización del programa:				Responsable de realizarlo: _____			
Día: _____	Mes: _____	Año: _____					
Área o departamento	Grupo encargado de realizar la limpieza	Fecha a realizarse	Hora de inicio	Hora de finalización	Coordinador responsable	Observaciones	
Ventas	Personal de ventas						
Operaciones	Personal de operaciones						
Repuestos	Personal de repuestos						
RRHH y financiero	Personal de RRHH y financiero						
Informática y tecnología	Personal de informática						

Fuente: Elaboración propia. Octubre de 2020.

Es importante que la administración de la empresa brinde los insumos necesarios para realizar la campaña de limpieza, los cuales se presentan en el siguiente cuadro.

Cuadro 30

Elementos requeridos para limpieza profunda

Cantidad	Unidad de medida	Descripción	Precio unitario	Costo total
10	Unidad	Galón de pintura	Q 167.00	Q 1,670.00
10	Unidad	Brochas	Q 20.00	Q 200.00
15	Unidad (libra)	Wipe	Q 17.00	Q 255.00
10	Unidad	Escobas	Q 15.00	Q 150.00
5	Unidad	Palo para trapear	Q 22.00	Q 110.00
5	Unidad	Toalla para trapear	Q 20.00	Q 100.00
5	Unidad	Pala plástica	Q 15.00	Q 75.00
2	Unidad	Plumero para techo	Q 120.00	Q 240.00
6	Unidad	Limpiadores	Q 15.00	Q 90.00
5	Unidad (Galón)	Desengrasante	Q 20.00	Q 100.00
4	Unidad	Esponja	Q 25.00	Q 100.00
10	Unidad (Galón)	Desinfectante con olor	Q 18.00	Q 180.00
2	Unidad (Galón)	Limpia vidrios	Q 25.00	Q 50.00
Total				Q 3,320.00

Fuente: Elaboración propia, con base a cotización de Novex, S.A. Octubre de 2020

Al haber terminado la jornada de limpieza y evaluar las áreas de acuerdo a los formatos correspondientes se procederá a almacenar los insumos en los espacios asignados en las áreas administrativas y operativas de la empresa. El control y la utilización de los mismos estará a cargo del responsable de limpieza con colaboración del personal y supervisor de la empresa encargada de realizar la limpieza. Con esto se da por concluida la implementación de las eses operativas.

Cuando los procedimientos de limpieza planteados anteriormente no se cumplan y se presente una situación de suciedad, los integrantes del Equipo SOL, deberán utilizar la tarjeta amarilla que se presenta en la imagen 102, la cual permitirá tomar acciones inmediatas por parte de los colaboradores, al mismo tiempo será alerta para que la situación actual no se repita.

Imagen 102
Formato de tarjeta amarilla

TARJETA AMARILLA	
Empresa dedicada a la venta de vehículos, accesorios, partes, repuestos y servicios	
No. 001	
Fecha:	_____
Nombre del área:	_____
Observación realizada por:	_____
Situación ocasionada por:	
Agua	<input type="checkbox"/>
Aceite	<input type="checkbox"/>
Polvo	<input type="checkbox"/>
Material	<input type="checkbox"/>
Mal funcionamiento	<input type="checkbox"/>
Descripción del problema:	_____

Solución:	_____

Fuente: Elaboración propia. Octubre de 2020.
Debe de colocarse la fecha, el área donde se encuentra la situación de suciedad, y el nombre de la persona que hace la observación, describir detalladamente el problema y que solución es la más adecuada para corregirlo inmediatamente, marcar con un cheque (✓) en el cuadro correspondiente que es lo que está provocando que el área de trabajo se encuentre en una situación no apta para el buen desempeño del colaborador.

Mantener un área limpia y depositar los desperdicios en el lugar correspondiente es responsabilidad de todo el personal, debido a la acumulación de basura que se presenta en la mayoría de los recipientes de las áreas operativas, en necesario vaciar los depósitos dos veces por día, actualmente se realiza solamente una vez, el primer vaciado lo realizará el responsable del puesto de trabajo antes de iniciar las labores diarias y una segunda vez después del medio día por el personal de limpieza, con esto se evitará la acumulación y desorden de basura en las áreas de trabajo, esto será supervisado por un miembro del Equipo SOL.

Es importante el avance del programa, para crear una cultura que valore los lugares de trabajo limpios, este es el objetivo de Seiso, por lo que es esencial que todo el personal conozca las normativas de limpieza las cuales serán enviadas por correo electrónico, para el resto de colaboradores que no tienen acceso a correo electrónico se pondrán a la vista en las pizarras informativas que se encuentran en el área de cafetería, vestidores, y áreas de marcaje de entrada y salida, adicional a esto, a los colaboradores de nuevo ingreso se les entregará una copia de la normativa para que puedan ser aplicadas desde el primer día de labores, a continuación la normativa de limpieza propuesta.

Imagen 103

Normativa interna de limpieza

Normativa interna de limpieza (Seiso)
Dirigido a todo el personal Administrativo, ventas y operativo
<ul style="list-style-type: none">• Depositar la basura en su lugar.• No acumular la basura en los recipientes asignados, buscar el próximo más vacío.• Limpiar el área de trabajo después de realizar un trabajo.• Utilizar el mobiliario y equipo, herramientas, materiales y maquinaria de forma responsables y cuidadosa a fin de prolongar su vida útil y su estado óptimo.• Entregar los instrumentos y herramientas limpias. 

Fuente: Elaboración propia. Octubre de 2020.

Al completar la tercera "S" habrá menos posibilidades de enfermedades y accidentes, aumentará la vida útil del equipo de la empresa y mostrará un mejor aspecto de esta.

Imagen 104

Propuesta de rótulos de limpieza



Fuente: Elaboración propia. Octubre de 2020.

Mediante la implementación de rótulos como el que se presentó anteriormente se pretende lograr que las personas recuerden constantemente la importancia de mantener una limpieza adecuada en cada puesto de trabajo, los rótulos deberán ser instalados en las áreas donde todo el personal las vea, como por ejemplo corredores, pasillos y en los puestos de trabajo que tengan el espacio adecuado, a continuación, se presenta el costo que esto representa:

Cuadro 31

Cotización de rótulos de limpieza

Cantidad	Unidad de medida	Descripción	Precio unitario	Costo total
10	Unidad	Rótulos	Q 47.50	Q 475.00
Total				Q 475.00

Fuente: Elaboración propia, con base a cotización de Box color. Octubre 2020.

Los rótulos propuestos están elaborados en PVC de 2 milímetros con medidas de 40 por 40 centímetros de diámetro para que puedan ser vistos sin ninguna dificultad por el personal de la empresa.

Por último para cumplir con el proceso de limpieza es importante promover la cultura de reciclaje, con el fin de promover el cuidado del medio ambiente pero al mismo tiempo contribuir a las acciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), por lo tanto como ya se mencionó anteriormente, se contará con rótulos que identifiquen los lugares y los tipos de materiales que podrán ser reciclados, para tal efecto se hace necesario contar con recipientes especiales donde se puedan depositar los elementos correspondientes.

Considerando que es necesario realizar movimientos entre los espacios y también evitar que los colaboradores sufran accidentes; se propone adquirir un modelo de contenedor que se desplace, tal como se muestra en la siguiente imagen.

Imagen 105

Ejemplo de contenedores de reciclaje



Fuente: <http://www.devances.com/cont-1100l.html>. Octubre de 2020.

Por tal motivo a continuación se presenta el cuadro de cotización de contenedores para reciclaje, los cuales deberán ser instalados en los espacios de mayor concurrencia, pero al mismo tiempo donde no afecten el paso de personas, equipo o herramientas se recomienda sean colocados en el área de reciclaje donde los espacios son adecuados y gran parte del personal transita por ese sitio.

Cuadro 32

Cotización contenedores de reciclaje

Cantidad	Unidad de medida	Descripción	Precio unitario	Costo total
3	Unidad	Contenedor de reciclaje industrial	Q 650.00	Q 1,950.00
Total				Q 1,950.00

Fuente: Elaboración propia con base a cotización Grupo Brocal. Octubre de 2020.

3.4.4.4 Estandarizar (Seiketsu)

La cuarta "S" forma parte primordial del proceso de la metodología 9's, al haber realizado ya parte del programa y llevar a cabo las acciones correctivas la estandarización trata de lograr que los resultados obtenidos en las tres eses anteriores (clasificar, ordenar y limpiar) se mantengan permanentes. Permite afinar el cumplimiento de los estándares desarrollados previamente, promoviendo que el cambio que se ha realizado es muestra del trabajo en equipo y del deseo de mantener un lugar agradable con las condiciones adecuadas.

La primera medida a tomar será una reunión organizada por el coordinador del comite SOL, con el objetivo de mostrar los resultados alcanzados, será un gran logro haber realizado todas las actividades que permitan tener un lugar seguro, ordenado y limpio, sin embargo, es realmente importante dar a conocer el cambio que se llevó a cabo, por lo que se propone el siguiente programa.

Cuadro 33

Programa de estandarización

Reunión para la estandarización de la metodología nueve eses (9´s)	
	Lugar: Salón Polo
	Fecha:
	Responsable: Equipo Sol
	Supervisor: Capacitador
Bienvenida:	Dar inicio a la reunión con una bienvenida a todos los colaboradores.
Objetivos del Programa:	<p>Informar que se desea lograr en esta reunión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer el cambio que se ha logrado. • Definir los beneficios de la aplicación de las primeras 3 "s". • Incentivar a mantener el cambio. • Motivar a la mejora constante para lograr que se vuelva una cultura dentro de la empresa.
Presentación del cambio:	Realizar una presentación en Power Point con fotos que reflejen el cambio. Mostrar una comparación de como estaba la empresa antes de la implementación de la metodología y como se encuentra actualmente
Comentarios:	Pedir la opinión de los colaboradores acerca de las actividades realizadas y su punto de vista que se han logrado, realizar una lluvia de ideas de mejoras futuras.
Explicación de la continuación	<p>Utilizar una presentación de Power Point para dar a conocer los pasos posteriores para lograr que la metodología se estandarice en la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recordatorios visuales por medio de afiches • Motivación y colaboración entre todos • Supervisiones programadas • Reconocimiento al departamento por el éxito alcanzado
Compromiso:	Resaltar la importancia de mantener los estándares cada día lograr una empresa, ordenada limpia y de calidad en todo momento

Fuente: Elaboración propia. Octubre de 2020.

Para la concientización es necesario presentar la información de manera clara y sencilla, hacer uso de material audiovisual llamativo, y que la forma de transmitir la información sea motivante, al mismo tiempo se trate de crear en el colaborador el sentimiento de correspondencia y la necesidad de participar activamente en la implementación de la metodología, es importante motivar a todos los colaboradores, por lo que se propone el siguiente afiche el cual será publicados en las pizarras informativas de la empresa.

Imagen 106

Propuestas de recordatorio para la estandarización



Fuente: Elaboración propia. Octubre de 2020

Asimismo, es importante mantener la motivación proyectada desde el Equipo solo al resto de los colaboradores, con el fin de conservar un ambiente cómodo y agradable, los afiches serán impresos en hojas de papel lino tamaño oficio, colocados en las pizarras informativas

Cuadro 34

Cotización de afiches para la estandarización

Cantidad	Unidad de medida	Descripción	Precio unitario	Costo total
10	Unidad	Afiches	Q 5.00	Q 50.00
Total				Q 50.00

Fuente: Elaboración propia, Last Minute impresiones. Octubre de 2020.

3.4.4.5 Disciplina y hábito (Shitsuke)

La disciplina y el hábito son importantes para medir el progreso de los integrantes de la organización, significa hacer propia la metodología, trabajar en ella constantemente para mantener el cambio alcanzado, el cumplimiento de lo establecido en la ese anterior se podrá establecerse mediante constantes auditorías que serán aplicadas por el auditor del Comité SOL, donde podrán verificar el cumplimiento de los estándares, de no ser así deberá corregirse inmediatamente.

Las auditorías deberán ser sorpresivas por lo que se recomienda variar los días de aplicación para no generar un patrón que pueda ser utilizado por los colaboradores para mejorar su espacio de trabajo únicamente para la revisión. Esto se realizará hasta que forme parte de la cultura organizacional de la empresa. Para el efecto de las auditorías se propone el siguiente formato:

Cuadro 35

Formato de evaluación de disciplina

Formato No. 9S-007					
Empresa dedicada a la venta de vehículos, accesorios, partes, repuestos y servicios					
Formato de evaluación de disciplina					
Instrucciones: marque con una "X" los aspectos a evaluar según lo observado en el puesto de trabajo y en la conducta del colaborador.					
Nombre del colaborador: _____					
Puesto de trabajo: _____					

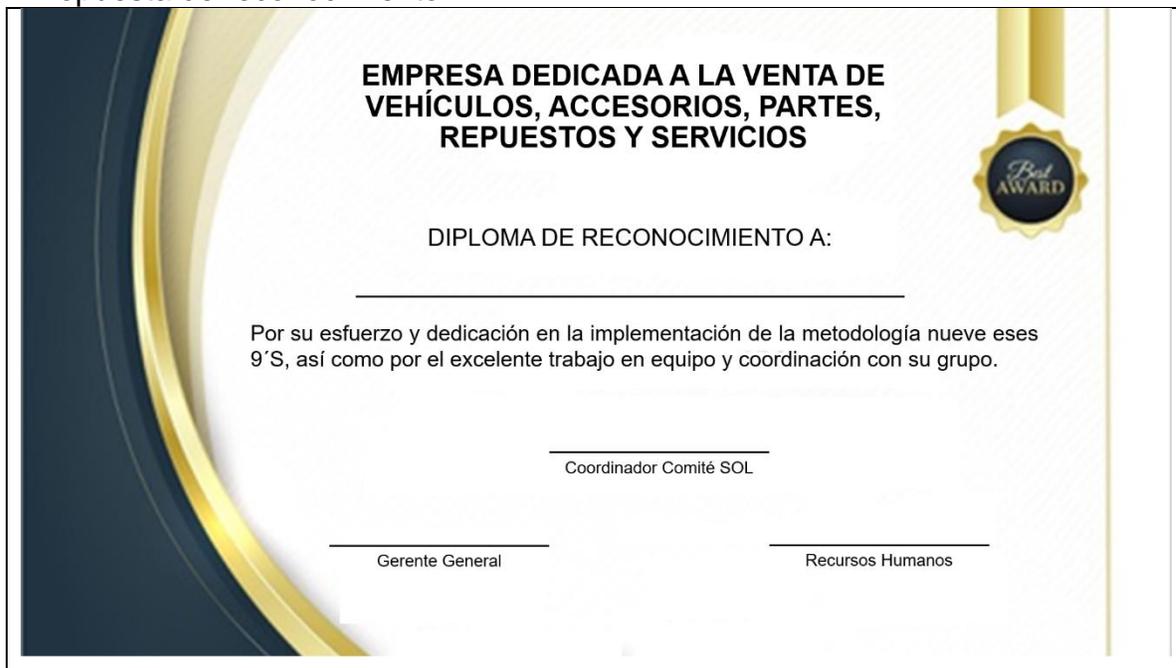
No.	Aspecto a evaluar	Satisfactorio	Bueno	Regular	Deficiente
1	Se tiene únicamente lo necesario				
2	El sitio de trabajo está ordenado				
3	Limpieza del puesto de trabajo				
4	Presentación personal				
5	Responsabilidad				
6	Puntualidad				
7	Respeto hacia los demás				
Evaluador: _____					
Fecha de evaluación: _____					

Fuente: Elaboración propia. Octubre de 2020.

Se hace necesario que la implementación de la metodología no se vea como una imposición de la organización sino más bien como un estilo de vida en donde todos colaboren y se responsabilicen del programa, para tal efecto es importante que se motive al personal por cumplir de forma satisfactoria, esto se hará a través de un reconocimiento de felicitación por el esfuerzo y dedicación, el cual se presenta a continuación:

Imagen 107

Propuesta de reconocimiento



Fuente: Elaboración propia. Octubre de 2020.

Para implementar la propuesta de reconocimiento se hace necesario la impresión de diplomas reconociendo el trabajo en equipo y la coordinación con el grupo, en papel especial. A continuación, se muestra la cotización para tal efecto.

Cuadro 36

Cotización de diplomas de reconocimiento

Cantidad	Unidad de medida	Descripción	Precio unitario	Costo total
50	Unidad	Diplomas impresos en papel especial	Q 5.00	Q 250.00
Total				Q 250.00

Fuente: Elaboración propia, Last Minute impresiones. Octubre de 2020.

Será momento de espaciar las auditorías dos veces al mes cuando se observe que los colaboradores mantienen sus áreas de trabajos limpios y ordenados y

obedecen al estándar dado. Es en ese momento donde se puede decir que se ha alcanzado y cumplido la quinta ese.

3.4.4.6 Constancia (Shikari)

Es importante seguir con la misma motivación de lo que se ha logrado incentivar a los colaboradores, mediante asignación de tareas dentro de su área de trabajo, proporcionar confianza para que se comunique abiertamente y directamente exponiendo puntos de mejora, por otra parte, la constancia se logra poniendo en práctica los conocimientos realizados recordatorios, esfuerzos positivos y seguimiento hasta integrar los buenos hábitos a la cultura de la empresa.

El compromiso que tenga gerencia con el proyecto de implementación de la metodología nueve eses "9s", es importante para los objetivos establecidos a consecuencia de las acciones que se tomen y demuestren el interés por mejorar en cada una de las áreas administrativas y operativas de la empresa.

Se recomienda motivar la constancia mediante reconocimiento a las personas que cumplan con la metodología, a continuación, se propone lo siguiente:

- Reconocimiento mediante un evento público dentro de la empresa.
- Felicitaciones personales y escritas por parte de gerencia al personal.
- Llegar al lugar de trabajo personalmente para felicitarlo y resaltar los logros alcanzados.
- Entrega de un diploma en reconocimiento a los logros alcanzados.

Es importante realizar un esfuerzo constante y positivo para lo cual se llevará a cabo evaluaciones a todos los colaboradores de la empresa para determinar su avance en el apego de los lineamientos, esto puede ser realizado por el jefe directo o delegar a una persona para que lo realice; a continuación, se muestra el

formato propuesto para las evaluaciones de los puestos de trabajo de cada colaborador.

Cuadro 37

Formato de evaluación de la constancia

Formato No. 9S-008			
Empresa dedicada a la venta de vehículos, accesorios, partes, repuestos y servicios			
Formato de evaluación de disciplina			
Nombre del colaborador:			
Puesto:			
Área:			
ASPECTO A EVALUAR			
	Satisfactorio	Bueno	Malo
Cumplimiento en normativa de orden:			
Cumplimiento en normativa de limpieza:			
Cumplimiento en normativa de seguridad:			
CRITERIOS A EVALUAR			
<ul style="list-style-type: none"> • Satisfactorio El colaborador sigue las normas establecidas en todo momento y de forma eficiente. • Bueno El colaborador cumple las normas la mayor parte del tiempo, sin embargo, comete infracciones pequeñas a causa de no seguir lo estipulado en lo establecido. • Malo El colaborador falla constantemente en el cumplimiento de los lineamientos establecidos por la empresa. 			
Firma y nombre del responsable:			

Fuente: Elaboración propia. Octubre de 2020.

La evaluación se llevará a cabo por el auditor del Equipo SOL se realizará con base a las normativas propuestas que se presentaron anteriormente, la evaluación se llevará a cabo una vez al mes durante los primeros tres meses y luego se realizará cada seis meses de forma cíclica. El esfuerzo positivo se realizará por medio de retroalimentación de los hallazgos que serán proveídos por parte del Equipo SOL a cada uno de los colaboradores. El Equipo SOL tendrá cinco días para proveer la retroalimentación, una vez se complete la evaluación de constancia.

3.4.4.7 Compromiso (Shitsokoku)

El compromiso es cumplir con lo pactado, la adopción de las tareas asignadas y la aceptación de la responsabilidad de llegar a la consecución de los objetivos propuestos. Es una ética que se desarrolla en los lugares de trabajo a partir de una alta moral personal, esto implica la adhesión firme a los propósitos que se han hecho. El compromiso está estrechamente relacionado con la disciplina y la constancia ya que cada uno de estos elementos fortalece al otro.

Para crear identidad con los planes los objetivos del programa se plantean las siguientes prácticas para llevarse a cabo en reuniones mensuales con el personal.

- Reconocer un trabajo bien hecho, es decir reconocer a alguien que haya realizado un esfuerzo extra o que se encontró con una situación peculiar y la resolvió de la mejor forma posible.
- Estimular a los colaboradores a que tomen más responsabilidad, al tiempo que se crea un entorno donde trabajar es agradable.
- Fomentar la realización de actividades encaminadas a trabajar en equipo.
- Abrir un espacio para comentarios, sugerencia y discusión sobre temas específicos relacionados a la empresa.

- Inculcar optimismo sobre el futuro de la organización. Si un colaborador cree que si la empresa va a mejor él también se beneficiará, serán más productivos y leales.
- Estimular el sentido de trabajo en equipo es decir fomentar la colaboración entre ellos.

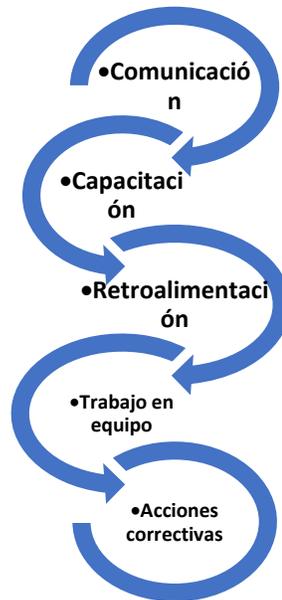
3.4.4.8 Coordinación (Seishoo)

El trabajo en equipo es más eficiente que la simple suma del trabajo individual, parte esencial del trabajo en equipo es el ambiente en el cual se labora, también depende de la empatía, colaboración, comunicación, información y liderazgo, con que se cuenta, los objetivos son más fáciles de alcanzar si cada persona colabora y aporta ideas al trabajo del otro, direccionándolo de una forma correcta y mejorará la coordinación entre ellos.

La asociación en grupo de cada área es esencial para determinar el avance y establecer acciones correctivas, para el inicio de la coordinación, se elaboró un diagrama el cual muestra los pasos para la implementación de Seishoo.

Imagen 108

Diagrama para implementar Seishoo



Fuente: Elaboración propia. Octubre de 2020.

Para una mejor comprensión, a continuación, se define cada uno de los pasos a seguir en la implementación de Seishoo.

- **Comunicación**

La comunicación deberá ser constante y efectiva en el desarrollo de las actividades programadas por el Comité SOL, este deberá comunicar la fecha de ejecución de la actividad con una semana de anticipación, dando como resultado la disposición y participación de todos los involucrados en el cumplimiento de los objetivos establecidos.

- **Capacitación**

Para realizar de buena manera el proceso de cambio, el Comité SOL será el encargado de capacitar a los colaboradores en la aplicación y utilización de los instrumentos de evaluación y control de las áreas trabajo, además enfatizará la importancia del trabajo en equipo, logrando que las actividades

se realicen al mismo ritmo y se mantenga un ambiente de trabajo agradable para los participantes.

- **Retroalimentación**

De ser necesario se realizará una retroalimentación en cada etapa de trabajo, para poder tomar acciones correctivas y seguir desarrollando lo planificado para evitar posibles contratiempos en un futuro.

- **Trabajo en equipo**

Todos los equipos de trabajo deben tener métodos de coordinación y un plan de trabajo para que no existan atrasos, esto se logrará con la participación de todo el personal, el objetivo del trabajo en equipo es disponer más ideas y destrezas al servicio de las actividades programadas.

- **Acciones correctivas**

El Comité SOL evaluará el avance de los objetivos programados, además de la comunicación, desempeño y trabajo en equipo en el desarrollo de los procesos asignados, de no cumplir con lo establecido se tomarán acciones para buscar mejoras, generando un clima de confianza, donde los colaboradores participen aportando soluciones, con la finalidad de asegurar el alcance de las metas propuestas.

Las ventajas de seguir el diagrama anterior son:

- El personal tendrá los mismos objetivos.
- Se logra un avance rápido en el trabajo.
- Mejoramiento en los procesos.
- Eliminar contratiempo.
- Comunicación efectiva entre el personal.

3.4.4.9 Sincronización (Seido)

La sincronización promueve el cumplimiento de los lineamientos establecidos por el programa, los cuales deben de ser llevados de la misma forma en todas las áreas de la empresa, es importante que todos los colaboradores cumplan con las normativas planteadas.

La medición, medidas correctivas y la estandarización son elementos primordiales en el camino a la sincronización. Debe de existir un plan de trabajo y normas específicas que indiquen lo que cada persona debe realizar dentro de la empresa, esto permitirá regular los cambios que se consideren de beneficio para la organización, se realizaran a través de normas, reglamentos y procedimientos. A continuación, se muestra el diagrama con la secuencia de los pasos a seguir para una mejor comprensión del proceso.

Imagen 109

Diagrama para implementar Seido



Fuente: Elaboración propia. Octubre de 2020.

Para una mejor comprensión, a continuación, se define cada uno de los pasos a seguir en la implementación de seido.

- **Desarrollo de normas**

La aplicación de las normas que indican los lineamientos, condiciones o términos que deben seguir los colaboradores, respecto a seguridad, orden y limpieza, en cada uno de los puestos de trabajo, deben ser puestos en práctica y prevalecer en todo momento, es importante asegurarse que todo el personal se apege a las normas planteadas por el Comité SOL.

- **Publicación y divulgación de las normas**

El éxito de las normas propuestas dependerá en gran medida de las actividades de publicación y divulgación que realicen dentro de la empresa,

una adecuada comunicación de las normas ayudará a los colaboradores a entender los beneficios de cumplir los lineamientos propuestos, reduciendo la resistencia al cambio. Cada Equipo SOL será el responsable de transmitir las normas de una manera clara y sencilla.

- **Aplicación de las normas**

Se supervisará periódicamente la aplicación de las normas establecidas respecto a seguridad, orden y limpieza, con la finalidad de que sean puestas en práctica en su totalidad, beneficiando tanto al colaborador como a la empresa, además será responsabilidad de los jefes de áreas el control del personal a su cargo verificando que las normativas sean aplicadas, el Comité SOL será el encargado de realizar evaluaciones sin previo aviso asegurándose del cumplimiento y seguimiento de las mismas.

- **Sensibilización**

El objetivo es sensibilizar a todo el personal sobre la necesidad de un cambio positivo dentro de los procesos actuales, en donde se obtendrán beneficios a mediano y corto plazo, por medio de la participación, desarrollo y cumplimiento de las normativas propuestas por el Comité SOL, es significativo que los colaboradores estén conscientes de la importancia que tienen en todo el proceso de cambio.

- **Hábitos**

Diseñar un plan de seguimiento y recordatorio constante, ayudará a los colaboradores a crear un hábito de cumplimiento, responsabilidad y respecto a las normativas propuestas por el Comité SOL, las normas serán colocadas en las pizarras informativas, en los puestos de trabajo que tengan un lugar apropiado y se enviarán por medio de correo electrónico, al personal de

nuevo ingreso se les entregara una copia por medio de recursos humanos para una correcta inducción y conocimiento de las normas.

Las ventajas de seguir lo indicado anteriormente son:

- Todo colaborador podrá realizar el trabajo sin problemas.
- Se contará con normas que guíen en los procedimientos.
- Se llevará un mejor control de la documentación.
- Una mayor satisfacción de los colaboradores.
- Aumentar la calidad del servicio ofrecido.

3.4.5 Controles

Para asegurar los resultados y la continuidad del programa, es necesario establecer mecanismos que permitan medir el desempeño de las diferentes áreas los cuales deben de ser aplicados por el auditor de seguridad, orden y limpieza de cada equipo, los controles de verificación se aplicarán sin previo aviso para comprobar las condiciones reales de los puestos de trabajo.

Los controles se evaluarán con una puntuación de 1 a 5 puntos, siendo 5 la puntuación más alta si cumple satisfactoriamente con lo determinado. Se evaluarán los elementos de seguridad, orden y limpieza. Al final de cada control se colocará el subtotal correspondiente a cada elemento para dar un total determinado.

La metodología para la calificación en puntaje será la siguiente:

- **1 puntos – Nunca:** se asignará este puntaje cuando la actividad no fue implementada de acuerdo a las especificaciones de la metodología.
- **2 puntos – Muy pocas veces:** se otorgará dos puntos a las actividades que se consideren fueron aplicadas en un 40% de las veces, es decir 4 de cada 10 veces la actividad fue implementada de acuerdo a la normativa.

- **3 puntos – Algunas veces:** se ponderará con 3 puntos a la actividad que fue implementada en un 60% de las ocasiones según la metodología.
- **4 puntos – Casi siempre:** se procederá a calificar con 4 puntos todas aquellas actividades que se consideren fueron implementadas en un 80% de las ocasiones, es decir, 8 de cada 10 observaciones cumplieron con la implementación.
- **5 puntos – Siempre:** será la mayor calificación otorgada a alguna actividad que cumple con los lineamientos y especificaciones del programa

A continuación, se muestran los formatos de control propuestos para el área administrativa y operativa, el objetivo de los controles es evaluar cada uno de los programas y metas propuestas en la implementación de la metodología, logrando conservar un lugar de trabajo seguro, limpio y ordenado para todo el personal de la empresa.

Cuadro 38

Control área administrativa

LISTA DE VERIFICACIÓN		9S-0009
Auditoría nueve eses (9's) área administrativa y ventas		
INSTRUCCIONES: coloque en la casilla de punteo un número entre 1 a 5, donde: (1) Nunca, (2) Muy pocas veces, (3) Algunas veces, (4) Casi siempre, (5) Siempre.		
Área:	Departamento:	
Responsable: Auditor equipo SOL	Fecha:	
EVALUACIÓN DE SEGURIDAD		Punteo
1	El suelo se encuentra libre de obstáculos.	
2	Se observan derrames de líquidos en el suelo.	
3	Los cables están ordenados.	
4	El cielo falso se observa en buen estado.	
5	Los pasillos se encuentran libres de obstáculos.	
6	El cableado eléctrico está en buenas condiciones.	
7	Los interruptores eléctricos están en buenas condiciones.	
8	Se observan objetos personales en el área de trabajo.	
9	Los extintores se observan libres de obstáculos y ubicados correctamente.	
EVALUACIÓN DE ORDEN		Punteo
10	El área de trabajo está ordenada.	
11	El escritorio de trabajo se encuentra libre de acumulaciones de documentos.	
12	La superficie del escritorio se observa libre de objetos personales.	
13	No se observan alimentos y/ bebidas en el área de trabajo.	
14	Hay objetos acumulados y amontonados sin ningún orden.	
15	El cableado esta ordenado correctamente.	
16	Los cartapacios se observan colocados debidamente en las estanterías.	
17	Se observa basura fuera de los recipientes.	
18	Los documentos digitales se encuentran clasificados en carpetas.	
19	Los instrumentos de trabajo se observan ordenados.	
20	Los expedientes físicos se encuentran correctamente clasificados.	
EVALUACIÓN DE LIMPIEZA		Punteo
21	Las paredes están limpias.	
22	El mobiliario se observa limpio.	
23	El piso se encuentra limpio.	
24	Los depósitos para basura se localizan de una forma adecuada.	
25	Hay basura en el área de trabajo.	
26	El equipo y herramientas se encuentran sucias.	
27	Las ventanas se encuentran limpias.	
28	Hay acumulación de polvo.	
29	Se observan residuos de algún líquido regados en el suelo.	
30	El escritorio de trabajo está limpio.	
SUBTOTAL		
CUADRO DE RESUMEN		Puntuación
SEGURIDAD		
ORDEN		
LIMPIEZA		
TOTAL SOBRE 150 PUNTOS		
NOMBRE DE LA PERSONA RESPONSABLE:		FIRMA:

Fuente: Elaboración propia. Octubre de 2020

Cuadro 39

Control área operativa

LISTA DE VERIFICACIÓN		9S-0010
Auditoria nueve eses (9's) área operativa		
INSTRUCCIONES: coloque en la casilla de punteo un número entre 1 a 5, donde: (1) Nunca, (2) Muy pocas veces, (3) Algunas veces, (4) Casi siempre, (5) Siempre.		
Área:		Departamento:
Responsable: Auditor equipo SOL		Fecha:
EVALUACIÓN DE SEGURIDAD		Punteo
1	El colaborador utiliza lentes.	
2	El colaborador utiliza guantes.	
3	La señalización es visible para todos los colaboradores.	
4	El colaborador utiliza cinturón de fuerza.	
5	El colaborador tiene protección auditiva.	
6	El colaborador utiliza mascarilla.	
7	El calzado es el adecuado. (botas con punta de acero).	
8	Los extintores están instalados de una manera correcta.	
9	Los ventiladores de extracción de gases funcionan correctamente.	
10	Los caminamientos están señalados correctamente y libres de obstáculos.	
EVALUACIÓN DE ORDEN		Punteo
11	Se observan herramientas regadas en el puesto de trabajo.	
12	Los extintores se encuentran sin acumulaciones de objetos a su alrededor.	
13	Las salidas de emergencia están libres sin ningún obstáculo.	
14	Los materiales de trabajo se observan ordenados (wipe, lija, cinta adhesiva etc.).	
15	Se observan objetos innecesarios en el puesto de trabajo.	
16	El cableado esta ordenado correctamente.	
17	El área de reciclaje se observa ordenada.	
18	Se observa desorden en la basura.	
19	Los instrumentos y/herramientas de trabajo se encuentran ordenados.	
EVALUACIÓN DE LIMPIEZA		Punteo
20	Las paredes están limpias.	
21	Se observan residuos de comida en el puesto de trabajo.	
22	El piso se encuentra limpio.	
23	Los depósitos para basura se localizan sin acumulación de basura.	
24	Hay basura en el área de trabajo.	
25	El equipo y herramientas se encuentran limpias.	
26	Hay acumulación de polvo.	
27	Se observan residuos de algún líquido regados en el suelo.	
28	Uso de uniforme limpio: (overol, pantalón o camisa formal).	
29	Botas limpias.	
SUBTOTAL		
CUADRO DE RESUMEN		Puntuación
SEGURIDAD		
ORDEN		
LIMPIEZA		
TOTAL SOBRE 145 PUNTOS		
NOMBRE DE LA PERSONA RESPONSABLE:		FIRMA:

Fuente: Elaboración propia. Octubre de 2020

El cuadro anterior evaluará los puestos de trabajo del área operativa, verificando la utilización del equipo de protección como la correcta ubicación de las herramientas y equipos de trabajo, además se evaluará el orden y la limpieza con la que cuenta el área, si el resultado es satisfactorio no se realizarán medidas correctivas, el Comité SOL, decidirá cambios dependiendo de los resultados.

Los siguientes formatos de control proponen evaluar la presentación del personal, debido a que la empresa presta servicios a distintos clientes, una correcta vestimenta es importante para proporcionar una buena impresión.

Cuadro 40

Control al colaborador masculino

LISTA DE VERIFICACIÓN		9S-0011
Auditoria nueve eses (9's) control al colaborador hombre		
INSTRUCCIONES: coloque en la casilla de punteo un número entre 1 a 5, donde: (1) Nunca, (2) Muy pocas veces, (3) Algunas veces, (4) Casi siempre, (5) Siempre.		
Área:		Departamento:
Responsable: Auditor equipo SOL		Fecha:
EVALUACIÓN DE PRESENTACIÓN PERSONAL		Punteo
1	Utiliza pantalón de vestir.	
2	Utiliza camisa manga larga.	
3	Utiliza cinturón con hebilla discreta.	
4	Utiliza cinturón negro.	
5	Utiliza calcetines oscuros combinados con el color del pantalón.	
6	Utiliza calzado formal de color negro.	
7	El calzado se observa limpio y lustrado.	
8	La vestimenta no presenta arrugas.	
9	La vestimenta no presenta manchas.	
10	Utiliza chumpa o suéter autorizados por la empresa.	
11	Tiene corte de cabello formal.	
12	El cabello se observa limpio.	
13	El cabello se observa peinado.	
14	No tiene barba o la tiene correctamente arreglada.	
15	Tiene uñas cortadas y limpias.	
16	No porta accesorios (pulseras u otros) informales.	
CUADRO DE RESUMEN		Puntuación
TOTAL, SOBRE 80 PUNTOS		
NOMBRE DE LA PERSONA RESPONSABLE:		FIRMA:

Fuente: Elaboración propia. Octubre de 2020

Tal como se muestra en el cuadro 40, este formato pretende evaluar la presentación personal de los colaboradores de sexo masculino de la empresa. Similar objetivo tiene el siguiente formato de acuerdo al cuadro 41, formato que se propone para utilizar en la evaluación de la presentación personal de grupo de colaboradoras de sexo femenino.

Cuadro 41

Control al colaborador femenino

LISTA DE VERIFICACIÓN		9S-0012
Auditoria nueve eses (9's) control al colaborador mujer		
INSTRUCCIONES: coloque en la casilla de punteo un número entre 1 a 5, donde: (1) Nunca, (2) Muy pocas veces, (3) Algunas veces, (4) Casi siempre, (5) Siempre.		
Área:		Departamento:
Responsable: Auditor equipo SOL		Fecha:
EVALUACIÓN DE PRESENTACIÓN PERSONAL		Punteo
1	Utiliza pantalón o falda de vestir.	
2	Utiliza blusa formal con manga.	
3	La falda o vestido tiene un largo apropiado (a la rodilla).	
4	Utiliza medias en color piel (si no aplica coloque puntuación 5).	
5	Utiliza calzado formal.	
6	El calzado se encuentra limpio y lustrado.	
7	Utiliza chumpa o suéter autorizados por la empresa.	
8	La vestimenta no presenta arrugas.	
9	La vestimenta no presenta manchas.	
10	Tiene corte de cabello formal.	
11	El cabello se observa limpio.	
12	El cabello se observa peinado.	
13	Los accesorios para el cabello son discretos y de color oscuro.	
14	Utiliza maquillaje discreto.	
15	Utiliza accesorios discretos.	
16	Tiene uñas cortadas y limpias.	
17	No porta accesorios (pulseras u otros) informales.	
18	No muestra escote pronunciado.	
CUADRO DE RESUMEN		Puntuación
TOTAL, SOBRE 95 PUNTOS		
NOMBRE DE LA PERSONA RESPONSABLE:		FIRMA:

Fuente: Elaboración propia. Octubre de 2020

En el siguiente cuadro se muestra el control que debe aplicarse en el área de comedor, se utilizara periódicamente según lo determine el Comité SOL, por ser uno de los lugares donde se reúne una cantidad considerable de personas, es importante cuidar los aspectos de seguridad, orden y limpieza.

Cuadro 42
Control del área de comedor

LISTA DE VERIFICACIÓN		9S-0013
Auditoria nueve eses (9's) área de comedor		
INSTRUCCIONES: coloque en la casilla de punteo un número entre 1 a 5, donde: (1) Nunca, (2) Muy pocas veces, (3) Algunas veces, (4) Casi siempre, (5) Siempre.		
Área:		Departamento:
Responsable: Auditor equipo SOL		Fecha:
EVALUACIÓN DE SEGURIDAD		Punteo
1	El suelo se encuentra libre de obstáculos.	
2	Se observan derrames de líquidos en el suelo.	
3	Los cables se están ordenados.	
4	El cielo falso se observa en buen estado.	
5	Las sillas están en buenas condiciones.	
6	El estado de las mesas es el adecuado.	
7	El cableado eléctrico está en buenas condiciones.	
8	Los interruptores eléctricos están en buenas condiciones.	
9	Los extintores están colocados donde corresponden.	
EVALUACIÓN DE ORDEN		Punteo
10	Los implementos de limpieza están ubicados correctamente.	
11	Las sillas se encuentran ordenadas.	
12	Las mesas se encuentran ordenadas.	
13	El contenido del refrigerador está en orden.	
14	Las puertas del mobiliario y electrodomésticos están cerradas.	
15	El mostrador de entrega de alimentos se encuentra ordenado.	
16	No se observan recipientes desordenados.	
EVALUACIÓN DE LIMPIEZA		Punteo
17	El piso se encuentra limpio.	
18	Los electrodomésticos se encuentran limpios por fuera y dentro.	
19	Los manteles no tienen manchas de comida.	
20	No se perciben malos olores en el ambiente.	
21	Las ventanas están limpias.	
22	No se encuentran telarañas.	
23	Se observa acumulación de polvo.	
24	Se observan residuos de algún líquido en el suelo.	
25	El mostrador de entrega de alimentos se encuentra limpio.	
SUBTOTAL		
CUADRO DE RESUMEN		Puntuación
SEGURIDAD		
ORDEN		
LIMPIEZA		
TOTAL SOBRE 125 PUNTOS		
NOMBRE DE LA PERSONA RESPONSABLE:		FIRMA:

Fuente: Elaboración propia. Octubre de 2020

En el cuadro 43 se utilizará para la evaluación del servicio sanitario, debido a los olores que se derivan del uso una adecuada limpieza evitará problemas de salud e higiene o daños a la salud a los colaboradores y/o clientes que visitan la empresa.

Cuadro 43
Control de servicios sanitarios

LISTA DE VERIFICACIÓN		9S-0014
Auditoría nueve eses (9's) área de sanitarios		
INSTRUCCIONES: coloque en la casilla de punteo un número entre 1 a 5, donde: (1) Nunca, (2) Muy pocas veces, (3) Algunas veces, (4) Casi siempre, (5) Siempre.		
Área:		Departamento:
Responsable: Auditor equipo SOL		Fecha:
EVALUACIÓN DE SEGURIDAD		Punteo
1	El suelo se encuentra libre de obstáculos.	
2	El suelo se encuentra sin acumulaciones de agua.	
3	Los espejos están en buenas condiciones.	
4	El cielo falso se observa correctamente colocado.	
5	La puerta cierra correctamente.	
6	Los interruptores eléctricos están en buenas condiciones.	
7	No se observan filtraciones de agua.	
EVALUACIÓN DE ORDEN		Punteo
8	No se observan implementos de limpieza a la vista.	
9	El papel higiénico se encuentra ubicado en su lugar.	
10	El jabón líquido se encuentra en el recipiente asignado para este.	
11	Se observa el papel para el secado de manos donde corresponde.	
12	Las puertas se encuentran cerradas.	
13	Los botes de basura están ordenados.	
EVALUACIÓN DE LIMPIEZA		Punteo
14	El piso se encuentra limpio.	
15	Los sanitarios se encuentran limpios.	
16	Los lavamanos se observan limpios.	
17	Las puertas no tienen manchas.	
18	Los espejos se observan limpios.	
19	Las paredes se encuentran limpias.	
20	Se perciben malos olores en el ambiente.	
21	No se observan derrames de papel en los botes de basura.	
22	Se observan telarañas.	
23	Cuenta con papel para el secado de manos.	
24	Tiene agua potable.	
25	Se observó papel higiénico.	
SUBTOTAL		Puntuación
CUADRO DE RESUMEN		
		SEGURIDAD
		ORDEN
		LIMPIEZA
		TOTAL SOBRE 125 PUNTOS
NOMBRE DE LA PERSONA RESPONSABLE:		FIRMA:

Fuente: Elaboración propia. Octubre de 2020

Al finalizar de llenar la lista de verificación, la evaluación se realizará de la siguiente manera: el auditor evaluará cada aspecto descrito y colocará la puntuación correspondiente en cada columna de acuerdo a lo observado, considerando los criterios de evaluación, que se muestran a continuación.

Cuadro 44
Resultados de evaluación

NECESITA MEJORAR “NM”	De 0 a 30%	No cumple con los parámetros establecidos, puede estar poco motivado o no haber comprendido la metodología en su totalidad. Es necesario aplicar las tres primeras eses.
REGULAR “R”	De 31 a 60%	Mantiene un resultado bajo en el estándar de cumplimiento. Tiene problemas para cumplir con los parámetros establecidos. Se debe evaluar las deficiencias y aplicar correctivos, auditar dos veces por semana para afinar la metodología.
BUENO “B”	De 61 a 90%	Falla en algunos parámetros. Aplica la metodología en su mayoría. Debe evaluar deficiencia y modificar conductas. Realizar una auditoria semanal para reforzar.
SATISFACTORIO “S”	De 91 a 100%	Se considera satisfactorio porque cumple relativamente con todos los incisos y mantiene una cultura de calidad. Aplicar ajustes de lo que falta para llegar al 100%

Fuente: Elaboración propia. Octubre de 2020.

Cada lista de verificación tiene diferente puntuación, el resultado que se obtenga después de la auditoria se multiplica por 100, luego se divide sobre el total de puntos que tiene asignada la lista de verificación auditada, como se puede observar en cada una de ellas el puntaje total es distinta. Por ejemplo, si el área administrativa obtiene un total 110 puntos, se realiza el siguiente procedimiento:

$$(110/150) \times 100 = 73.33 \%$$

Cuadro 45

Listado de verificación de propuestas para auditorías nueve eses (9's)

Empresa dedicada a la venta de vehículos, accesorios, partes, repuestos y servicios	
No.	Resumen de controles propuestos
1	Formato de elementos necesarios e innecesarios
2	Formato de elementos según su frecuencia de uso
3	Listado de elementos innecesarios clasificados por medio de la tarjeta roja
4	Listado de elementos necesarios para otras áreas
5	Formato de control de reciclaje
6	Programa de jornada de limpieza área administrativa
7	Programa de jornada de limpieza área operativa
8	Formato de evaluación de disciplina
9	Formato de evaluación de constancia
10	Control área administrativa
11	Control área operativa
12	Control al colaborador masculino
13	Control al colaborador femenino
14	Control del área del comedor
15	Control de servicios sanitarios

Fuente: Elaboración propia. Octubre de 2020.

En cada evaluación que se lleve a cabo, es importante realizar una reunión con todo el personal del departamento para darles a conocer los resultados obtenidos, su calificación y los parámetros que se deben corregir para mantener una mejora continua.

Si el resultado de la evaluación es satisfactorio no se realizarán medidas correctivas, por el contrario, si no cumple con los parámetros esperados, el Equipo SOL deberá preparar un plan de acción para cada punto que necesite mejora del área que no haya cumplido con los objetivos del programa.

El plan de acción requerirá a una persona del Equipo SOL será responsable de acuerdo al aspecto que se requiera mejora, se debe incluir nombre del plan, área, fechas de realización, el objetivo general como específicos, tiempo de inicio y finalización, a continuación, el formato propuesto.

Cuadro 46

Formato de Plan para la implementación del programa

Empresa dedicada a la venta de vehículos, accesorios, partes, repuestos y servicios							
PLAN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA							
Nombre del plan: _____			Fecha: _____				
Área: _____			Departamento: _____				
Objetivo General: Retroalimentación de seguridad, orden y limpieza							
Objetivo específico: Promover la importancia de la implementación y beneficios de la metodología							
No.	Actividad	Responsable	Tiempo				Indicador de éxito
			Inicio	final	Meta %	costo	
1	Reunión de capacitaciones seguridad, orden y limpieza	Capacitador Comité SOL					Aumentar el conocimiento y la importancia de la implementación de la metodología
2	Seguimiento de la implementación	Responsable de orden Equipo SOL					Verificar que lo retroalimentado respecto a seguridad, orden y limpieza sea aplicado correctamente
3	Informar de los resultados al equipo SOL	Auditor Equipo SOL					informar el avance al personal
4	Comunicar a los colaboradores el resultado de la auditoría	Responsable de orden Equipo SOL					Que todos los colaboradores estén enterados de los resultados obtenidos
5	Motivar e incentivar el avance del programa	Equipo SOL					Comunicar a los colaboradores la importancia que tiene cada uno de ellos en el avance del programa
Total							

Fuente: Elaboración propia. Octubre de 2020.

3.4.6 Recursos necesarios

La implementación del programa de mejora continua basada en la metodología (9's) requiere recursos humanos y financieros que se detallan a continuación.

3.4.6.1 Recursos humanos

Para la implementación del programa será necesario el involucramiento de todo el personal de la empresa, el equipo que liderará las acciones será el Comité SOL, el cual se conformará por integrantes actuales de la empresa y no se requerirá contrataciones adicionales.

Cuadro 47

Recurso humano necesario

Empresa dedicada a la venta de vehículos, accesorios, partes, repuestos y servicios	
Nombre	Cantidad de personas
Coordinador Comité SOL	1
Secretario	1
Administrador visual	1
Capacitador	1
Auditor	1
Administrador visual Equipo SOL	5
Auditor del Equipo SOL	5
Capacitador del Equipo SOL	5
Total	20

Fuente: Elaboración propia. Octubre de 2020.

3.4.6.2 Financieros

A continuación, se presenta el cuadro de resumen de los gastos en los que debe incurrirse para la implementación de la metodología de mejora continua nueve eses (9s').

Cuadro 48

Recursos necesarios para la implementación del programa

Descripción	Concientización	Seguridad	Seiri	Seiton	Seiso
Curso Comité SOL	Q 1,200.00				
Capacitación a los equipos	Q 500.00				
Remodelación de las instalaciones		Q 2,572.50			
Base de extintor		Q 520.00			
Señal de extintor		Q 200.00			
Tapones para oídos		Q 90.00			
Mantenimiento y revisión de ventiladores		Q 4,500.00			
Cintas antideslizantes		Q 1,750.00			
Tarjeta roja			Q 487.50		
Tarjeta amarilla			Q 487.50		
Tarjeta verde			Q 487.50		
Afiches de estandarización				Q 50.00	
Organizadores de oficina				Q 12,139.00	
Estanterías				Q 3,600.00	
Cartapacios				Q 2,251.20	
Lockers				Q 17,850.00	
Organizador de herramientas				Q 2,950.00	
Rótulos de orden y reciclaje				Q 1,140.00	
Diplomas de reconocimiento				Q 250.00	
Rótulos de limpieza					Q 475.00
Jornada de limpieza					Q 3,320.00
Contenedores de reciclaje					Q 1,950.00
Subtotales	Q 1,700.00	Q 9,632.50	Q 1,462.50	Q 40,230.20	Q 5,745.00
Total general					Q 58,770.20

Fuente: Elaboración propia. Octubre de 2020.

3.4.6.3 Físicos

Se requiere de los siguientes recursos físicos para la ejecución del programa:

- Computadoras.
- Mobiliario y equipo: sillas, mesas, escritorios e impresoras.
- Instalaciones de la empresa.
- Servicio telefónico.
- Internet.

Todo lo descrito en este capítulo tres permitirá que la empresa cree una cultura de calidad con base a los procesos que requiere la metodología nueve eses, manteniendo un ambiente seguro, ordenado y limpio en cada una de las áreas con la que cuenta; se recomienda implementar conjuntamente la presente propuesta con un programa de salud y seguridad ocupacional la cual es una disciplina que establece normas, políticas, procesos y acciones preventivas con el fin de evitar accidentes y enfermedades ocupacionales en los lugares de trabajo.

CONCLUSIONES

1. La ausencia de lineamientos o instrucciones que guíen a los colaboradores a mantener las instalaciones y su puesto de trabajo seguro, ordenado y limpio, es la razón por la que se encuentran deficiencias de seguridad, orden y limpieza en la unidad de análisis.
2. El área de reciclaje de la empresa no cuenta con un orden establecido y cantidad límite de almacenamiento, lo que provocando desorden y acumulación de material.
3. No existen personas o grupos encargados que velen por el cumplimiento de la seguridad, ordenan y limpieza dentro de la empresa, lo que provoca desorden y un ambiente de trabajo desagradable.
4. Los colaboradores de la empresa no conocen la importancia de mantener las áreas de trabajo seguras, ordenadas y limpias, por lo cual sus actividades diarias no están enfocadas en aplicarlas en los respectivos puestos de trabajo.
5. La empresa no posee ningún sistema de clasificación que les permita agrupar la documentación y elementos de trabajo en necesarios e innecesarios, por lo que la acumulación en los espacios de trabajo es algo normal dentro de la empresa.

RECOMENDACIONES

1. Implementar el programa de mejora continua basado en la metodología nueve eses (9's) el cual preverá a la empresa los lineamientos e instrucciones necesarias para que esta pueda promover la seguridad, orden y limpieza, desarrollando los buenos hábitos en todas las áreas, y así mantener una cultura de calidad además de brindar herramientas que permitan un progreso constante.
2. Capacitar a todo el personal en cuanto a la metodología nueve eses (9's) facilitando la clasificación entre los elementos necesarios e innecesarios para el correcto desempeño de las labores, a través de la supervisión y asesoramiento constante, por parte de los responsables de implementación del programa.
3. Crear el Comité SOL, para que trabaje en la implementación, promueva y controle el programa basado en la metodología nueve eses (9's) de forma que exista progreso y constancia en cada una de las áreas de acuerdo a los lineamientos propuestos por el programa, concientizar y velar por los aspectos de seguridad, orden y limpieza dentro de las instalaciones, establecer las atribuciones a los encargados de cada área para que formen parte de la supervisión y apoyo del personal junto con el Equipo SOL, y así junto con los formatos propuestos, evitar que exista desorden, suciedad y riesgos de accidente dentro de la empresa.
4. Concientizar al personal acerca de la importancia de mantener los lugares de trabajos seguros, ordenados y limpios e incentivar las prácticas diariamente para que se asegure la continuidad del programa y al final forme parte de la cultura organizacional de la empresa.

5. Asignar un lugar de forma específica para colocar los documentos, respetando la frecuencia de uso de acuerdo al grado de importancia de los mismos, además se evitará pérdida de tiempo, y deterioro de documentos, y lo más importante se cuidará la salud de los colaboradores, evitando el polvo, suciedad.

REFERENCIAS

1. Gutiérrez, H. (2014). *Calidad y productividad. Mexico*: Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A de C.V.
2. Heizer, J. y Render, B. (2009). *Administración de operaciones*. México: Editorial Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana .
3. Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. Mexico: Editorial The McGraw-Hill companies.
4. Morales, L.A (2018). *Programa de mejora continua: nueve eses (9S) en una fábrica productora de insumos para la construcción en obra gris*, Universidad de San Carlos de Guatemala.
5. Ortiz, C. E. (2016). *Diseño de la investigación: Implementación de la metodología nueve eses (9'S) de calidad para la mejora continua de procesos administrativos, en una facultad de educación superior*. Guatemala(tesis de pregrado) Universidad de San Carlos de Guatemala.
6. Sacristán, F. R. (2005). *5S orden y limpieza en el puesto de trabajo*. España: Editorial Fundación Confemetal.
7. Santisteban, S. G. (2014). *Implementación de las 9S'S como mejora continua en Municipalidad de San Martín Zapotitlán, Departamento de Retalhuleu . Retalhuleu Guatemala (tesis de pregrado).Universidad Rafael Landívar.*
8. Soto, C. R. (2016). *Programa de gestión de calidad para una empresa de seguridad, basado en la metodología de mejora continua cinco eses (5's)"(tesis)*. Universidad de San Carlos de Guatemala.

9. Stoner, J., Freeman, E., y Gilbert, D. (1996). *Administración*. Mexico: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. SA.

E-GRAFÍA

10. Autos, D. y. (2019). *Definiciones y conceptos del seguro de autos*. Extraído el 12 de marzo de 2019. http://www.contactognp.com.mx/vgn/gnpPortal/images/upload/3623901_1_Def._y_Concep_del_Seg_Aut.pdf
11. Calidad, concepto y filosofía Deming, Juran, Ishikawa y Crosby. (2019). *Calidad*. Extraído el 6 de enero de 2019. <https://www.gestiopolis.com/calidad-concepto-y-filosofias-deming-juran-ishikawa-y-crosby/>
12. Ciclo PDCA planificar, hacer verificar y actuar. (2019). *¿Qué es el ciclo?* Extraído el 6 de enero de 2019. <https://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/>
13. Científico, M. (2019). *Definición de método científico*. Extraído el 16 de marzo de 2019. <https://definicion.de/metodo-cientifico/>
14. Clasificación de los autos por la carrocería. (2019). *Tipos de vehículos* Extraído el 5 de enero de 2019. <https://fierrosclasicos.com/15822/>
15. Clasificación y tipo Vehículos. (2019). *Vehículo*. Extraído el 5 de enero de 2019 <https://www.tiposde.com/vehiculos.html#Automovil>

16. Definición de accesorios. (2019). *Accesorio*. Extraído el 5 de enero de 2019. <https://definicion.de/accesorio/>
17. Definición de camión. (2019). *¿Qué significa camión?* Extraído el 5 de enero de 2019. <https://definición.de/camión/>
18. Definición de empresas. (2019). *Empresa*. Extraído el 5 de enero de 2019. <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>
19. Definición de servicios. (2019). *Servicios*. Extraído el 5 de enero 2019. <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia-servicios/definicion-servicios.html>
20. Definición y que es vehiculo. (2019). *Vehículo - Definición y que es, significado*. Extraído el 12 de marzo de 2019. <https://definicionyque.es/vehiculo/>
21. Diagrama de clasificación de Seiri. (2017). *Metodología nueve eses*. Extraído el 10 de febrero de 2020. <https://bit.ly/3swtCXM>.
22. Dialnet-Metodologia Método. (2019). *Propuestas metodológicas*. Extraído el 9 de enero de 2019. <file:///C:/Users/wilso/Downloads/Dialnet-MetodologiaMetodoYPropuestasMetodologicasEnTrabajo-4929312.pdf>
23. Ejemplo de contenedores de reciclaje (2020). *Reciclaje industrial*. Extraído el 10 de octubre de 2020. <http://www.devances.com/cont-1100l.html>
24. Ejemplo de orden de estanterías (2020). *Estanterías para la oficina*. Extraído el 10 de octubre de 2020. <https://bit.ly/3m3OEdX>.

25. Ejemplo de orden en las cajas de herramientas (2020). *Equipo industrial*.
Extraído el 10 de octubre de 2020. <https://bit.ly/3u6ktWw>
26. Empresa, C. d. (2019). *Características de la empresa* . Extraído el 11 de marzo de 2019.http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa11/caracteristicas_empresa/z8.htm
27. Estanterías para almacenamiento de documentos. (2020). Equipos de metal
Extraído el 10 de octubre de 2020. <https://www.solucionesMelo.com/estanterias.html>
28. Fases del método científico. (2019). *¿ Qué es el método científico?* Extraído el 9 de enero de 2019.
<https://eps2017blog.files.wordpress.com/2017/02/guc3ada-de-no-2.doc>
29. Guía de señalización de ambientes equipos de seguridad. (2019). Seguridad Industrial. Extraído el 10 de octubre de 2020. <https://bit.ly/3IYRZv1>.
30. Guía para la señalización de ambientes. (2019). Seguridad Industrial en la empresa. Extraído el 10 de octubre de 2020. <https://bit.ly/3fspWCC>.
31. Gobierno de Canarias. (2019). *La empresa*. Extraído el 6 de enero de 2019.
<http://www3.gobiernodecanarias.org/medusa/ecoblog/cperpad/files/2012/05/tema1empresa.pdf>
32. Guilló, J. J. (2019). *Calidad total*. Extraído el 12 de enero 2019.
<http://www.biblioteca.org.ar/libros/133000.pdf>

33. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. (2019). Extraído el 6 de enero 2019 <https://intecap.edu.gt/informacion-de-cursos/>
34. Kaizen como clave del cambio empresarial. (2019). *Cambio empresarial*. Extraído el 7 de enero de 2019. <https://www.gestiopolis.com/kaizen-como-clave-del-cambio-empresarial/>
35. Kaizen y las 5S. (2019). *Kaizen*. Extraído el 7 de enero de 2019. <https://www.eoi.es/blogs/karlasugeilyalmonte/2011/12/16/kaizen-y-las-5s/>
36. Las 5S manual teórico y de implantación. (2019). *Las 5S*. Extraído el 8 de enero de 2019. <https://www.gestiopolis.com/las-5s-manual-teorico-y-de-implantacion/>
37. Las 9 eses (9 S). Organización, orden y limpieza en la empresa. (2019). *Organización, orden y limpieza en la empresa*. Extraído el 7 de enero de 2019. <https://www.cemiot.com/inicio/las-9-eses-organizacion-orden-y-limpieza-en-la-empresa/>
38. Las 9 eses de organizacion, orden y limpieza en la empresa. (2019). *Las 9 S organización, orden y limpieza en la empresa* Extraído el 7 de enero de 2019. <https://www.monografias.com/trabajos94/p-s-calidad/p-s-calidad.shtml>
39. Las 9S eses organización, orden y limpieza. (2019). *Las 9 S organización, orden y limpieza en la empresa* Extraído el 8 de enero de 2019. <https://www.cemiot.com/inicio/las-9-eses-organizacion-orden-y-limpieza-en-la-empresa/>

40. Lista de carros. (2019). *Partes de un carro*. Extraído el 5 de enero de 2019. <http://www.listadecarros.com/partes-carro/>
41. Lockers para almacenamiento de objetos personales. (2019). *Equipo industrial*. Extraído el 10 de octubre de 2020. <https://bit.ly/3dx6brl>
42. Método científico. (2019). *Investigación científica*. Extraído el 9 de enero de 2019. <https://www.lizardo-carvajal.com/metodo-cientifico/>
43. Organizador de herramientas. (2019). *Equipo industrial*. Extraído el 10 de octubre de 2020. <https://bit.ly/2QLdfsp>
44. Organizador de oficina. (2016). *Librería en casa*. Extraído el 10 de octubre de 2020. <https://www.officedepot.com.gt/officedepotGuatemala/en/Revisteros/ORGANIZADOR-OFICINA-%28HORIZONTAL%29/p/27370>.
45. Privada, Q. e. (2019). *Tipos de empresas privadas*. Extraído el 11 de marzo de 2019. <https://www.cuidatudinero.com/13111429/que-es-una-empresa-privada>
46. Propuesta de rótulos de orden y limpieza. (2019). *Señales de prevención*. Extraído el 10 de octubre de 2020. <https://bit.ly/3cyAq1H>
47. Propuesta de rótulos de reciclaje. (2019). *Señales de prevención*. Extraído el 10 de octubre de 2020. <https://bit.ly/3cvVuG6>
48. Repuesto definición. (2019). *Repuesto definición, significado*. Extraído el 5 de enero de 2019. <https://diccionario.motorgiga.com/diccionario/repuesto-definicion-significado/gmx-niv15-con195376.htm>

49. Soluciones en estanterías. (2019). estanterías Extraído el 5 de enero 2019.
[https://www.soluciones Melo.com/estanterias.html](https://www.solucionesMelo.com/estanterias.html)
50. Ubicación geográfica unidad de análisis. (2020). Extraído el 10 de octubre de 2020. <https://acortar.link/xdhXx>
51. Vehículo, D. d. (2019). *Definición de vehículo que es, significado y concepto*. Extraído el 12 de marzo de 2019. <https://definicion.de/vehiculo/>

ANEXOS

Anexo 1
Boleta de observación

Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Economicas
Escuela de Administracion de Empresas



GUÍA DE OBSERVACIÓN

Fecha: _____

Departamento: _____

Hora: _____

ASPECTOS A EVALUAR

SEGURIDAD	Si	No	Observación
Se observó personal de seguridad al momento de ingresar al lugar (empresa)			
El zona de trabajo es un espacio seguro			
Las gradas tienen antideslizantes			
Los accesos a la oficina son seguros para los colaboradores y visitas			
Existen rutas de evacuación			
Tienen restricción en acceso de oficina			
Cuentan con extintores			
El personal administrativo está debidamente identificado			
Los trabajadores poseen algún equipo de protección			
La empresa tiene puntos de reunión en caso de emergencia			
El espacio es el adecuado para la cantidad de colaboradores			
Existen carteles de normas para prevenir accidentes			
Hay carteles que indiquen las instrucciones en caso de emergencia			
Las instalaciones eléctricas se encuentran en buen estado			
Las oficinas tienen ventilación natural o artificial			
La iluminación en la empresa es la adecuada			
ORDEN			

El área de trabajo se observó ordenada			
Tienen materiales cajas o herramientas que obstruyan los accesos			
Existe acumulación de objetos			
Tienen objetos en el suelo			
Los archivos están ordenados			
El equipo de oficina está debidamente ordenado según su uso			
Los empleados utilizan uniforme			
Los instrumentos de trabajo se localizan ubicados en el lugar donde corresponde			
Las gavetas del área administrativa se localizan ordenadas			
Consumen alimentos en su puesto de trabajo			
LIMPIEZA			
Se encuentran limpias las instalaciones			
Existe suciedad en el piso			
Los escritorios tienen objetos para desechos			
Cuentan con una persona encargada de la limpieza			
En el tiempo que se estuvo en el lugar se hizo limpieza del mismo			
Los útiles de oficina se observan limpios			
Las paredes están limpias.			
Las ventanas se encuentran en óptimas condiciones			
Hay basura dentro de su lugar de trabajo.			
Existen basureros			
El servicio sanitario está en óptimas condiciones			
El servicio sanitario se encuentra limpio			
Existen implementos de limpieza en el área de trabajo			
Se encontraron implementos de limpieza en el área de sanitarios			

Observaciones Finales

Anexo 2
Cuestionario dirigido al personal administrativo y de ventas



Universidad de San Carlos de Guatemala

Facultad de Ciencias Económicas

No. De Boleta _____

Escuela de Administración de Empresas

Trabajo de Tesis

CUESTIONARIO DIRIGIDO
A PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE VENTAS

Género
Masculino <input type="checkbox"/>
Femenino <input type="checkbox"/>

Nivel Educativo
Básico <input type="checkbox"/>
Diversificado <input type="checkbox"/>
Universitario <input type="checkbox"/>

Objetivo:

De acuerdo con la situación actual, se desea conocer cuál es su opinión respecto a la seguridad, orden y limpieza dentro de la organización, por lo cual se requiere su colaboración contestando la siguiente boleta.

Fecha _____

Departamento _____

1. ¿Conoce la metodología de las 9'S?

SÍ

NO

¿En qué consiste? _____

Seguridad

2. ¿Considera que las señales de seguridad están ubicadas en un lugar visible?

SÍ NO

3. ¿Conoce las rutas de evacuación en caso de cualquier eventualidad?

SÍ NO

4. ¿Tiene conocimiento sobre los puntos seguros de reunión al momento de una evacuación?

SÍ NO

5. ¿Tiene conocimiento del uso correcto de los extintores antes cualquier suceso?

SÍ NO

6. ¿Se realizan programas de capacitación periódicamente con relación al tema seguridad?

SÍ NO

7. ¿Anteriormente han ocurrido accidentes dentro de la empresa?

SÍ NO

8. ¿Se le brinda capacitación al personal en?

Uso de extintores Primeros auxilios Casos de emergencia

Orden

9. ¿Considera que en su área de trabajo se encuentran objetos que no son necesarios para desempeñar sus labores diarias?

SÍ NO

10. ¿Existe alguna normativa dentro de la organización que norme el adecuado uso de los espacios de trabajo y el orden que debe existir en los mismos?

SÍ NO

Mencione si su respuesta es Sí: _____

11. ¿En su área de trabajo se encuentran objetos los cuales no utiliza?

SÍ

NO

Mencione cuales si su respuesta es Sí: _____

12. ¿Si usted maneja expedientes físicos, conoce si existe un lugar específico para colocarlos según el proceso que lleva?

SÍ

NO

Mencione donde si su respuesta es Sí: _____

13. ¿Existe alguna dificultad al momento de clasificar expedientes y documentos en su área de trabajo?

SÍ

NO

14. ¿Cuenta su puesto de trabajo con lineamientos para clasificar los expedientes?

SÍ

NO

15. ¿Considera usted que el área asignada para el orden de sus expedientes y artículos de oficina son los adecuados para su uso diario?

SÍ

NO

16. ¿Cómo califica el orden dentro de su departamento?

Buena

Regular

Mala

17. ¿Los instrumentos de trabajo están ordenados en estanterías o cajas?

SÍ

NO

18. ¿Encuentra cualquier accesorio en menos de 1 minuto?

SÍ

NO

19. ¿Los instrumentos de trabajo se encuentran correctamente identificados?

SÍ NO

20. ¿Existe un proceso específico para solicitar los insumos o implementos de oficina que se van a utilizar?

SÍ NO

21. ¿Se supervisa en su departamento el orden?

SÍ NO

Limpieza

22. ¿La administración de la empresa le ha indicado algunas normas que guíen la limpieza en su área de trabajo?

SÍ NO

23. ¿Considera que su área de trabajo se encuentra limpia?

SÍ NO

24. ¿Hay personas encargadas para realizar la limpieza en su área de trabajo?

SÍ NO

25. ¿Con que frecuencia realiza limpieza la persona encargada en su área de trabajo?

1 vez al día 2 veces al día 1 vez por semana

26. ¿Existe algún lugar para depositar los desechos y basura de su área de trabajo (basureros)

SÍ NO

27. ¿Limpia los accesorios de trabajo al terminar de utilizarlos?

SÍ NO

28. ¿El personal que realiza la limpieza es:

Personal de la empresa Outsourcing

29. ¿Existe algún programa de reciclaje?

SÍ

NO

30. ¿Realizan jornadas de limpieza?

SÍ

NO

31. ¿Se supervisa en su departamento la limpieza?

SÍ

NO

32. ¿Qué le gustaría cambiar en su área de trabajo si tuviera la oportunidad?

33. ¿Cuál es la causa por la cual existe deficiencias de Seguridad, Orden y Limpieza?

a. No existen lineamientos y procedimientos

b. No hay personas responsables.

d. Falta de interés por parte del personal.

e. No existen controles ni sanciones

Anexo 3

Cuestionario dirigido al personal operativo

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



No. de Boleta _____

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL OPERATIVO

Género
Masculino <input type="checkbox"/>
Femenino <input type="checkbox"/>

Nivel Educativo
Básico <input type="checkbox"/>
Diversificado <input type="checkbox"/>
Universitario <input type="checkbox"/>

Objetivo:

De acuerdo con la situación actual, se desea conocer cuál es su opinión respecto a la seguridad, orden y limpieza dentro de la organización, por lo cual se requiere su colaboración contestando la siguiente boleta.

Instrucciones: A continuación, encontrará una serie de preguntas en las cuales deberá marcar con una X en el cuadro correspondiente agradecemos dar su respuesta con la mayor transparencia y veracidad. El cuestionario es anónimo y totalmente para fines académicos.

Fecha: _____

Departamento: _____

Seguridad

<p>1. Conoce la metodología de las 9'S?</p> <p>SÍ <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p> <p>En que consiste</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>2. ¿Las condiciones de trabajo dentro de su área son seguras?</p> <p>SÍ <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p>
--	---

<p>3. ¿Considera que las señales de seguridad están ubicadas en un lugar visible?</p> <p>SÍ <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p>	<p>4. ¿Conoce las rutas de evacuación en caso de cualquier eventualidad?</p> <p>SÍ <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p>
<p>5. ¿Tiene conocimiento sobre los puntos seguros de reunión al momento de una evacuación?</p> <p>SÍ <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p>	<p>6. ¿Tiene conocimiento del uso correcto de los extintores ante cualquier suceso?</p> <p>SÍ <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p>
<p>7. ¿Se realizan programas de capacitación periódicamente con relación al tema seguridad?</p> <p>SÍ <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p>	<p>8. ¿Anteriormente han ocurrido accidentes dentro de la empresa?</p> <p>SÍ <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p>
<p>9. ¿Se le brinda capacitación al personal en?</p> <p>Uso extintores SÍ <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p> <p>Primeros auxilios SÍ <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p> <p>En casos de emergencia SÍ <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p>	<p>10. ¿Sabe a quién llamar en caso de emergencia?</p> <p>SÍ <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p>
<p>11. ¿La empresa brinda equipo de protección?</p> <p>SÍ <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p> <p>Si su respuesta fue Sí, especifique que equipo de protección</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>12. ¿Utiliza equipo de protección?</p> <p>SÍ <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p> <p>Si su respuesta fue No especifique por qué</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

Limpeza

<p>23. ¿La administración de la empresa le ha indicado algunas normas que guíen la limpieza en su área de trabajo?</p> <p>SÍ <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p>	<p>24. ¿Considera que su área de trabajo se encuentra limpia?</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> NO</p>
<p>25. ¿Hay personas encargadas para realizar la limpieza en su área de trabajo?</p> <p>SÍ <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p>	<p>26. ¿Con que frecuencia realiza la limpieza la persona encargada en su área de trabajo?</p> <p>1 vez al día <input type="checkbox"/></p> <p>2 veces por día <input type="checkbox"/></p> <p>1 vez por semana <input type="checkbox"/></p>
<p>27. ¿Limpian las maquinas con frecuencia?</p> <p>SÍ <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p> <p>Si su respuesta fue SÍ, cada cuanto realiza la limpieza</p> <p>_____</p>	<p>28. ¿Su área de trabajo se mantiene libre de basura y suciedad?</p> <p>SÍ <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p>
<p>29. ¿Existe un lugar para depositar los desechos y basura de su área de trabajo (basureros)?</p> <p>SÍ <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p> <p>Donde</p> <p>_____</p>	<p>30. ¿Limpia los accesorios de trabajo al terminar de utilizarlos?</p> <p>SÍ <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p>
<p>31. ¿El personal que realiza la limpieza es:</p> <p>Personal de la empresa <input type="checkbox"/></p> <p>Outsourcing <input type="checkbox"/></p>	<p>32. ¿Existe algún programa de reciclaje?</p> <p>SÍ <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p>

33. ¿Qué le gustaría cambiar en su área de trabajo si tuviera la oportunidad?

Otras preguntas

<p>34. ¿Cuál es la causa por la cual existe deficiencias en Seguridad, Orden y Limpieza?</p> <p>a. No existe lineamientos y procedimientos <input type="checkbox"/></p> <p>b. No hay personas responsables <input type="checkbox"/></p> <p>c. Falta de interés por parte del personal <input type="checkbox"/></p> <p>d. No existe controles ni sanciones <input type="checkbox"/></p>	<p>35. ¿Realizan jornadas de limpieza?</p> <p>SÍ <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p>
<p>36. ¿Estaría dispuesto a participar en un comité que vele por la seguridad, orden y limpieza</p> <p>SÍ <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p>	