



# **UNIVERSIDAD VERACRUZANA MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD**

SEDE: FACULTAD DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA, XALAPA

## **PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR METODOLOGÍA 5 S'S EN EL DEPARTAMENTO DE COBROS DE LA SUBDELEGACIÓN VERACRUZ NORTE IMSS**

**TRABAJO RECEPCIONAL  
(TESIS)**

**QUE COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER  
EL TÍTULO DE ESTA MAESTRÍA  
PRESENTA:**

**CARLA VIOLETA JUÁREZ GÓMEZ**

**TUTOR:  
Dra. Lorena De Medina Salas**

**Xalapa, Enríquez, Veracruz, octubre de 2009**

## **DATOS EL AUTOR**

Carla Violeta Juárez Gómez nació en la ciudad de Perote, Veracruz el día 4 de noviembre de 1971. Su formación básica la realizó en la ciudad de Perote, Veracruz. Posteriormente en el año 1990, llega a la ciudad de Xalapa, Veracruz donde realiza sus estudios a nivel medio superior; egresa de la Universidad Veracruzana de la licenciatura en Administración de Empresas en el año 1995, obteniendo título a través de monografía denominada, prestaciones que otorga la nueva ley del Seguro Social en el año 1996. En el mismo año, participa en el proyecto de difusión y capacitación a trabajadores IMSS sobre el tema reformas de la nueva ley del Seguro Social. Así mismo se incorpora como ejecutor fiscal en el área de cobranza de la Subdelegación Veracruz Norte de la ciudad de Xalapa, Veracruz.

## AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme todo lo que tengo, por estar siempre conmigo, por permitirme ser feliz y por darme la oportunidad de lograr otra meta más en mi formación profesional.

A mis padres, por el cariño y apoyo que siempre me han dado, por enseñarme a conducirme de la manera más recta, por tenerlos juntos.

A mi esposo e hija por su apoyo en todas las cosas que he emprendido, por estar siempre a mi lado y sobre todo por su amor.

A mi tutora Dra. Lorena de Medina Salas, por todo el apoyo incondicional que me brindó durante el desarrollo de este proyecto.

A mis hermanas por su ayuda en todo momento.

A la M.A. Marcela Zuñiga Ortega, así como a todos los catedráticos y colaboradores de la Maestría en Gestión de la Calidad por la comprensión, apoyo y amabilidad que me otorgaron durante estos dos años.

A mis compañeros y amigos de la Maestría por contar con ellos en todo momento.

Al personal del departamento de cobros de la Subdelegación Veracruz norte por el interés mostrado durante la aplicación de la metodología 5 S's. ya que ustedes son pieza clave para el desarrollo y continuidad de dicho trabajo, esperando obtengan resultados satisfactorios tanto para la institución como para el personal.

Y en especial a la señora Carmen Franco Flores por su apoyo incondicional.

¡Gracias a todos por ayudarme a lograrlo!

# ÍNDICE

<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>II. FUNDAMENTACIÓN .....</b>	<b>4</b>
II.1 Marco teórico .....	4
II.1.1. Calidad total .....	4
II.1.2 Proceso de la administración de la calidad .....	7
II.1.3 Filosofía básica de la calidad .....	10
II.1.4 Descripción y beneficios de las 5 S's .....	17
II.1.5 La organización .....	29
II.2. Revisión de antecedentes .....	42
II.3. Delimitación del problema .....	46
II.4. Hipótesis .....	48
II.5. Objetivos .....	48
II.5.1 objetivo general .....	48
II.5.2 Objetivos particulares .....	49
<b>III. METODOLOGÍA.....</b>	<b>50</b>
III.1. Aspectos generales .....	50
III.2. Diseño metodológico .....	51
III.3. Aspectos técnicos .....	57
<b>IV. RESULTADOS .....</b>	<b>59</b>
IV.1 Diagnóstico Inicial .....	59
IV.2 Análisis FODA .....	60
IV.3 Metodología 5 S'S. ....	61
<b>V. DISCUSIÓN.....</b>	<b>64</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>67</b>
<b>LISTA DE ANEXOS.....</b>	<b>71</b>

# I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, uno de los principales factores que permiten el subsistir de las organizaciones es que éstas sean competitivas. Para ello las empresas requieren experimentar un mejoramiento continuo de sus prácticas, lo cual es necesario contar con la colaboración de todas las personas que constituyen la organización. En el presente trabajo se integran las bases teóricas, actividades y resultados de un proyecto de calidad utilizando la metodología de las 5 S's, la naturaleza del proyecto es la obtención de resultados objetivos a corto y mediano plazo en los aspectos físicos del departamento y conductuales del personal, a través del ejercicio de la metodología de las 5 S's, y en donde para su aplicación se utilizó el ciclo deming como modelo del procedimiento administrativo, dándole un carácter sumatorio a las cinco etapas de las 5 S's : *Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu y Shitsuke*.

El sentido del proyecto parte de la consideración que para encaminarnos a la gestión de la calidad y mejora continua disponemos de diferentes medios y herramientas, y el éxito de los mismos está determinado en gran parte por la selección y forma de su aplicación. Además de que en esta selección y aplicación existen espacios que en su momento tienen que ser reconsiderados ya que generalmente la formación individual y el posicionamiento no nos permite visualizar el camino más adecuado para el logro de aplicación generalizada, por el contrario se debe buscar el enfoque particular e individual previo análisis minucioso y disciplinario para la selección de las herramientas y materiales más adecuados para cada empresa. Aún más, no debe iniciarse ningún proceso hacia la calidad aplicando una metodología o herramienta preseleccionada sin haber revisado objetivamente el pasado y logros históricos de la empresa, políticas, estructura, organización, alcances, perspectivas, funcionalidad, la condición social del entorno, viabilidad genérica y particularmente la cultura organizacional que impere en la organización. En el camino hacia la calidad se debe construir una estructura preferentemente formal utilizando los diferentes medios con los que contamos y quizás aún diseñar otras nuevas que se ajusten más a nuestra realidad.

La especificación del proyecto se centra en que existe una necesidad que no debe perderse de vista y que comúnmente es evadida; que la parte que integra y activa los elementos y funciones de la administración, en cualquiera de sus vertientes como lo es el componente humano, y que independientemente de su naturaleza cultural requiere de una atención personalizada, en la cual no sólo se le contemple como elemento organizacional, sino que su atención sea efectivamente respetuosa, para que el reflejo de sus acciones lleguen a la comunidad con dinamismo, y con el mayor grado de creatividad. Ya que independientemente de la etapa de certificación en el que se encuentran inmersos varios departamentos de la subdelegación Veracruz norte bajo las normas ISO 9001-2000, el departamento de cobranza es una parte medular del sistema de gestión y cobranza con el sector patronal donde debe de existir la implementación de la metodología 5 S's, lo cual va a permitir involucrar a todos los trabajadores en el proceso de mejora continua, manteniendo las condiciones de organización, orden y limpieza en el lugar de trabajo. Tratando de mejorar las condiciones de trabajo, de seguridad, el clima laboral, la motivación del personal y la eficiencia y en consecuencia la calidad, la productividad y la competitividad de la organización.

Por otro lado, el contenido del proyecto se enfoca a la dirección de la aplicación de la metodología de las 5 S's; partiendo de que existen diferentes interpretaciones en torno a su aspecto conceptual, ya que para algunos no pasa de ser una metodología cuya aplicación sólo representa aspectos informativos, mientras que para otros su implantación se enfoca a los cambios en los hábitos y cultura de los participantes, señalando que por otra parte considero a este último como el más indicado ya que cumple con el fin último de la metodología. Aún así, los autores que adopten este enfoque no especifican las formas y medios de su implantación y mucho menos señalan que el éxito de la metodología de las 5 S's radica precisamente en la conducción de estos elementos. Este proyecto de 5 S's se dirige a los cambios de la cultura organizacional elaborando un diagnóstico del clima organizacional, con el cual se pretende identificar las siguientes variables motivación, comunicación, estructura, liderazgo y servicio, que permitan desarrollar una metodología acorde a dicha organización, y con ello poder fomentar un mejor ambiente laboral.

Una vez analizado el clima laboral, en que se encuentra el departamento de cobranza de la subdelegación Veracruz norte, se propone la implantación de la metodología 5 S's, ya que es una de las pocas metodologías que se enfoca hacia el aspecto cultural de los participantes y en un momento dado deja lo técnico para convertirse en una filosofía, la cual cuando es bien desarrollada garantiza resultados por tiempo ilimitado. Como primer paso se hace una breve descripción de los factores que intervinieron en la aplicación de la metodología 5 S's, para que sea entendida y comprendida por todas aquellas personas que serán las encargadas de impartir y difundir la metodología 5 S's. Y para tales fines y una vez que se definieron las 5 S's como el medio más adecuado para que la organización reiniciara sus actividades en torno a la calidad, se llevó a cabo una evaluación inicial del departamento a través de un análisis FODA, con el objeto de determinar las condiciones y características del departamento y al mismo tiempo se seleccionaron las herramientas y materiales más adecuados para poder aplicar la metodología.

Posteriormente se aplicó la metodología conforme a la especificación del manual elaborado por el equipo de calidad, llevando para tal efecto reuniones informativas de una hora cada semana donde se asignaban tareas relacionadas con el contenido de las 5 S's, al finalizar la semana se evaluaban los resultados, programando las siguientes actividades y formas de su aplicación en función de los mismos, se basó en el trabajo en equipo permitiendo involucrar a todos los trabajadores en el proceso de mejora continua del departamento ya que es una tarea de todos. El alcance del presente trabajo está dirigido al departamento de cobranza de la subdelegación Veracruz norte de esta ciudad, y una vez puesta en práctica y convencidos de los beneficios de la metodología se podría extender a las demás áreas de la organización, logrando la productividad y competitividad de la misma.

## **II. FUNDAMENTACIÓN**

### **II.1 Marco teórico**

#### **II.1.1. Calidad total**

El concepto de calidad total, originado a partir del concepto ampliado de control de calidad (control total de calidad), y que el Japón ha hecho de él uno de los pilares de su renacimiento industrial, ha permitido uniformizar el concepto de calidad definiéndola en función del cliente y evitando así diversidad de puntos de vista como sucedía en la concepción tradicional. Es así pues como la calidad se hace total. La calidad es total porque comprende todos y cada uno de los aspectos de la organización, porque involucra y compromete a todas y cada una de las personas, proporciona una visión más orientada hacia los aspectos humanos y hacia la mejora de los procesos de dirección en las organizaciones. Hay que destacar que todavía existe bastante confusión sobre la definición de calidad y los términos de control de calidad, aseguramiento de la calidad, gestión de la calidad y gestión de calidad total (Dale et al., 1994), y se observa una falta de investigación académica en este sentido.

Las definiciones y descripciones de la gestión de la calidad total abundan en la literatura y probablemente haya tantas como número de autores y número de organizaciones que la han implementado. En particular, hay que considerar que dependiendo del sector, las condiciones de mercado en el que opera la organización, el tamaño de la misma y los diferentes estadios de desarrollo de calidad, la gestión de la calidad total se percibe de distinta forma (Hill et al., 1995). Por tanto, al igual que ocurre en el concepto de calidad, proporciona una definición universal de gestión de la calidad total es imposible desde el momento en que las definiciones se ven influenciadas por características o situaciones organizacionales concretas (Lau et al., 1998).



Por otro lado, Lau y Anderson (1998) intentan contribuir a un esclarecimiento conceptual unificando las principales definiciones realizadas hasta la fecha sobre gestión de la calidad total. De esta forma, señalan que la gestión de la calidad total posee una dimensión filosófica caracterizada por implicar a toda la organización, por intentar satisfacer o exceder las expectativas de los clientes y lleva asociada una amplia cultura empresarial, necesaria para que los esfuerzos realizados en la gestión de la calidad total se traduzcan en resultados.

La siguiente dimensión a considerar es la estrategia, que como su nombre lo indica hace referencia a que todos los aspectos relacionados con la calidad deben ser considerados en la estrategia empresarial, de tal forma, los recursos claves en la empresa sean utilizados de manera que aseguren la implementación exitosa del programa de gestión de la calidad total. La planificación estratégica de la calidad incluye el conocimiento de las expectativas de los clientes, la optimización de los recursos cerciorarse de que las iniciativas de la calidad son emprendidas en todos los niveles organizacionales y asegurar una mejora continua (Evans et al., 2005). Por último la importancia atribuida a la gestión de la calidad total viene explicada por que ésta puede incrementar la excelencia empresarial y capacitar a todas las organizaciones para satisfacer las necesidades de sus clientes siendo competitivos.

Entre los diferentes modelos o enfoques de implementación de la gestión de la calidad total que la organización puede tomar, se encuentran: el enfoque de los expertos y el enfoque de los premios de calidad. El enfoque de los expertos está basado en las aportaciones realizadas sobre la gestión de la calidad total por autores como Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum, Ishikawa, Taguchi, entre otros. Y consiste en aplicar como sistema de gestión de la calidad total alguna teoría de los llamados gurús de la calidad; que como aportación principal destaca el conjunto de métodos y herramientas específicas, tanto directivas como técnicas que ayudan a desarrollar, implementar y evaluar el sistema de gestión de la calidad total. El enfoque de los premios, proporciona una perspectiva más amplia de los conceptos de gestión tratando áreas como la planificación estratégica, los sistemas de información y los recursos humanos entre otras, pues en comparación con el enfoque de la serie de estándares ISO 9000, bien podría decirse que, hasta la fecha, no han reflejado los resultados económicos de la aplicación de un

sistema de gestión de la calidad, ni la satisfacción del cliente, a diferencia de este enfoque (Padrón, 1996).

Los principales premios a nivel internacional son: el premio Deming (Japón), el Premio Nacional de Calidad Malcom Baldrige (EEUU) y el premio Europeo a la Calidad. Estos premios han servido de base para el desarrollo de otros creados en el ámbito nacional en diferentes países, como por ejemplo: El Premio Nacional de la Calidad, que se otorga en México, Brasil, Argentina, Suecia, Nueva Zelanda, Australia, Inglaterra, India, y Canadá. Para optar a conseguir alguno de estos premios, las empresas deben demostrar que su sistema de gestión de la calidad se adapta a los criterios desarrollados como base de los premios (<http://www.portal.ser.gob.mx>, 2005).

El propósito de los premios es dar a conocer a aquellas empresas que son ejemplares en la gestión de la calidad, facilitando un medio a través del cual las empresas comparten sus conocimientos y experiencias y de esta forma elevar el nivel general de la calidad y competitividad de las mismas, los modelos de los premios también ayudan a una mejor comprensión de la gestión de la calidad total (Padrón, 1996).

Los principios considerados en la gestión de la calidad total varían en número, y son diferentes según distintos autores; pero el esfuerzo realizado de comparación permite observar que existe correspondencia entre los mismos y además que los diversos estudios de esta materia entremezclan lo que se podrían considerar principios de la gestión de la calidad total con lo que serían las técnicas o prácticas llevadas a cabo para un funcionamiento óptimo del sistema de gestión de la calidad. Los principios que se consideran para la gestión de la calidad total son: la orientación al cliente, el liderazgo y compromiso de la dirección, el compromiso y participación de los empleados, el trabajo en equipo, la formación, la cooperación con proveedores, la gestión de procesos, la mejora continua y la cultura organizativa de la calidad (Moreno-Luzón et al., 2001). Entonces, el concepto de gestión de la calidad total exige cambios sustanciales dentro de la organización tanto de las herramientas de gestión empleadas como de las estructuras organizativas, las actitudes y comportamientos de todos los miembros

de la organización (Camisón, 1994). El cambio de la cultura de la organización hacia la gestión de la calidad total no resulta un proceso sencillo y rápido.

### **II.1.2 Proceso de la administración de la calidad**

La administración por calidad se considera como “un modelo de cambio planeado, dirigido a mejorar sostenidamente la calidad, la productividad y la integración del personal”. Por lo tanto, es importante manejar el concepto cambio en mayor o menor grado, según se necesite en cada caso. En general se afirma que para que se dé el cambio es necesario que haya por lo menos un mínimo de insatisfacción, desaliento y tensión en el trabajo o en sus resultados, es importante comprender que la administración por calidad es un modelo completo, que la decisión de su implantación es un convencimiento pleno de cambio de hábitos, costumbres, estilos de dirección, etc. en todos los niveles de la organización. Ello significa estar dispuesto a predicar con el ejemplo, a llevar a todo el proceso de educación, motivación, concientización y capacitación que se requiere para que la gente actúe voluntariamente en un nivel de trabajo superior al que venía haciendo. La administración por calidad no es solamente filosofía de trabajo, cuenta con herramientas técnicas que el personal debe aprender a manejar y fomentar su uso, como la metodología 5 S's y para entender claramente esta metodología el personal además de saber qué debe hacer, debe tener muy claro que con su tarea contribuye a los resultados de su departamento y de la empresa.

El desarrollo administrativo en la aplicación de cada una de las cinco etapas de la metodología 5 S's, puede sintetizarse en una forma práctica y dinámica en el círculo Deming este se incorpora a las 5 S's a través del *seiketsu*, que indica las tareas de evaluación y retroalimentación del proceso, paso indispensable para la mejora continua de nuestro entorno. Existen varias maneras de evaluar el nivel de cada etapa de las 5 S's: a) autoevaluación, b) evaluación por parte de un consultor experto, c) evaluación por parte de un superior, d) una combinación de los tres puntos anteriores y competencia entre los diferentes grupos de mejora continua. Se debe determinar dónde, cómo, qué y cuándo evaluar y se debe explicar a todos la necesidad de realizar la evaluación con el fin de que cada persona vaya controlando por si

misma su área, hasta llegar al auto control. Para realizar las evaluaciones se utilizan plantillas de tipo hoja de verificación anexo 2, confeccionada en base a los tres principios: 1) Sin objetos innecesarios, 2) sin desorganización y 3) sin suciedad (Deming, 1989).

El círculo de control o círculo Deming es pues la expresión de las distintas fases en las que se puede afrontar un proyecto. Para que la calidad total se implante, debe ser conocido y asumido por todos los empleados de la organización. El desconocimiento de la herramienta es el principal obstáculo para su aplicación en forma correcta. Es por ello que se desarrollan programas de formación adecuados a las circunstancias (en el propio puesto de trabajo, por grupos de interés o con formación específica externa). Para tener éxito en la implantación de cualquier programa que implique calidad, es necesario llevar a cabo las acciones del círculo de control. Estas acciones se dividen en cuatro etapas, la planeación es la primera función administrativa por que sirve de base de las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y que deben hacerse para alcanzarlos; por tanto es un modelo teórico para actuar en el futuro. La planeación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. La planeación determina donde se pretende llegar, que debe hacerse, cómo y en que orden (Humberto, 2001).

La primera fase consiste en la definición de los siguientes aspectos: a) diagnóstico, el cual nos permite conocer la situación actual del departamento de cobranza de la Subdelegación Veracruz Norte del Instituto Mexicano del Seguro Social, b) La misión, que es un enunciado que expresa cual es la razón de ser de la organización, c) la visión, la cual manifiesta un estado futuro de la empresa deseada factible de alcanzar objetivos, que son las metas que se pretenden alcanzar con la realización del programa de calidad, d) estrategias, que es el modo en el cual se van a alcanzar los objetivos establecidos y las actividades que se van a realizar para el logro de los objetivos, e) responsables, ya que son las personas que se encargaran de realizar dichas actividades, f) recursos, son aquellos recursos humanos, financieros, materiales y técnicos necesarios para llevar a cabo programas de calidad, g) tiempos, son importantes ya que determinar los tiempos en los que se realizara cada actividad y con ello determinar las fechas de cumplimiento de los objetivos, h) indicadores y parámetros que nos permitirán

evaluar la efectividad del programa. Es importante recalcar que durante el proceso de planeación se definan todos estos rubros de manera clara y precisa para el seguimiento y evaluación de las acciones, ya que si no es así estamos condenados a perder el rumbo.

La segunda etapa corresponde al hacer en ella, se llevan a cabo las actividades que se establecieron en la etapa anterior, para lo cual es indispensable fortalecer la coordinación y comunicación entre las áreas y personas que participan directamente en la implantación del programa. También es esencial trabajar constantemente en la sensibilización y capacitación del personal que tiene a su cargo realizar las actividades planeadas, asimismo desarrollar las acciones necesarias para la recolección de datos para la verificación del programa. La tercera etapa es verificar, aquí es en donde los objetivos, las actividades y los tiempos programados se comparan con los datos reales, con el propósito de conocer si se está avanzando de acuerdo con lo planeado. En caso de observar desviaciones, es fundamental que se analicen las causas de éstas, con el propósito de establecer medidas correctivas que permitan el logro de los objetivos. Para realizar adecuadamente esta etapa, es necesario llevar un registro de las principales actividades y de los resultados, ya que si no se cuenta con información confiable, oportuna y suficiente no se podrán conocer las causas raíz de las desviaciones o problemas.

Y por último el actuar, esta es la cuarta etapa de este ciclo, con base en el análisis de las fases anteriores se tomará las decisiones y acciones correctivas que se consideren pertinentes, necesarias y viables. Constituye la oportunidad para mejorar la implantación del programa, y es por ello que si en el proceso de verificación se identifican resultados positivos, es importante proceder a estandarizar y normar las actividades y procedimientos que ya mostraron ser adecuados y, a la vez, es incorporar al proceso de planeación las acciones que se consideren necesarias para mejorar la implantación del programa. Al respecto, es necesario insistir en la validez e importancia del principio de Deming que dice: “lo que se puede medir, se puede controlar y lo que se puede controlar se puede mejorar”.

### **II.1.3 Filosofía básica de la calidad**

Sujetos a condiciones naturales e históricas, los japoneses haciendo uso de sus principios y filosofías, que caracterizan a su particular cultura y modo de ser, idearon y dieron forma a un sistema de producción que llevó a sus principales empresas a lo más alto del podio mundial, desplazando en competitividad a las grandes corporaciones estadounidenses, germanas, francesas e inglesas entre otras. Marcas como Honda, Toyota, Toshiba, Sony son algunas de las muchas que constituyen no sólo sinónimo de calidad, sino también de rentabilidad y productividad (Brocka, 1994). Este sistema es el producto de una serie de desarrollos y métodos generados por consultores como, Ishikawa, Taguchi, Shingo y Tanaka entre otros, los cuales se inspiraron en los principios desarrollados y expuestos ante ellos por especialistas de la talla de Deming y Juran. Uno de los más connotados exponentes de la filosofía moderna de la calidad total, es el Dr. Walter E Deming de quien se afirma es el padre de la revolución industrial japonesa.

El ascenso de Deming a la fama está íntimamente relacionado al desarrollo de la calidad en Japón. A fines de los 40's, el ascenso de Deming a la fama está íntimamente relacionado al desarrollo de la calidad en Japón. A fines de los años 40's, se convirtió en el conductor de la supervivencia Japonesa; debido a las grandes contribuciones que éste hizo a ese país después de ocurrida la Segunda Guerra Mundial (Guajardo, 1996). E. Deming (1989 p.127), dice que: "la calidad es el orgullo de la mano de obra", entendiendo mano de obra en el más amplio sentido y agrega que "la calidad se define en términos de quien la valora". Con este concepto ciertamente afirma que el capital humano es un factor imprescindible para lograr la calidad en el servicio que una empresa otorga, ya que la actitud del personal permite la satisfacción del usuario final.

El Dr. Joseph M. Juran introduce en 1951 el concepto de costos de calidad y publica su primer libro, "Manual de Control de Calidad", que lo encumbró internacionalmente. Tal como Deming, Juran fue invitado a Japón a principios de los 70's por la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE), con el fin de conducir seminarios para ejecutivos de nivel alto y medio. Sus conferencias tienen un fuerte contenido administrativo enfocado en la

planeación, organización y responsabilidades de la administración en calidad, y en la necesidad de establecer metas y objetivos para la mejora (Pola, 1999). Hay muchos aspectos importantes en el mensaje de calidad de Juran. Algunos de los principales son su definición de calidad de un producto o servicio como adecuación al uso la cual se define como aquellas características que responden a las necesidades del cliente y la ausencia de deficiencias, es decir, todas aquellas características de un servicio en este caso que el usuario reconoce que lo benefician; la trilogía de calidad, el concepto de autocontrol y la secuencia universal de mejoramiento (Guajardo, 1996). En cuanto a la calidad en el servicio Juran la define como la adecuación para su uso en términos de diseño, conformidad, disponibilidad, seguridad y uso práctico (Novelo, 2002). Juran a diferencia de Deming, no propuso un cambio cultural importante en la organización, si no que buscaba mejorar la calidad trabajando dentro del sistema con el que los directivos estaban familiarizados. Por otra parte, Juran manejó una espiral sin fin de actividades, que incluye investigación de mercados, desarrollo de productos, diseño, planeación para la manufactura, compras, control de procesos de producción, inspección, ventas, seguidas de la retroalimentación del cliente. La interdependencia de estas funciones destaca la necesidad de una administración de calidad competente en toda la empresa (Evans, 2005).

Por otra parte Philip B Crosby creador del concepto “cero defectos”, afirma que la calidad esta basada en 4 principios absolutos: Calidad es cumplir los requisitos, El sistema de calidad es la prevención, El estándar de realización es cero defectos y la medida de la calidad es el precio del incumplimiento, derivado de la clasificación propone un programa de 14 pasos para mejorar la calidad en el año de 1979, adicionalmente. Crosby recomienda lo siguiente en lo que el llama su “prescripción para la salud corporativa”. Asegurarse de que toda la gente haga su trabajo correctamente en forma rutinaria, todas las acciones del programa de mejoramiento de la calidad deberán estar encaminadas a asegurar un crecimiento lucrativo y constante en la compañía, anticipar constantemente las necesidades de los clientes, planear la administración del cambio y crear un entorno laborar en el que el personal esté orgulloso de trabajar (Herrera et al., 1998).

Posteriormente Kaoru Isikawa, otro pionero de la calidad es hoy conocido como uno de los más famosos gurús de la calidad mundial. La teoría de Ishikawa era manufacturar a bajo costo. Dentro de su filosofía de calidad él dice que la calidad debe ser una revolución de la gerencia. El control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad. Algunos efectos dentro de empresas que se logran implementando el control de calidad son la reducción de precios, bajan los costos, se establece y mejora la técnica, entre otros. Kaoru Ishikawa también da a conocer al mundo sus siete herramientas básicas que son: gráficas de pareto, diagrama de causa-efecto, estratificación, hoja de verificación, histograma, diagrama de causa-efecto, estratificación, hoja de verificación, histograma, diagrama de dispersión, y gráfica de control de Sheward (Gutiérrez, 2005).

Finalmente Armand Feigenbaum es el creador del concepto control total de calidad, en el que sostiene que la calidad no sólo es responsable del departamento de producción, sino que se requiere de toda la empresa y todos los empleados para poder lograrla. Para así construir la calidad desde las etapas iniciales y no cuando ya esta todo hecho. Sostiene que los métodos individuales son parte de un programa de control. Feigenbaum, afirma que el decir “calidad” no significa “mejor” sino el mejor servicio y precio para el cliente, al igual que la palabra “control” que representa una herramienta de la administración y tiene 4 pasos: Definir las características de calidad que son importantes, establecer estándares, actuar cuando los estándares se exceden y mejorar los estándares de calidad (Guajardo, 1996). Es necesario establecer controles muy eficaces para enfrentar los factores que afectan la calidad de los productos: Control de nuevos diseños, control de recepción de materiales, control del producto y estudios especiales de proceso (Nava, 2006).

### **II.1.3.1 Valores del Kaizen**

El Kaizen surgió en Japón como resultado de sus imperiosas necesidades de superarse asimismo, de poder alcanzar a las potencias industriales de Occidente y así ganar el sustento para una gran población que vive en un país de escaso tamaño y recursos. Hoy el mundo en su conjunto tiene la necesidad imperiosa de mejorar día a día, el continuo incremento de la población a nivel mundial y el agotamiento de los recursos tradicionales más fácilmente



explotables, hacen necesaria la búsqueda de soluciones, las cuales sólo podrán ser alcanzadas mediante la mejora continua en el uso de los recursos en un mundo acostumbrado al derroche y el despilfarro (Gutiérrez, 2003). El Kaizen es un sistema de mejora continua e integral que comprende todos los elementos, componentes, procesos, actividades, productos e individuos de una organización. No importa a qué actividad se dedique la organización, si es privada o pública, o si persigue o no beneficios económicos, siempre debe mejorar su producto o servicio de tal forma que satisfaga la mayor cantidad de objetivos posibles. Mucho más es necesaria la mejora continua cuando se trata de actividades plenamente competitivas, se trate de lo económico, de lo deportivo, o de cualquier otro orden.

La mejora continua es no sólo necesaria, sino además una obligación permanente del ser humano para consigo mismo y la sociedad. La mejora continua hace a la cultura, ética y disciplina de toda sociedad que piense avanzar y participar en los avances y adelantos de la humanidad. (Stebbing, 1997). El Kaizen ideado por consultores y empresas japonesas se ha diseminado en empresas de otras naciones vía círculos de calidad, sistemas de producción *just-in-time*, mantenimiento productivo total, tablas de costos, sistema de sugerencias, y métodos rápidos de preparación de máquinas-herramientas y metodología 5 S's; logrando sorprendentes e importantes resultados. De lo que se trata es de adecuar las diferentes herramientas, instrumentos y métodos que hacen del Kaizen las características y cultura de cada empresa. Es en éste particular aspecto donde el desarrollo organizacional cobra como técnica y disciplina un incuestionable y gran valor, permitiendo evaluar las características socio-culturales propias de cada empresa, ajustando los diversos sistemas productivos a las particularidades de las mismas, así como también facilitando el reacomodamiento y cambio psico-social por parte de los integrantes de la organización (Guajardo, 1996).

A la hora de inventariar las ventajas y beneficios en la implementación y puesta en práctica del sistema Kaizen cabe apuntar las siguientes: reducción de inventarios, productos en proceso y terminados, disminución en la cantidad de accidentes, reducción en fallas de los equipos y herramientas, reducción en los tiempos de preparación de maquinarias, aumento en los niveles de satisfacción de los clientes y consumidores, incremento en los niveles de rotación de inventarios, importante caída en los niveles de fallas y errores y mejoramiento en la

autoestima y motivación del personal. Estas son algunas razones suficientes para pensar seriamente en aplicar el Kaizen en las organizaciones, no hacerlo privará a sus propietarios, directivos, personal, clientes y a la sociedad en su conjunto, de las ventajas de generar auténticos y sólidos puestos de trabajo que permitan generar productos con valor agregado, calidad de vida laboral, altos rendimientos sobre la inversión, más y mejores productos y servicios, y menores niveles de desperdicios. La mejora continua es lo que permite al mundo gozar cada día de mejores productos, mejores comunicaciones, mejores medicamentos, entre muchísimas otras cosas. Hay empresas, sociedades, gobiernos y países que aceptan el reto, y otras que sólo se limitan a ver como otros mejoran. La mejora continua es compromiso con el conocimiento, la calidad y la productividad. Requiere de ética y disciplina, como de planes estratégicos que permitan lograr mejoras graduales, continuas e integrales (Padrón 1996).

El Kaizen como filosofía dinámica acepta y absorbe todas aquellas técnicas y metodologías que permitan el mejor logro de sus fines últimos que son una mejora continua en los procesos a los efectos de la eliminación de desperdicios, el continuo incremento en la calidad y productividad, a los efectos de generar cada día un mayor valor agregado para los usuarios y consumidores (Lefcovich, 2006). Así, dentro de este sistema de mejora continua llamado Kaizen forman parte diversas técnicas, muchas de las cuales tuvieron su origen en corporaciones occidentales pero que en el Japón fueron utilizadas dentro de un sistema armónico y totalizador. Entre los seis principales sistemas que conforman el Kaizen tenemos: El Sistema *Just in Time* (JIT), el sistema de gestión de calidad total (TQM), el sistema de mantenimiento productivo Total (TPM), las actividades de grupos pequeños (entre los cuales se encuentran los círculos de control de calidad), los sistemas de sugerencias, el despliegue de políticas.

En cuanto a la filosofía Kaizen podemos decir que Kaizen es el concepto de una sombrilla que involucra numerosas prácticas y herramientas que dentro de dicho marco filosófico y estratégico, permiten una mejora continua en la organización. Esta se basa en dos conceptos fundamentales: La firme creencia en que los desperdicios deben ser eliminados de cualquier manera y la práctica del respeto supremo por las personas. Eliminación de desperdicios: Cuando los japoneses hablan de desperdicios, la definición que de ella hace Fujio Cho es

“cualquier cosa que no sea el mínimo de equipo, materiales, partes y trabajadores (tiempo de trabajo) absolutamente esencial para la producción”; lo cual significa nada de excedentes, nada de existencias de seguridad, nada se almacena. Si no puede usarse ahora, entonces no se puede fabricar ahora y es un desperdicio. Existen siete elementos básicos en este concepto. Los cinco elementos bases del Kaizen son: trabajo en equipo, disciplina personal, moral mejorada, círculos de calidad y sugerencias para la mejoría. Fuera de estas bases, hay dos factores claves en el desarrollo del Kaizen: Uno eliminación del desperdicio (muda) y de la ineficacia, dos del Kaizen el marco de las cinco 5 S's para la buena economía doméstica: a) *Seiri* – clasificar, b) *Seiton* – orden, c) *Seiso* – limpieza, d) *Seiketsu* - limpieza estandarizada, e) *Shitsuke* - disciplina. Aunque es difícil dar un consejo genérico, es claro que esta filosofía va bien en las situaciones de cambio gradual, ya que se requieren cambios en el largo plazo y en culturas colectivas, culturas más individuales que se centran más en el éxito de corto plazo son a menudo más conducentes al uso de conceptos tales como la reingeniería del proceso de negocios.

### **II.1.3.2 Kaizen y la administración**

Es importante comprender que la administración por calidad es un modelo completo de administración, que la decisión de su implantación es un convencimiento pleno de cambio en hábitos, costumbres y estilos de dirección entre otros factores, en todos los niveles de la organización. Ello significa estar dispuestos a predicar con el ejemplo, a llevar todo el proceso de educación, motivación, concientización y capacitación que se requiere para que la gente actuara voluntariamente en un nivel de trabajo superior al que venía haciendo. La administración por calidad no es solamente filosofía de trabajo, si no una herramienta técnica que el personal debe aprender a manejar y fomentar su uso, como: Control Estadístico de Procesos (CEP), Sistema de Rastreo de Discrepancias (SRD), plan “0” defectos, estandarización, círculos de calidad y metodología 5 S's.

La responsabilidad de la administración de la calidad según Feigenbaum son las siguientes: Acumular, analizar y elaborar informes de los costos de la calidad, establecer metas y programas de reducción de los costos de la calidad, implantar sistemas para medir el

verdadero nivel de la calidad del producto resultante, establecer metas y programas para el mejoramiento de la calidad del producto, establecer objetivos y programas para el componente organizacional del control de calidad y publicar manuales para uso del personal correspondiente, organizar el trabajo de control de calidad y contratar personal idóneo para dicha organización, difundir los procedimientos para hacer que opere el control de calidad, lograr la aceptación por parte de los empleados, del trabajo de control de calidad que se le asigne; integrar a todos los empleados en el componente organizacional del control de calidad y realizar mediciones de la efectividad para determinar la contribución de la función del control de calidad a la rentabilidad y progreso de la empresa (Feigenbaum, 2005).

Entonces podemos decir que la administración por calidad es: lograr que todas y cada una de las personas que forman la empresa conozcan y entiendan claramente su trabajo, para hacerlo bien desde el principio en un clima de cordialidad y satisfacción, en donde cada día se tenga un reto al iniciar y un logro al terminar (Guajardo, 1996). Cuando se habla de todos, significa desde el nivel más alto de la gerencia hasta el último puesto de la organización, es decir, todo el personal, no importa qué puesto ocupe y qué haga conocer y entender claramente el trabajo significa que el personal, además de saber que debe de hacer, que tenga muy claro que con su tarea contribuye a los resultados de su departamento y de la empresa, que encuentre significado en su labor en lugar de rutina y monotonía.

Es importante que la gente sepa lo que ha de lograr y no lo que tiene que hacer. Hacerlo bien siempre desde el principio, este es el objetivo principal que se debe proponer y lo hemos de convertir en nuestra filosofía y difundir hasta que se vuelva una forma de ser de todo el personal, los beneficios son inimaginables. Crear un clima de cordialidad y satisfacción para que cada uno de los empleados labore más eficientemente y se sientan como en familia, que el trabajo no sea una carga que tienen que realizar a cambio de un salario o sueldo. Por lo tanto, la administración de la calidad para poder aplicar la metodología 5 S's debe estudiar la situación actual de la organización, para en base a ello poder aplicar la metodología 5 S's, con ello se mejora la imagen de la organización hacia el cliente.

Dentro de Kaizen, la calidad esta asociada no sólo con los productos y servicios, sino también con la forma en que la gente trabaja, la forma en que las máquinas son operadas y la forma en que se trata con los sistemas y procedimientos (Gutiérrez, 2003). La percepción japonesa de la administración tiene dos componentes principales: el mantenimiento y el mejoramiento. El mantenimiento se refiere a las actividades dirigidas a mantener los estándares actuales mediante entrenamiento y disciplina. El mejoramiento se refiere a mejorar los estándares actuales, ósea, establecer estándares más altos. Así, la percepción japonesa de la administración se reduce a un precepto: mantener y mejorar los estándares. Un trabajador no especializado que trabaja en una máquina, puede dedicar todo su tiempo a seguir las instrucciones. Sin embargo, en tanto llega a ser más eficiente en su trabajo, comienza a pensar en el mejoramiento, empieza a contribuir con mejoras en la forma de hacer su trabajo, a través de sugerencias.

Kaizen no reemplaza ni excluye la innovación. Más bien, los dos son complementarios; son ingredientes inseparables del progreso. Idealmente la innovación debe principiar después que Kaizen haya sido agotado y Kaizen debe continuar tan pronto como se inicie la innovación. El trabajo de la alta administración es mantener el equilibrio entre el Kaizen y la innovación y nunca olvidar la búsqueda de oportunidades innovadoras. Si la gente es incapaz de seguir el estándar, la administración debe proporcionar entrenamiento o revisar el estándar de modo que la gente pueda seguirlo (Brocka, 1994).

#### **II.1.4 Descripción y beneficios de las 5 S's**

Cuando de Kaizen se trata no basta con conocer las técnicas y métodos que lo integran, es necesario para hacerlo factible estar impregnado del espíritu Kaizen. Es algo que supera en sí a la filosofía como al sistema en materia, donde los fenómenos socio-económicos y políticos que se presentaron durante el siglo XX, particularmente en la etapa correspondiente a la posguerra, rebasaron sin duda alguna, la magnitud y amplitud de las expectativas calculadas. Los conflictos bélicos de naturaleza mundial que caracterizaron a este siglo, trajeron entre sus consecuencias, una aceleración de todos los procesos donde interviene el

género humano y donde se involucran necesariamente las ciencias en sus diferentes aspectos (Harrington, 1998). El sector económico se vio directamente afectado por los diferentes reordenamientos sociales que se presentaron, derivado para fines del siglo en la globalización, fenómeno que hoy ocupa y preocupa (sin que deje de representar un área de oportunidad) a todos los sectores de la humanidad y alrededor de la cual giran todas sus actividades.

La garantía de la subsistencia actual en el marco de este proceso, requiere entre otras cosas, del conocimiento de fondo que brinde una explicación congruente y pragmática de los fenómenos y problemas que se enfrentan y tiene que resolverse. El camino seleccionado o quizás destinado se llama calidad. Desde el origen, crecimiento, evolución y desarrollo de este concepto así como su aplicación, se ha llegado a lo que actualmente se conoce como gestión de la calidad, la cual aún brinda una explicación suficiente a nuestro tiempo.

Mejorar la calidad es el resultado de un cambio profundo en la cultura de trabajo y es un proceso difícil y permanente. Uno de los principales pilares para lograr este cambio de cultura, se originó en Japón con la metodología llamada 5 S's, estas son las iniciales de cinco palabras japonesas *Seiri* (Clasificar), *Seiton* (Orden), *Seiso* (Limpieza), *Seiketsu* (Estandarizar) y *Shitsuke* (Disciplina). Las tres primeras "S" son consideradas como físicamente "implantables en el lugar de trabajo, es decir que están enfocadas a la eliminación de todas las cosas innecesarias, el ordenar los diversos artículos con que cuenta una empresa y a mantener siempre condiciones adecuadas de aseo e higiene. La cuarta "S" es considerada como responsabilidad de la dirección, pues es ella quien debe preocuparse por los buenos resultados que de ellas se obtengan, así como de garantizar el éxito de las mismas a través del tiempo y por último la quinta "S", es aplicada directamente a las personas.

Para que las personas adopten el Kaizen, es preciso crear las condiciones que eviten la desmotivación y faciliten la realización del trabajo. Por lo tanto, es necesario por un lado mejorar físicamente el ambiente de trabajo, aplicado técnicas como la metodología 5 S's; y por otro lado eliminar los demás factores que causan desmotivación (<http://www.contacopyme.gog>, 2002).

A continuación se describen cada una de las 5 S's que componen la metodología y los beneficios que aportan al ser implantadas.

#### **I.1.4.1 Clasificar (*Seiri*)**

Ejecutar el *seiri* significa diferenciar entre los elementos necesarios de aquellos que no lo son, procediendo a descartar estos últimos. Ello implica una clasificación de los elementos existentes en el lugar de trabajo entre necesarios e innecesarios. Para ello se establece un límite a los que son necesarios. Un método práctico para ello consiste en retirar cualquier cosa que no se vaya a utilizar en los próximos treinta días. El otro método hace uso de una herramienta de gestión “el diagrama de pareto”, en función de ello habría que separar los pocos vitales de los muchos triviales. Ello significa que como promedio aproximadamente entre un 20% y un 30% de los elementos son utilizados entre el 80% y 70% de las oportunidades, mientras que entre un 80% y 70% de los restantes elementos sólo se utilizan entre el 20% y 30% de las veces, así pues queda en claro que en el trabajo diario sólo se necesita un número pequeño de los numerosísimos elementos existentes en el *gamba* (lugar de trabajo). El *gamba* está lleno de máquinas sin uso, cribas, troqueles y herramientas, productos defectuosos, trabajo en proceso, materias primas, suministros y partes, repuestos, anaqueles, contenedores, escritorios, bancos de trabajo, archivos de documentos, estantes, tarimas, formularios, entre otros (Chavez, 2000).

Poner en práctica el *Seiri* implica otorgar poder a los empleados y obreros (empowerment) para que ellos determinen cuales son aquellos elementos o componentes necesarios, siguiendo los postulados generales dictados por la dirección. La colocación de etiquetas rojas de un tamaño ostensible (sobre los elementos innecesarios) permite visualizar luego de la selección la importante cantidad de elementos sobrantes o innecesarios en el lugar de trabajo. Surge luego que hacer con tales elementos, de tratarse de documentación deberá asignársele un código y proceder a su archivo (de tal forma en caso de ser necesario hacer uso de ellos se podrán encontrar fácilmente los mismos evitando la pérdida de tiempo o el extravío de los mismos).

En el caso de máquinas o herramientas podrán ser destinadas a sectores que necesiten de ella o bien ubicarlas en un área que permita su utilización por diversos sectores (siempre claro está de que se trate de máquinas y herramientas de muy escaso uso, que no justifique la pérdida de espacio físico), en el caso de formularios si están fuera de uso deberán utilizarse de ser posible para otros fines (utilizando la cara no impresa) y de no ser posible ello proceder a su destrucción. Es importante evitar por tal motivo la impresión de formularios en tandas, siendo mejor su impresión “justo a tiempo”. Para el caso de los insumos y materiales existentes en exceso, los mismos deberán ir al sector anterior en el proceso, adoptándose todas las medidas necesarias para que dentro de la filosofía del justo a tiempo evitar la recurrencia de exceso de inventarios y sobreproducciones de materiales y productos en proceso, debido a los ingentes recursos que se ven desperdiciados por tal motivo (manipulación de materiales, destrucción accidentes, uso de espacios, costos financieros, seguros, pérdida de valor). Es fundamental que tanto los empleados, como los supervisores, analistas y directivos recorran los lugares luego de las colocaciones de las etiquetas antes mencionadas para tomar conciencia y analizar las causas de tanto derroche.

Destinar media hora diaria durante una semana para poner en orden los papeles, componentes y herramientas entre otros permitirá sorprenderse de la cantidad de electos inútiles que se han acumulado. Acabar con el caos es una terapia increíble, que genera una enorme cantidad de energía. En las empresas que no practican la disciplina de las 5 S's, el caos que rodea a sus empleados absorbe sus energías. En noventa por ciento del tiempo que viven en medio del desorden, aunque este no sea visible. El liberarse del caos otorga la suficiente energía y claridad para producir más y mejores ideas. La eliminación de ítems innecesarios deja espacio libre, lo que incrementa la flexibilidad en el uso de áreas de trabajo, por que una vez descartados los ítems innecesarios, sólo queda lo que se necesita. Cabe mencionar como ejemplo la forma de comportamiento en el área administrativo de un importante grupo económico que en lugar de capacitar al personal para eliminar todo formulario innecesario y debido a anteriores extravíos de documentación, impusieron como norma que todo formulario sea este un documento comercial o meramente una publicidad del proveedor fuera archivada en el legajo junto con las facturas, remitos y recibos. Podrá imaginarse desde ya que buena



parte del trabajo de archivar consistía en guardar papelería inútil, desperdiciándose además un gran volumen de legajos y de espacio físico.

Todo ello por no tomarse el trabajo de capacitar debidamente al personal y otorgarle un mínimo de poder de decisión. En muchas empresas del Japón se suele ver a los jefes de departamento con batas y guantes especiales clasificando los materiales desechables en pilas de materiales similares, procediendo luego a analizar con cuidado los componentes de cada pila para decidir de dónde proceden, y la razón por la que utilizaron tantos recursos en hacer elementos que luego han de desecharse. Procediendo a adoptar métodos para evitar ese derroche, lo cual no sólo mejora los productos y procesos, sino que también elimina la necesidad de gastar un tiempo excesivo en el mantenimiento de las instalaciones.

#### **II.1.4.2 Ordenar (*Seiton*)**

El *seiton* implica disponer en forma ordenada todos los elementos esenciales que quedan luego de practicado el *seiri*, de manera que se tenga fácil acceso a éstos. Significa también suministrar un lugar conveniente, seguro y ordenado a cada cosa y mantener cada cosa allí. Clasificar los diversos elementos por su uso y disponerlos como corresponde para minimizar el tiempo de búsqueda y el esfuerzo, requiere que cada elemento disponga de una ubicación, también el número máximo de ítems que se permite en el *gemba*. Los elementos que queden en el *gemba* deben colocarse en el área designada. Cada pared debe estar numerada, utilizando nombres como pared A-1 y pared B-2 la colocación de las diversas herramientas, suministros y trabajos en proceso deben estar ubicados de acuerdo a las señales o marcas especiales. Las marcas en el piso o en las estaciones de trabajo indican las ubicaciones apropiadas para el trabajo en proceso, herramientas, etc. Al pintar un rectángulo en el piso para delinear el área para las cajas que contienen trabajo en proceso, por ejemplo; se crea un espacio suficiente para almacenar el volumen máximo de ítems.

Al mismo tiempo, cualquier desviación del número de cajas señalado se hace evidente instantáneamente. Las herramientas deben colocarse al alcance de la mano y deben ser fáciles de recoger y regresar a su sitio. Sus siluetas podrán pintarse en la superficie donde se supone que deben almacenarse. Esto facilita saber cuándo se encuentran en uso. El pasadizo también

debe señalizarse claramente con pintura, al igual que otros espacios designados para suministros y trabajo en proceso, siendo el destino del pasadizo el de tránsito no debiendo dejarse nada allí.

Esta fase del *housekeeping* está íntimamente relacionada con el *poka – yoke* (método de prevención de fallas o errores), así pues la colocación de los objetos en sus respectivos lugares implicará poder encontrar los mismos con facilidad, evitar su extravío, e impedir posibles accidentes. Es muy común en áreas administrativas el extravío de documentación, contratos y otro tipo de documentación por falta del debido ordenamiento, lo cual trae aparejado importante pérdida de tiempo, como también la ausencia de documentación de importancia en momentos claves, y la mala imagen que queda de la empresa ante los ojos de clientes internos o externos. Ordenar permite disponer de un sitio adecuado para cada elemento utilizado en el trabajo de rutina, para facilitar su acceso y retorno al lugar. Disponer de sitios identificados para ubicar elementos que se emplean con poca frecuencia (Harrison et al., 2005).

Disponer de lugares para ubicar el material o elementos que se usarán en el futuro. En el caso, de maquinaria, facilitar la identificación visual de los elementos de los equipos, sistemas de seguridad, alarmas, controles, sentidos de giro, etc. Identificar y marcar todos los sistemas auxiliares del proceso como tuberías, aire comprimido, combustibles. Como ejemplos de organización se pueden mencionar: organización de materia prima, organización de inventario en proceso, organización de herramientas, organización en almacenes, organización de materiales, organización en oficinas, áreas delimitadas, etc.

### **II.1.4.3 Limpiar (*Seiso*)**

*Seiso* significa limpiar el entorno de trabajo, incluidas máquinas y herramientas, lo mismo que pisos, paredes y otras áreas de lugar de trabajo. También se le considera como una actividad fundamental a los efectos de verificar. Un operador que limpia una máquina puede descubrir muchos defectos de funcionamiento; por tal razón el *seiso* es fundamental a los efectos del mantenimiento de máquinas e instalaciones. Cuando la máquina está cubierta de aceite, hollín y polvo, es difícil identificar cualquier problema que se pueda estar formando.

Así pues mientras se procede a la limpieza de la máquina podemos detectar con facilidad la fuga de aceite, una grieta que se esté formando en la cubierta, o tuercas y tornillos flojos. Una vez reconocidos estos problemas, pueden solucionarse con facilidad. Se dice que la mayor parte de las averías en las máquinas comienza con vibraciones (debido a tuercas y tornillos flojos), con la introducción de partículas extrañas como polvo (como resultado de grietas en el techo, por ejemplo), o con una lubricación o engrase inadecuados. Por esta razón, *seiso* constituye una gran experiencia de aprendizaje para los operadores, ya que pueden hacer muchos descubrimientos útiles mientras limpian las máquinas.

La labor de limpieza con un espacio físico reluciente es una importante fuente de motivación para los empleados. Pero cuando de limpieza se trata no menos importancia tiene la limpieza del aire, fundamental para el personal, como para clientes, funcionamiento de máquinas, calidad de los productos, descomposición de materiales entre muchos otros. Cantidades no controladas de polvo y otras impurezas en la atmósfera pueden volverla insalubre y aun peligrosa. El aire respirable en los edificios resulta seriamente afectado por las funciones corporales y las actividades de sus ocupantes; ocurren concentraciones de dióxido de carbono y vapor de agua debido a la exhalación del aire de los pulmones, impregnados siempre de bacterias cuyo origen es la propia respiración o debido a estornudos y tos.

El organismo despiden impurezas orgánicas según el grado de limpieza habitual de cada persona. Si además se fuma o hay llamas al descubierto, obviamente el producto de la combustión causará mayor contaminación. Esta aumenta considerablemente cuando, por algún proceso industrial se produzcan humos, gases o polvo. Por todo ello es fundamental evitar la emanación de componentes que produzcan el enrarecimiento del aire, pero además contar con sistemas de aireación propicios. Recientemente la ventilación ha sido accidentada, mas no planteada; su necesidad no ha sido comprendida del todo. Los efectos nocivos derivados de la falta de ventilación tampoco se han valorado en debida forma. Un aire limpio permitirá detectar a tiempo pérdida de gases, químicos o combustibles.

Es un hecho que solamente los empresarios de gran visión hacia el futuro comprendieron que al instalarse sistemas adecuados de ventilación no sólo se lograba mayor comodidad para los

trabajadores, sino muchos otros beneficios recíprocos. Es indudable que al proporcionar mejores condiciones se obtienen dividendos cuyos resultados son satisfactorios para el personal y, por tanto, suele lograrse un incremento notable en la productividad. Una buena ventilación implica abastecimiento de aire, el remover contaminación y calor, y movimientos o cambios de aire para refrescar el ambiente contrarrestando incomodidades debidas a humedad. El subestimar los requerimientos de ventilación podría tener serias repercusiones, independientemente de significar incomodidades para los trabajadores. Los humos corrosivos encerrados dentro del edificio o planta atacarán indudablemente su estructura, con resultados desastrosos. Las tres K tienen que ver con las palabras japonesas *kiken* (peligroso), *kitanai* (susio) y *kitsui* (estresante), todo lo cual se opone al *gemba* como lugar donde se agrega valor real. No sólo la limpieza de máquinas, pisos, techos y del aire son importantes, también lo es la luz, el color, el calor y la acústica.

Así; un suministro adecuado de luz debe ser el primer objetivo, puesto que la luz es el requisito esencial para ver. La luz es el elemento más importante para proporcionar un ambiente adecuado; se conoce bien el efecto reconfortante de la luz solar después de condiciones atmosféricas adversas del mismo modo que la sensación de bienestar que se tiene al pasar de un lugar de trabajo oscuro a uno bien iluminado, recién pintado y con paredes de colores agradables. Los colores claros de las paredes son tan importantes como la luz que refleja, debido a que el negro y los colores oscuros absorben la luz y tienden a crear un ambiente lóbrego y deprimente.

El componente más importante de la luz es el color, por que cuando los colores se usan en forma adecuada puede lograrse no sólo un ambiente agradable, sino que también ayudan a obtener mayor visibilidad, a dirigir o enfocar la atención donde se requiera y a comunicar advertencias visuales de riesgo. Al seleccionar colores para una industria o cualquier otro lugar de trabajo, se debe pensar en la seguridad y en el estado de ánimo que pueda lograrse en las personas que lo ocupa, así como en las condiciones de trabajo que conduzcan a incrementar la eficiencia del trabajo. Al pintar una fábrica o un taller, no deben elegirse los colores en primer lugar por su valor funcional inherente a un propósito específico, como lo es reflejar la luz sin brillo, mejorar la visibilidad reduciendo en forma notable las sombras, dar

relieve a las áreas de trabajo, concentrar el alumbrado en las zonas de peligro y de riesgo, identificar y localizar fácilmente el equipo contra incendios, el de primeros auxilios, así como las diferentes tuberías de servicio, ductos de alambrado eléctrico, etc.

Si el color se usa de manera racional, se logrará un mejor y más seguro ambiente, en el cual se reduzcan las posibilidades de accidentes y de ausentismo, y evitar un estado de ánimo negativo en los trabajadores. Los colores mal aplicados no sólo pueden ser motivos de distracción sino también de riesgo, debido a detalles importantes que estén demasados alumbrados en perjuicio del señalamiento de riesgo de mayor importancia.

En cuanto alumbrado el mismo debe tener prioridad, y es especialmente importante en lugares donde el nivel de ruido es alto y se tenga que depender de la vista más que del oído para darse cuenta de un riesgo cercano. Es obvio que sin los requerimientos fundamentales para un alumbrado adecuado no se puede llevar a cabo ningún trabajo visual en forma fácil, correcta y rápida, ni tampoco en forma segura. Por otra parte, la luz misma puede representar un riesgo o peligro si se le emplea indebidamente. Entre las fallas de alumbrado más importantes se tienen: el alumbrado insuficiente, las sombras, el deslumbramiento incapacitante, el deslumbramiento molesto y el deslumbramiento reflejante. En cuanto a los problemas acústicos y de vibraciones, los mismos deben tenerse especialmente en cuenta por los efectos que ellos producen en materia de seguridad, incapacidades, e improductividades. Una exposición excesiva al ruido causa lesiones al sistema auditivo, causa molestia y en ocasiones interrumpe el curso del diálogo. El conocimiento sobre la sordera ocupacional y su relación con el ruido ha avanzado en la última década. En la actualidad, es posible valorar con bastante precisión el riesgo resultante de prácticamente cualquier ruido en la industria en general.

En todo lo visto en este apartado cobra fundamental importancia el accionar de la dirección y su staff a los efectos de proveer las mejores condiciones laborales que hagan posible la excelencia en el servicio al cliente externo mediante la calidad, los costos, la flexibilidad y la entrega. Algo que sólo será factible mediante un ámbito de trabajo apropiado. Debe igualmente subrayarse la importancia que el *Kaizen* le da como principio filosófico fundamental al respeto por el ser humano, y respetar al ser humano implica el compromiso de

eliminar la suciedad, los peligros y el estrés en el *gemba*, un sitio de trabajo sucio y desordenado es desagradable y peligroso, atenta contra la seguridad física y mental de los trabajadores y afecta en el proceso de elaboración.

#### **II.1.4.4 Estandarización (*Seiketsu*)**

*Seiketsu* significa mantener la limpieza de la persona por medio del uso de ropa de trabajo adecuada, lentes, guantes, cascos, caretas y zapatos de seguridad, así como mantener en entorno de trabajo saludable y limpio. Esto está directamente relacionado con el punto anterior sobre las tres K. En relación a la protección de los ojos es posible contar actualmente con lentes para cada tipo de riesgo posible; pero el problema más grande es que muchos operarios no aceptan usar siempre el equipo de seguridad para proteger sus ojos. Es acá donde la disciplina toma importancia fundamental, brindándole la información para que el empleado sea en todo momento consciente de los riesgos, y mentalizándolo para actuar conforme a las normativas de seguridad de la empresa.

En lo referente al cuidado de la piel en la industria moderna, además de las causas conocidas de problemas de la piel, cada día surgen nuevos problemas. El riesgo de dermatitis se da casi en todas las áreas industriales. Las resinas actuales, enfriadores, solventes y sustancias químicas, presentan un riesgo creciente para las personas que tratan de controlar los padecimientos de la piel.

Para la mejor protección en lo relativo a este ítem se requiere adoptar las siguientes preocupaciones: a) orden y limpieza adecuados. La importancia de un ambiente limpio y seguro, no pueden dejar a un lado. Si una persona está trabajando en un ambiente sucio y descuidado, puede pensarse que no tiene mucho cuidado en su higiene personal, b) consulta y prevención. El modo más sencillo de tener limpieza es hacer que los obreros participen en juntas o charlas sobre trabajo, en comités de seguridad o círculos de control de calidad, a los efectos tanto de conocer los riesgos, como de adoptar planes preventivos, y c) equipo de protección. Guantes, mascarillas y delantales, contribuyen mucho a reducir el contacto y son muy útiles contra los riesgos físicos y mecánicos de la piel; pero el mejor equipo de protección es inútil si no se mantiene limpio. Para personas que están expuestas a irritantes de la piel que

tienen antecedentes de riesgo de dermatitis, debe haber provisiones de crema apropiada para el trabajo. Selección, protección, higiene personal esmerada, buena limpieza en la fábrica y un buen programa de educación continua son medidas muy útiles para eliminar los casos de enfermedades de la piel en cualquier industria.

La gerencia debe diseñar sistemas y procedimientos que aseguren la continuidad de *seiri*, *seiton* y *seiso*; lo cual es el otro significado del *seiketsu* (sistematizar). Si las máquinas e instalaciones son importantes, no lo es menos el trabajador, el ser humano que día a día agrega valor en los procesos productivos. Por tal motivo el implantar descansos y ejercicios físicos livianos son fundamentales pues el tiempo que en ello se utiliza se ve compensado con creces al disminuir las ausencias por enfermedades, evitar el agotamiento físico y los accidentes, mejorando los aspectos generales tanto de la locomoción como mentales, de manera tal de aumentar sensiblemente los niveles de productividad. De igual forma es cuidado de la vista tanto con buenos sistemas de iluminación, protectores especiales en monitores, y aún la existencia de gotas especiales para el descanso visual en los lugares de trabajo resultan fundamentales tanto los talleres como en las áreas administrativas.

Para lograr que los esfuerzos por mejorar el ambiente de trabajo sean perdurables, es necesario que la acción sea simultánea, que se sincronicen los esfuerzos de todos y que todos actúen al mismo tiempo. Esta se puede lograr en forma constante en la operación mediante un procedimiento o norma que uniforme el proceso. Estandarizar es fijar especificaciones sobre algo a través de normas, reglamentos o procedimientos, es un estado que se mantiene de acuerdo a lo normado con el objeto de obtener un resultado específico. Es la fase que nos permite mantener los logros alcanzados con la aplicación de las tres primeras S, consiste en distinguir fácilmente una situación normal de otra anormal mediante normas sencillas y visibles para todos, si no existe un proceso para conservar los logros, es posible que el lugar de trabajo nuevamente llegue a tener elementos innecesarios y se pierda la limpieza alcanzada con nuestras acciones.

#### II.1.4.5 Disciplina (*Shitsuke*)

*Shitsuke* implica autodisciplina. Las 5 S's pueden considerarse como una filosofía, una forma de vida en nuestro trabajo diario. La esencia de las 5 S's es seguir lo que se ha acordado. En este punto entra el tema de que tan fácil resulta la implantación de las 5 S's en una organización. Implantarlo implica quebrar la tendencia a la acumulación de elementos innecesarios, al no realizar una limpieza continua y a no mantener en su debido orden los elementos y componentes. También implica cumplir con los principios de higiene y cuidados personales. Vencida la resistencia al cambio, por medio de la información, la capacitación y brindándole los elementos necesarios, se hace fundamental la autodisciplina para mantener y mejorar día a día el nuevo orden establecido. Las 5 S's no son una moda, ni el programa del mes, sino una conducta de vida diaria. Como *Kaizen* hace frente a la resistencia de las personas al cambio, el primer paso consiste en preparar mentalmente a los empleados para que acepten las 5 S's antes de dar comienzo a la campaña.

Como un aspecto preliminar al esfuerzo de las 5 S's, debe asignarse un tiempo para analizar la filosofía implícita en las 5 S's y sus beneficios: Creando ambientes de trabajo limpio, higiénico, agradable y seguro. Revitalizando el *gemba* y mejoramiento sustancialmente el estado de ánimo, la moral, y la motivación de los empleados. Eliminando las diversas clases de mudas (desperdicio), minimizando la necesidad de buscar herramientas, haciendo más fácil el trabajo de los operadores, reduciendo el trabajo físicamente agotador y liberando espacio. La gerencia también debe comprender los muchos beneficios de las 5 S's en el *gemba* para la totalidad de la empresa.

Ayuda a los empleados a adquirir autodisciplina; destaca los muchos y diversos tipos de mudas; ayuda a detectar productos defectuosos y excedentes de inventario; reduce el movimiento innecesario y el trabajo agotador; facilita identificar visualmente los problemas relacionados con escasez de materiales, líneas des balanceadas, avería en las máquinas y demoras de entrega; resuelve de manera simple problemas de logística en el *gemba*; hace visible los problemas de calidad; mejora la eficiencia en el trabajo y reduce los costos de operación; reduce los accidentes y enfermedades de trabajo; mejora la relación de la empresa



con los consumidores y la comunidad. Sin disciplina no importa que tanto esfuerzo se ponga en la implantación de las S's con el tiempo estas tienen a desaparecer, convirtiéndose las áreas de trabajo nuevamente en lugares desorganizados y sucios.

La disciplina es el apego a un conjunto de leyes o reglamentos que rigen a una empresa y se logra a través de un entrenamiento de las facultades mentales, físicas o morales, es decir su práctica sostenida desarrolla en la persona disciplina un comportamiento confiable. Es importante remarcar que las 5 S's representan un medio para el logro de mejoras, sin que esto quiera decir que con ellas se van a resolver todos los problemas relacionados con la calidad que existen en la organización, pero si constituirán una base sólida para que surjan mejoras con el tiempo apoyadas principalmente en la disciplina (Aburto, 1998). Para en base a ello y poder aplicar la metodología 5 S's, en la organización es necesario conocer la cultura y clima organizacional del departamento ya que son factores determinantes en la eficacia del personal.

### **II.1.5 La organización**

Las organizaciones son unidades sociales creadas deliberadamente a fin de alcanzar objetivos específicos, para ello cuentan con tres tipos de recursos, materiales, técnicos y humanos. Los recursos materiales son todos aquellos elementos necesarios para llevar a cabo nuestro trabajo como son: transporte, diablitos, bodega, construcción y bienes muebles. Los recursos técnicos son las tecnologías utilizadas para llevar a cabo la realización del trabajo y sirven como apoyo tanto en el área administrativa como en el almacén, estas herramientas son: software, computadoras y registros, y por ultimo el recurso humano, que son todas las personas que intervienen en la realización de dicho trabajo. La organización se puede definir como un conjunto de personas, sistemas, funciones, oficinas, instalaciones y dependencias que constituyen un cuerpo o institución social, que se rige por uso, normas, políticas y costumbres propias y tienen un objetivo específico.

También es un sistema y todas las personas que trabajan en un sistema pueden contribuir a su mejora, lo que acrecentará su gusto por el trabajo. Muchos factores dentro del sistema afectan

el rendimiento individual de un empleado, por ejemplo: la capacitación recibida, la información y los recursos proporcionados, el liderazgo de supervisores y gerentes, las interrupciones en el trabajo, las políticas y prácticas administrativas. Pocas evaluaciones de desempeño reconocen estos factores y a menudo culpan a individuos con poca capacidad de control en su entorno. Ello confrontan a trabajadores o departamentos entre sí, en busca de recursos es autodestructivo para las organizaciones. Los individuos o departamentos se desempeñaran a fin de maximizar sus propias ganancias esperadas y no la ganancia de toda la empresa; por lo tanto, la optimización del sistema requiere de cooperación interna, esencialmente la organización, nació de la necesidad humana de cooperar. El ser humano se ha visto obligado a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización (French, 1996).

Se dice que con un buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho, incluso, que es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas. Con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho mas efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras. Este en un principio general, válido tanto en la administración de empresas como en cualquier institución.

Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la organización (Gibson et al., 1996).

#### **II.1.5.1. Cultura organizacional**

En toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. Debe ser reflejo de una vida agradable. La vida agradable y el grado

de compromiso a la que se hace referencia en la cita, sólo puede ser logrado a través de una efectiva proyección cultural de la organización hacia sus empleados y, por ende determinará el clima organizacional en el que se logrará la misión de la empresa. La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad en un periodo determinado. Engloba además modos de vida, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. El término de cultura se define como “la forma de actuar en una organización”, no hay una cultura correcta para una empresa dada. Solo hay una cultura correcta para una situación empresarial. Empresas inmersas en un entorno de feroz competencia necesitan un tipo de cultura. Las que requieren creatividad explosiva deben acudir a otra bien distinta. Algunas necesitan ambas. La cultura es una forma común de pensar, lo que produce una forma de acción común en el lugar de trabajo, o en la fabricación del producto en una planta. Normalmente estas asunciones, creencias y valores compartidos no son explícitos sino implícitos. A pesar de no explicarse, pueden marcar la diferencia entre las compañías que ganan y las que pierden, para el individuo, esto marca la diferencia entre el compromiso y desafección entre un trabajo placentero y una tarea desagradable.

La última etapa de las S's correspondiente a disciplina, implica necesariamente el desarrollo de habilidades de los asesores o consultores para interpretar y evaluar la cultura organizacional (Robbiens, 1999). Es decir la percepción común mantenida por los miembros de la organización y los mecanismos de control y sensatez que guían y moldean las actitudes y el comportamiento de los empleados, ya que de estos emanan las barreras contra el cambio. No debe de perderse de vista que la cultura organizacional se expresa en hábitos o respuestas programadas y la resistencia a cambiarlos es inherente a la naturaleza humana; particularmente en algunos grupos que su expresión no siguen mecanismos estandarizados y que es más difícil combatirla cuando no es abierta e inmediata. Pero a pesar de esto puede llegarse a la administración del cambio planeado.

Por otro lado, como señalan algunos autores (Gutiérrez, 2005). Casi todas las prácticas relacionadas con la filosofía japonesa son opuestas a ciertos rasgos de la cultura mexicana, por lo que, en un principio, dichas técnicas de administración de calidad serán difíciles de

implantar en México, a menos que previamente se implanten estrategias de cambio cultural. En Japón, las 5 S's operan exclusivamente sobre el carácter técnico. Ya que las bases que los sustentan y permiten su operación a largo plazo, son parte de la cultura nacional japonesa, por lo que para garantizar un proceso exitoso, deben considerarse estas observaciones y atacarse directamente.

### **II.1.5.2 Cambio organizacional**

La fuerza trabajadora se formará con empleados que son agentes independientes. Estos empleados estarán acostumbrados al cambio. El cambio no puede detenerse, por eso los empleados tienen que tomar medidas para adaptarse por medio del desarrollo de habilidades que les brindarán un trabajo. Los empleados tendrán que prepararse para enfrentar los retos: alcanzar una visión del trabajo, desafiar a otras personas, desafiar sistemas y desafiarse a sí mismos. Los empleados deberán estar dispuestos a cambiar, proporcionar una visión compartida, la cual es inspiración; estar dispuestos a facilitar que otros actúen, ganar el respeto de los trabajadores jóvenes y de sus lugares de empleo y proyectar un compromiso y una actitud de entusiasmo que causará que las empresas los retenga (Robbiens, 1999). Un modelo de cambio planeado, dirigido a mejorar sostenidamente la calidad, la productividad y la integración del personal. Por lo tanto, es importante manejar el concepto de cambio en mayor o menor grado, según se necesite en cada caso.

En general se afirma que para que el cambio se de es necesario que haya por lo menos un mínimo de insatisfacción, desaliento y tensión en el trabajo o en sus resultados. Por lo que es condición para este modelo que se dé en cada nivel y en cada persona, pero no sólo en los resultados, sino principalmente en las actitudes, comportamientos, estilos de dirección etc. Ya que los resultados son el producto de lo que se realiza, cómo se hace y de lo que los demás hacen. Por lo tanto, es en el ser y actuar donde se necesita el cambio. Definimos al cambio como: la modificación significativa de las condiciones de trabajo, tanto interna como externa, en la organización, cuando se presenta un cambio, cualquiera que éste sea, siempre personas que se resisten de una u otra manera, ya que es una reacción humana y natural. El grado de resistencia dependerá de la preparación que se tenga para manejar el cambio. Mayor eficiencia

en el trabajo, ahorro de tiempo, mayor satisfacción y motivación del personal, mayor integración del personal, mejor ambiente de trabajo, reducción de problemas humanos, mayor grado de desarrollo personal tanto del jefe como de sus colaboradores, mayor compromiso de la calidad y productividad (Santillana, 1995).

Podemos decir que el proceso de cambio juega un papel importante en las organizaciones. La estrategia de proceso consiste en ejercer un dominio sobre el cambio. Donde surge el concepto de desarrollo organizacional, que se preocupa de conocer y sistematizar las conductas de las personas para afrontar y dirigir en mejor forma los cambios y vencer la resistencia que provoca en las personas y en los grupos una efectiva y renovada gestión en la organización. Entonces podemos decir que desarrollo organizacional es un proceso usado para enlazar la eficiencia de una organización y el bienestar de sus miembros a través de intervenciones planteadas. Debe haber un conjunto de actividades estructuradas en las cuales la organización, las unidades y los individuos se comprometen en una secuencia de tareas para alcanzar la mejora de la organización.

Durante el desarrollo del proceso, los cambios serán reflejados dentro de la organización. Como la reasignación de responsabilidades llega a ser parte del trabajo de los trabajadores deben ser enterados de estos cambios, como son retenidos para permanecer en el empleo y llegada a ser más eficiente. Se ha detectado que el 85% de los problemas de calidad tiene que ver con los materiales y los procesos y no con el desempeño del empleado por lo tanto la tarea consiste en diseñar el equipo y los procesos que produzcan la calidad deseada. Esto se puede lograr con un alto grado de compromiso de todos aquellos involucrados empezando con la aplicación de la metodología 5 S's logrando en forma diaria las técnicas para construir la confianza de los empleados incluyen: La construcción de redes de comunicación que incluyan a los empleados, supervisiones abiertas y partidarias, mudar la responsabilidad de administración y asesoría a los empleados, construir organizaciones con moral alta y técnicas formales como la creación de equipos, círculos de calidad y metodología 5 S's.

### **II.1.5.3 Clima organizacional**

El clima de una organización constituye la personalidad de esta, debido a que así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de la organización se conforma a partir de una configuración de características de ésta. Se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización, dicho ambiente ejerce influencia en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña. El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen (Jackson, 1992).

Un clima organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio, forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con la disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo. Los estudiosos de la materia expresan que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como: a) el aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización; b) los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; c) la motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; d) liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo; e) la estructura con sus macro y micro dimensiones; f) los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones. Estos cinco elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión; desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y absentismo.

Las variables que se consideran como integrantes del concepto “clima organizacional” son: a) variables del ambiente físico: espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones y maquinaria, b) Las variables estructurales: tamaño de la organización, estructura formal, y estilo de dirección, c) las variables del ambiente social: compañerismo, conflicto entre personas, entre departamentos y comunicación, d) Las variables personales: aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas. Así como las variables propias comprenden el comportamiento organizacional, productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones, etc. Las características del clima organizacional son las siguientes. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.

El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa, afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta, el clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. Por otra parte el clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como el estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistema de contratación y despidos, etc. Estas variables pueden ser a su vez afectadas por el clima laboral, el ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral, el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero.

Derivado de esto podemos decir que el diagnóstico organizacional es el proceso para conocer el funcionamiento de los departamentos y de los recursos humanos que se encuentran dentro de una organización. A través del diagnóstico se descubren los aspectos de cada área que requieren mantenerse, modificarse o cancelarse. Incluye recopilación de información pertinente, cambios y aprovechando el potencial de la organización. El diagnóstico organizacional es un proceso para atender como las organizaciones están funcionando y dan la información necesaria para diseñar cambios. El diagnóstico efectivo provee el entendimiento sistemático de la organización, necesario para el desarrollo de las intervenciones. Las intervenciones del desarrollo organizacional se fundamentan en el diagnóstico y estas incluyen

acciones específicas tendientes a resolver los problemas para la optimización del funcionamiento organizacional.

#### **II.1.5.4 Modelo de diagnóstico organizacional**

Los modelos de diagnóstico buscan estructurar el estudio de la organización. El modelo es básicamente una visión del funcionamiento de la organización, de sus elementos centrales y de las formas de relación entre esos elementos. Un modelo se encuentra formado por un conjunto de variables y concepto relacionados de tal forma que permiten dar una explicación coherente del funcionamiento organizacional, las variables en el modelo del diagnóstico organizacional como medio de comunicación son uno de los elementos y ámbitos necesarios para la organización, ya que ayuda a tener una relación más directo entre cliente y empleado, lo cual es muy benéfico pues proporciona medios para transmitir información necesaria para la realización de las actividades y la obtención de las metas y objetivos de la organización.

La comunicación se puede definir como un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última dé una respuesta, sea una opinión, una actitud o conducta. En otras palabras, la comunicación es una manera de establecer contactos con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado, para cerrar así el círculo. Por otra parte la comunicación organizacional la entendemos como el sistema de interrelaciones y entendimientos laborales, por medio de la definición de una misión y visión institucionales propias, que dan estructura a los objetivos de logro, dirigidos hacia el beneficio individual, colectivo, y por ende empresarial permitiendo el posicionamiento en el mercado productivo.

Con frecuencia se escucha decir a los administradores y directivos de una empresa, que el personal no tiene capacidad de comprender las dificultades que se tiene para operar, y que sólo quieren ganar más, en ello estriba la generación de factores de desaliento y pérdida de interés hacia el trabajo, por lo que el sentimiento de logro se excluye de la actitud de las personas. La comunicación organizacional en beneficio de las relaciones humanas: cuando el directivo empresarial se asume como un líder comprometido con el logro de sus intereses a través del



establecimiento de un clima laboral sano, inserta en sus colaboradores un sentimiento de satisfacción e igual compromiso ya que colectivamente dirige su accionar en la misma dirección, ya que; se logra cambiar el orden y el tipo de pensamiento, se inicia la renovación en la manera de hacer las cosas, se logra cambiar la tensión por la atención, se produce una intersección entre expectativas organizacionales y personales y se logra entonces la relación ganar-ganar (Serna, 1992).

#### **II.1.5.5 Variables en el modelo del diagnóstico organizacional comunicación, motivación, liderazgo y servicio**

La comunicación es uno de los elementos y ámbitos necesarios para la organización, ya que ayuda a tener una relación mas directo entre cliente y empleado, lo cual es muy benéfico, pues proporciona medios para transmitir información necesaria para la realización de las actividades y la obtención de las metas y objetivos de la organización.

La comunicación organizacional en beneficio de las relaciones humanas radica cuando el directivo empresarial se asume como líder comprometido con el logro de sus intereses a través del establecimiento de un clima laboral sano, inserta en sus colaboradores un sentimiento de satisfacción e igual compromiso ya que colectivamente dirigen su accionar en la misma dirección, ya que se logra cambiar el orden y el tipo de pensamiento, se inicia la renovación en la manera de hacer las cosas, se logra cambiar la tención por la atención, se produce una intersección entre expectativas organizacionales y personales y se logra entonces ganar-ganar.

La motivación es hoy en día un elemento importante en la administración de personal por lo que requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable. La motivación son todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo, la motivación por el trabajo, es la manifestación activa de las necesidades del trabajador, la satisfacción por tanto se refiere al bienestar que se experimenta cuando son satisfechas las necesidades y la motivación al impulso y esfuerzo para hacerlo y no necesariamente tiene que existir una relación positiva entre motivación y satisfacción, un individuo muy motivado puede estar insatisfecho y viceversa; pero lo que queda claro al autor es que en todos los casos el nivel de

satisfacción puede y de hecho conduce a la acción y por tanto afecta el comportamiento y los resultados (Kontz.et.al., 1999).

Los principios de la estimulación al trabajo. Parte de la motivación que puede ser adquirida debido a diversos factores que influyen sobre nosotros en el proceso de aprendizaje, adquiriendo además, valores y normas junto con nuevos tipos de conducta. Tomando en cuenta que todas las personas son distintas y por lo mismo influyen sobre ellas diversos factores motivacionales y en diversos grados, se puede pensar en utilizar objetivos o motivaciones generales, tanto como base la naturaleza humana.

Se entiende por liderazgo a la capacidad de ofrecer orientación y dirección para coordinar las actividades de los subordinados es una habilidad directiva que suelen poseer los buenos gerentes y de la cual carecen los que no son eficientes. Otras habilidades que están ligadas, aunque con menor firmeza al éxito gerencial son la inteligencia, la seguridad en sí mismo y la determinación.

Algunos estudios revelaron que la existencia de las siguientes cualidades: El líder se caracteriza por un fuerte impulso de responsabilidad y de terminación de la tarea, por el vigor y por la persistencia en la obtención de las metas, por la osadía y la originalidad en la solución de problemas, por el deseo de tomar la iniciativa en situaciones sociales, por la seguridad en sí mismo y por la sensación de identidad del personal, disposición de aceptar las consecuencias de la propia decisión y acción. De acuerdo a la norma ISO 9000:2000 “los líderes establecen unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal puede llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización. Aquí, la condición de líder se gana cuando una dirección, gerencia o persona, establece la unidad de propósitos entre esa dirección y los componentes de la organización.

Los líderes deben aceptar que las organizaciones, sólo tienen dos propósitos: sobrevivir y crecer; éstos dos consiguen sobre dos pilares: los clientes y los empleados. Para que los empleados entiendan y respondan a los propósitos éstos deben ser objetivos para redondear la tarea, una visión de futuro define las oportunidades de desarrollo que, empleados y

colaboradores más cercanos a cada uno de los grupos de clientes, pueden identificar puntualmente en el mercado para ser aprovechados por la organización. Los objetivos del líder son establecer las metas definidas con objetividad, propósitos claros, indicadores auxiliares relevantes de una nítida visión de futuro (<http://www.bsiamericas.com>, 2005).

Una de las principales teorías del liderazgo son: a) Teorías de rasgos de personalidad: Son de las teorías más antiguas. Un rasgo es una cualidad o característica distintiva de la personalidad. Según esta teoría el líder posee unos rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de las demás personas, es decir, características marcadas de personalidad mediante las cuales puede influir en el comportamiento de sus semejantes.

b) Teorías sobre los estilos de liderazgo: Son las teorías de liderazgo en términos de los estilos de comportamiento del líder en relación con sus subordinados; es decir, son maneras de cómo el líder orienta su conducta. Se hace referencia a tres estilos de liderazgo: Autoritario, Democrático y Liberal.

c) Teorías situacionales del liderazgo: Son las teorías que buscan explicar el liderazgo dentro de un contexto mucho más amplio que las anteriores teorías. Las teorías situacionales parten del principio de que no existe un único estilo o característica de liderazgo válido para cualquier situación. Estas teorías son más atractivas para el gerente, puesto que aumenta sus opciones y posibilidades de cambiar la situación para adecuarla a un modelo de liderazgo o, incluso, cambiar el modelo de liderazgo para adecuarlo a la situación. Los elementos fundamentales de la teoría situacional del liderazgo son: El líder, el grupo y la situación (Anexo 1).

Un servicio es una actividad o una serie de actividades de naturaleza más o menos intangible, aunque no necesariamente se generan en la interacción que se produce entre el cliente y los empleados de servicio y/o los recursos físicos y/o los sistemas del proveedor de servicios, que se proporcionan como soluciones a los problemas del cliente. En relación al concepto de calidad, podemos concluir que lo relevante es tanto el cumplimiento de las especificaciones como la satisfacción de los clientes. La revisión de la literatura desprende dos tipos de definiciones sobre la satisfacción del cliente. Aquellas que enfatizan la satisfacción como un

resultado y aquellas que dan mayor importancia a la satisfacción de un proceso. En las definiciones orientadas al resultado, se considera la satisfacción como el resultado de una experiencia de consumo, en éstas se incluye el estado cognitivo del comprador, la respuesta emocional a las experiencias, el estado psicológico resultante; mientras que las definiciones orientadas al proceso parecen prestar una mayor atención a los procesos de percepción, evolutivos y psicológicos que se combinan para generar satisfacción (Quijano, 2003).

Por tanto, la noción de satisfacción del cliente está ligado al concepto de calidad en el servicio, en el que el nivel de calidad de un servicio es el cliente que lo recibe y en particular, dos factores: sus expectativas y su experiencia, consideran que un cliente percibe un servicio como de alta calidad cuando su experiencia concreta con la empresa iguala o supera sus expectativas iniciales, de este modo una definición clásica de calidad de servicio es “calidad en el servicio es el juicio global del consumidor acerca de la excelencia o superioridad global del producto”.

Juran y Gryna consideran desde un punto de vista organizacional y relacionado con la herramienta estratégica de la calidad, que la calidad en el servicio, es cuando se igualan o sobrepasan las expectativas tanto de los clientes internos como de los externos; en donde los clientes internos son aquellos que no sólo incluye al usuario final sino también a los procesadores intermedios y a los comerciantes. Mientras que los clientes externos son todos aquellos proveedores o personas que vienen a las instalaciones de una organización y que requieren satisfacer ciertas necesidades de información, materiales o servicios (Juran et al., 1997).

La calidad en el servicio se ha convertido hoy en día en una de las palancas competitivas más importantes de los negocios; la evolución y modernidad del mercado de los servicios han dado lugar a que éstos sean cada vez más sofisticados y alcancen a un mayor número de sectores de la sociedad, razón por la cual el cliente es cada día más exigente, dentro de un marco de excelencia (Ruiz, 2001). Así, el concepto de calidad se va desplazando hacia el cliente, pasando a ser el elemento clave de la valoración que éste realiza sobre el servicio ofrecido. De esta manera, si se desea mantenerse ante las exigencias del medio actual y prepararse para el futuro, es necesario continuar con un esfuerzo constante por mejorar la calidad de los servicios

(tanto internos como externos), mediante una actitud participativa y de aprendizaje, ya que una sola acción no asegura que una empresa mejore todas las facetas del servicio (Colunga, 1999). Algunas diferencias que existen entre el sector industrial y el de los servicios, según son: El producto industrial suele ser concreto; mientras que el servicio es inmaterial; en el producto, la propiedad se transfiere con la compra, no sucede así como el segundo; el producto se puede revender, el segundo no; es posible mostrar el producto antes de la compra, por el contrario resulta imposible ver el servicio antes de que ésta suceda; El producto se puede almacenar, el servicio no; el producto primero se elabora y luego se consume, el servicio se produce y consume al mismo tiempo; el producto se puede transportar, el servicio es intransportable (solo se pueden trasladar los productores del servicio).

Con esto se concluye que el servicio significa algo más que amabilidad hacia el cliente o una bonita sonrisa, es algo que va más allá, es hacer la labor correctamente, proporcionando información certera y oportuna; ya que de nada sirve ser gentil con el cliente si no es capaz de satisfacer una necesidad o resolver un problema en específico. La calidad en los servicios se han enfatizado en los últimos tiempos, porque algunas organizaciones han encontrado formas para reducir sistemáticamente los errores en su prestación y otros han avanzado mucho más, lo que está obligando a las demás empresas a buscar alternativas de competitividad para sobrevivir. Por lo tanto, calidad en los servicios es cumplir con los requerimientos del cliente. Entendiendo por cliente a las personas o negocios que compran bienes y servicios a dicha organización.

Estas son las personas en las que usualmente se piensa cuando se utiliza la palabra cliente, los clientes perciben los servicios en cuestión de calidad y del grado en que se sienten satisfechos con sus experiencias en general, estos términos orientados hacia el cliente han sido el centro de atención de ejecutivos e investigadores durante la última década o un poco más. Un tema recurrente en las compañías de servicios es la dificultad que experimentan ejecutivos, administradores y otros formuladores de políticas al transformar su percepción de las expectativas de los clientes en especificaciones de calidad del servicio para que los empleados puedan comprenderlos y ejecutarlos.

## II.2. Revisión de antecedentes

El concepto de calidad ha cambiado a lo largo del tiempo y ha tomado diferentes enfoques dependiendo de la época, filosofía y cultura en que se haya adoptado (González, 1996); en la década de los 70's, se tomó conciencia de la importancia estratégica de la calidad, la mejora y la satisfacción del cliente, con lo que se empezó a publicar lo hecho en Japón; además en muchas empresas y organizaciones del mundo occidental iniciaron sus programas de calidad como una acción estratégica para mejorar su competitividad. También se comenzó a publicar una amplia y variada literatura sobre la administración y gestión de la calidad y sus herramientas (Jacome, 1998). En México la calidad se introduce en la década de los 80's, debido a la gran crisis económica que enfrenta en 1982, las empresas mexicanas visualizan la necesidad de exportar para poder permanecer en el mercado; por esto buscan la manera de ser altamente competitivas a nivel nacional e internacional (Lasso, 1995); iniciando a nivel mundial el proceso de transición hacia una cultura de calidad total en las organizaciones, destacando la participación de los colaboradores y compartiendo la responsabilidad organizacional, en busca de un ambiente de trabajo coherente con el enfoque de calidad total.

Sin embargo es difícil emprender estos programas sin tener condiciones adecuadas de trabajo, físicas y mentales. No se puede hacer un buen trabajo en las áreas de trabajo, sin tenerla en orden. El programa de las 5 S's es considerado como el primer paso, la base, para iniciar de manera sólida el camino hacia la calidad total, ya que enfatiza la importancia de mantener y mejorar un lugar de trabajo organizado y limpio que permita mejorar el desempeño. Fueron los japoneses de la firma Toyota y Motorola los que iniciaron esta revolución con un método más que conocido en el ambiente industrial, el *Toyota Production System*.

Las limitaciones de espacio y la necesidad de atacar mercados más pequeños con una mayor variedad de vehículos fueron los verdaderos impulsores de la nueva técnica. Desde que *Taichi Ono*, ingeniero de Toyota, recibió al final de los años 40 el encargo de aprender de la industria americana del automóvil para “poder adelantarlos en tres años”, han pasado muchas cosas. Gran cantidad de conceptos y métodos establecidos durante largos años en el mundo de las operaciones fueron cambiando poco a poco en Japón. Así hasta llegar a sorprender a toda la

industria mundial por sus fantásticos resultados. Durante los años 70, el sistema de producción Toyota es un ejemplo clásico de la filosofía Kaizen (o mejora continua) de mejora de la productividad. Muchos de sus métodos se basan en la aplicación de la metodología 5 S's (González, 1996).

Posteriormente Henry Ford, en la construcción de sus autos negro modelo T suponía un gran volumen de consumidores en espera del mismo producto, un esquema de producción que perseveró incluso mucho más allá de 1927 (Jacome, 1998). Año en el que se fabricó por última vez este automóvil, uno de los más populares y queridos en esta industria. Pero nada es eterno. En los años sesenta y setenta los empresarios se dieron cuenta de que producir en grandes volúmenes implicaba la construcción de enormes bodegas con inventarios descomunales, tanto de producto terminado, como de componentes y materia prima. Además, responder a cambios en las tendencias de compra, si bien no era imposible, sí tomaba mucho tiempo. Curiosamente, fue también en la industria automotriz donde los sistemas de producción comenzaron a sufrir modificaciones implementando la metodología 5 S's. En los años ochenta esta metodología se expande al resto del mundo uno de los casos que se conocen es el de una empresa de Estados Unidos conocida con el nombre de Monroe cuyo principal beneficio en la aplicación de la metodología logró la motivación de todas las personas que han participado en el proyecto. Ha aumentado su credibilidad en la empresa, los trabajadores se han hecho partícipes de un proyecto común de empresa, la empresa incorpora sus ideas y se ha creado una rueda de entusiasmo ahora se cuida y se mimosa el puesto de trabajo (<http://www.cidem.com>, 2001).

Otra empresa que ha aplicado tal metodología es la fábrica de aluminio Alumex. Esta fábrica tiene más de 30 años en la industria ecuatoriana, y se ha convertido en la mayor empresa de su género por las exportaciones que realiza a EEUU, Colombia, y Bolivia. El área de matricería de Alumex es crítica, no solamente por que de ella depende directamente la calidad de los perfiles de aluminio, sino también por la cantidad de matrices (alrededor de 3000) que se tienen y que no están correctamente identificados (<http://www.sep.gob.mx>, 2005).

La metodología 5 S's en México es la mejor alternativa para el involucramiento y desarrollo del personal, no obstante la búsqueda de nuevos enfoques ha hecho que en algunos casos se substituyan por grupos interfuncionales, equipos de mejora o grupos por tarea, que en muchos casos concluyen una vez terminado su proyecto. La metodología 5 S's debe seguir evolucionado como hasta ahora que se han convertido en grupos naturales de trabajo y continuarse estimulándoles para que crecen en su alcance y que rebasen la solución de problemas para incursionar en la optimización de recursos y en la innovación, como es el caso de las empresas en que más evolucionado este enfoque.

Entre 1987 y 1994 el número de empresas certificadas a nivel internacional por ISO, creció en forma acelerada año con año. Se encontraban certificadas en ISO 9000 más de 200 mil empresas. En los Estados Unidos Existían para el año 2002: 130 mil 453 empresas certificadas. En estos primeros años del siglo XXI el movimiento económico y social más importante del mundo es el que se desarrolla para gestionar y asegurar la calidad de los bienes y servicios mediante las normas, parámetros y sistemas ISO 9000. Por el número de involucradas en este movimiento y su significado económico, no existe otro más poderoso. Es la representación de las llamadas fuerzas de mercado. Al finalizar la presente década habrá alcanzado su calidad cerca de dos millones de empresas en el mundo. El gran movimiento para establecer sistemas de gestión y aseguramiento de la calidad no sólo abarca a las empresas privadas. Se ha extendido a todos los ámbitos de la vida de las naciones. El movimiento de calidad crece muy rápidamente en todos los países del mundo (Oria, 2003).

Muñoz (2004) menciona que el gobierno mexicano impulsó un modelo para la innovación y la calidad de la administración pública como un cambio paradigmático que le permitiera reemplazar los sistemas tradicionales de gestión pública por otros avanzados, acordes a las nuevas tecnologías de la información, a las necesidades de una sociedad civil activa y participativa y al proceso de globalización. La innovación debe llevar a las dependencias gubernamentales a mejorar, cambiar, reinventar y finalmente, a realizar con calidad se aplican en la búsqueda de la eficiencia organizacional, incluyendo lo conceptual, las técnicas y procesos de medición y las tecnologías de cambio. Las normas ISO 9001:2000, a través de la metodología 5 S's son herramientas metodológicas privilegiadas para mejorar el desempeño



de las organizaciones, incrementar su productividad y competir en mercados cada vez más exigentes. (Galicia, 2005). Expone que el diseño, desarrollo e implementación de un sistema de gestión de la calidad de acuerdo a los elementos de las normas ISO 9001:2000, ofrece una ventaja competitiva sólida y duradera a la organización y se convierte en un elemento básico para el desarrollo del personal. La organización debe reconocer la estandarización, el control y mejora de los procesos. La organización debe reconocer la estandarización, el control y mejora de los procesos como una herramienta que asegura la calidad en el servicio educativo.

Al igual que otras dependencias y entidades de la administración pública federal, el Infonavit solicita a sus proveedores como requisito para la contratación de algunos servicios, estar certificado, en procesos de certificación o dispuestos a certificarse bajo la norma ISO 9000. Ello como complemento a los procesos internos de calidad que cada organismo del sector público está siguiendo (<http://www.infonavit.gob.mx>, 2007).

Los centros de capacitación para el trabajo de la SEP tienen programas para establecer sistemas de calidad dentro de la norma ISO 9000. En toda la institución se promueve la aplicación de ISO 9000:2000, así como la metodología 5 S's, orientado a mejorar la calidad de los servicios que ofrece el sector. Algunos planteles educativos universidades tecnológicas, los centros de capacitación para el trabajo y los 262 planteles del CONALEP, en el año 2003 empezaron a certificar sus servicios dentro de la norma ISO 9000.

Héctor Vargas Rodríguez diseña un manual de la metodología 5 S's para la oficina de Control Interno de la Corporación Autónoma Regional de Santander en el año 2004, logrando implementar herramientas, para crear calidad llamada 5 S's, la cual favorece a la identificación y compromiso del personal con sus equipos e instalaciones de trabajo (<http://www.eumen.net.mx>, 2004).

Claro ejemplo es empresa Coca-Cola y grupo Bimbo, que aplican la metodología 5 S's desde el año 2003, logrando mejorar las condiciones de seguridad, limpieza y comodidad en el puesto de trabajo, desarrollando con éxito la mejora continua. Demostrando que son capaces de entregar productos en los términos y especificaciones que se pactan, y con la confiabilidad que tienen las empresas para cumplir con lo que se pacta en forma continua en el tiempo.

Comisión federal de electricidad, de igual forma la empresa de comunicaciones Telcel, fueron certificadas en el año 2005, para lograr dicha certificación desarrollaron con éxito la metodología 5 S's, ya que es la base fundamental para lograr la mejora continua (<http://www.bsiamericas.com>, 2005).

En el estado de Veracruz existen varias empresas que se han visto beneficiadas por la implementación de la metodología 5 S's como son Comisión Municipal de Aguas Potables, Grupo ADO aplican esta metodología desde el año 2004. Empresas que aplican la metodología en el estado de Veracruz, es ORFIS, ICAVE (Internacional de contenedores de Veracruz del grupo HPH), Grupo Jiménez Aponte y Proinvel en el año 2006. Al igual que otras dependencias y entidades de la administración

En la ciudad de Xalapa Veracruz en el año 2004 se implementa la metodología 5 S's en la empresa elaboradora de Embutidos la Higuera S.A. de C.V., así como grupo comercial TONY (Benítez, 2004). Y en el mes de febrero del año 2005 implementa la metodología 5 S's la empresa CMAS.

### **II.3. Delimitación del problema**

El organismo público descentralizado con personalidad y patrimonio propio denominado Instituto Mexicano del Seguro Social, a través de la Subdelegación Veracruz Norte es la encargada de la dirección e incorporación y recaudación del Seguro Social (DIRSS) inició durante 2003 el programa de sistema institucional de afiliación, recaudación y fiscalización (SIAREFI), que tiene como objetivo modernizar los procesos y sistemas relacionados con la afiliación, recaudación y fiscalización del instituto para mejorar la calidad de los servicios y garantizar la satisfacción de nuestros usuarios, principalmente los patrones, así como los asegurados y sus beneficiarios, registrados ante el Instituto Mexicano del Seguro Social.

Actualmente la subdelegación Veracruz norte, presta servicios de afiliación cobranza a el sector patronal de la ciudad de Xalapa , Perote , Banderilla y Cardel; y toda la recaudación se

centra en la Subdelegación Veracruz Norte, de la ciudad de Xalapa Veracruz, sin embargo, debido a que el proceso de organización se encuentra en su fase inicial y a la demanda acelerada del sector patronal, presenta numerosas deficiencias en el servicio, ya que no existe una adecuada planeación y administración de los recursos materiales como humanos, los trabajadores no cuentan con el espacio suficiente para poder realizar sus actividades actualmente el departamento se encuentra rodeado de material innecesario que entorpece las actividades diarias provocando pérdida de tiempo en investigar información debido a que no se tiene un control adecuado de los documentos. Una de las necesidades del departamento de cobranza de la Subdelegación Veracruz Norte es contar con espacios, entornos y control de documentos adecuados para el desarrollo de las diferentes actividades, la carencia de estos espacios produce insatisfacción en el ambiente de trabajo ya que una persona no puede trabajar en sitios de trabajo desorganizados los cuales pueden causar algún accidente o bajo rendimiento de los trabajadores por eso, debe haber sitios adecuados para realizar diferentes trabajos.

Actualmente el entorno de trabajo está desorganizado y sucio, no existe ventilación en la oficina, exceso de ruido, poca luz, baños en mal estado, en conclusión un ambiente desfavorable y como una respuesta natural, el personal se siente acosado, el ambiente laboral no resulta estimulante, se pierde eficiencia y el entusiasmo hacia el trabajo se reduce debido a que el personal no se encuentra involucrado y se resiste al cambio, por lo que en consecuencia existen pérdidas económicas, así como también se arriesga la calidad del servicio lo cual repercute directamente en la satisfacción total del cliente interno y externo.

Tomando en cuenta que el ambiente de trabajo es en primer instancia responsabilidad de la organización, la cual debe facilitar los medios para lograr espacios laborales seguros y confortables, pero también sensibilizar a los trabajadores los cuales con sus hábitos pueden hacer la diferencia entre un ambiente en apariencia favorable y uno óptimo que haga posible obtener simultáneamente satisfacción personal y servicios de calidad.

Por lo tanto, la implementación de la metodología 5 S's es una metodología que aparentemente es muy sencilla, pero realmente es un reto ya que traerá consigo cambios en la

cultura organizacional de los trabajadores con la finalidad de aumentar la productividad evitando fallas y reproceso para lograr la mejora continua. Por lo tanto, en la investigación a realizar el objeto de estudio establece como problema central el siguiente:

¿La falta de orden y organización en el ambiente de trabajo del departamento de cobranza de la subdelegación Veracruz Norte de la ciudad de Xalapa Veracruz es causa de deficiencia y bajo entusiasmo hacia el trabajo? (Anexo 2).

## **II.4. Hipótesis**

La implementación de la metodología 5 S's en el departamento de cobranza de la Subdelegación Veracruz Norte del Instituto Mexicano del Seguro Social, reducirá la falta de orden en el área de trabajo, así como tiempos perdidos en el sistema de control de documentos, de tal forma que se alcance la mejora continua.

## **II.5. Objetivos**

### **II.5.1 Objetivo general**

Lograr la mejora continua en el departamento de cobranza de la Subdelegación Veracruz Norte del Instituto Mexicano del Seguro Social, aplicando la metodología de las 5 S's en su entorno laboral. Para alcanzar resultados a corto plazo en su sistema de control de documentos, así como implementar una cultura de mejoramiento continuo a mediano y largo plazo, adquiriendo un departamento limpio, ordenado y con un grato ambiente de trabajo.

## **II.5.2 Objetivos particulares**

1. Determinar la situación actual que se presente del clima organizacional a través de un cuestionario diagnóstico aplicado en el departamento de cobranza de la Subdelegación Veracruz Norte.
2. Capacitar al personal en la metodología 5 S's a través de secciones planeadas por el equipo de calidad.
3. Analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del departamento para cobros de la Subdelegación Veracruz Norte, para evaluar la capacidad de respuesta del departamento ante el proyecto de la metodología propuesta.
4. Mejorar y mantener las condiciones de organización, orden y limpieza en el lugar de trabajo, optimizando un adecuado control de documentos mejorando el clima laboral, la motivación del personal y la eficiencia y, en consecuencia, la calidad y la productividad del departamento.
5. Seleccionar los diferentes elementos de trabajo, organizarlos para mantener el sitio de trabajo en adecuadas condiciones de limpieza y orden.
6. Generar una cultura de calidad en el sitio de trabajo que incluya disciplina, constancia y compromiso permanente en la implementación y mantenimiento de la metodología 5 S's.

## **III. METODOLOGÍA**

### **III.1. Aspectos generales**

Este proyecto se realizó en la oficina para cobros (fiscalización) del Instituto Mexicano del Seguro Social subdelegación Veracruz Norte, ubicada en Ursulo Galván esquina Balderas segundo piso de la ciudad de Xalapa Veracruz. El presente proyecto trata de un estudio de tipo descriptivo; debido a que se pretende describir la metodología que se empleó en el desarrollo e implementación de las 5 S's. Este organismo se dedica a atender el sector patronal en sus trámites de afiliación recaudación y fiscalización. El personal se encuentra clasificado por trabajadores de confianza, sindicalizados y de contrato, en el departamento de cobranza existen alrededor de 50 trabajadores los cuales se encuentran distribuidos en distintas áreas (emisiones registros y cobros ), pero el área de estudio será el departamento de cobros estando dividido en tres oficinas (ejecución fiscal, remates y convenios) el cual está integrado por 15 ejecutores, 2 supervisores, 1 jefe de sección, 1 jefe de oficina, 1 jefe de departamento, 1 encargado de convenios, 2 secretaria, 1 analista y 1 encargado de remates. Para poder realizar la implantación de la metodología de calidad 5 S's, es necesario conocer cómo es el entorno laboral del departamento. En este caso, y para el propósito de este trabajo, se aplicó un cuestionario diagnóstico para determinar el grado de "salud" del ambiente laboral en el departamento de cobranza en el mes de mayo a 25 personas del área de cobranza de la Subdelegación Veracruz Norte, ya que hubo una reestructuración organizacional en la Subdelegación Veracruz norte en el mes de enero. Posteriormente, se da a conocer el proyecto de la metodología 5 S's al Subdelegado a través de una entrevista informal (Anexo 3). Para conocer su aceptación y/o rechazo a la metodología propuesta el cual acepto con agrado lo propuesto y en todo momento manifiesta su apoyo para poder lograr el cambio de cultura en el personal del departamento consecutivamente se seleccionó al comité de calidad y se capacitó sobre la metodología (Anexo 4). Para continuar con su aplicación en el mes de junio en donde se elaboro el manual de las 5 S's con el equipo de calidad y el personal del departamento (Anexo 5). Concluyendo las actividades a fines de agosto.

### **III.2. Diseño metodológico**

La base primordial para el éxito de cualquier proyecto estriba en diseñar una estrategia eficaz que permita alcanzar los objetivos generales y particulares, por lo que este estudio se realizó a partir de conocer cómo es el entorno laboral de la organización para poder aplicar la metodología. El diseño de estudio aplicado en este proyecto corresponde a una investigación descriptiva ya que tuvo como finalidad identificar todo el contexto bajo el que se desarrollan los principales procesos y actividades realizadas en el departamento para cobros de la Subdelegación Veracruz Norte las cuales son clave en el buen funcionamiento de la misma. Como población de estudio se tomó a todo el personal que labora en el departamento de cobros de la subdelegación Veracruz Norte al igual que las actividades desarrolladas por lo que no fue necesario realizar un muestreo, ya que la población es finita y se requería considerarlas a todas y cada una de ellas. A continuación se describe el método general utilizado. En este caso, y para el propósito de la investigación se aplicó un cuestionario diagnóstico para determinar el grado de salud del ambiente laboral en el departamento de cobros de la Subdelegación Veracruz Norte (Anexo 6). Este cuestionario sirvió para partir de un análisis organizacional ya que se dio la reestructuración del departamento de cobranza en el mes de Enero, este cuestionario fue adoptado de una tesis de clima organizacional (Berra, 2004). El cual fue validado en el software Minitab 14. El instrumento de medición estuvo subdividido en cinco variables (motivación, comunicación, estructura, liderazgo y servicio) como se observa en el (Anexo 7). En esta tabla se muestra la distribución de los diferentes aspectos cuestionados y su integración a cada una de las cinco etapas señaladas; así mismo, se menciona la escala de análisis utilizado. Cada una de las variables intenta de manera específica conocer el grado de salud dentro de la organización. Con estos datos fue posible obtener un panorama preliminar de la situación actual de la organización la cual no fue alentadora ya que hay mucha resistencia y apatía por parte del personal.

La primera variable investiga aspectos sobre la motivación, la cual proporcionará a la dirección una buena integración de su equipo de trabajo y que se manifieste un clima organizacional idóneo. La segunda parte investiga aspectos de comunicación donde la

comunicación se ha convertido en uno de los ejes centrales de la organización, ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre empleados y estos se refleja en el trato con los clientes. La tercera parte analiza la estructura organizacional, la cual determina las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social. La cuarta parte investiga aspectos de liderazgo. El liderazgo es una cuestión de espíritu, una combinación de personalidad y visión. Y por último la quinta parte analiza aspectos de servicio en el cual se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Así mismo se menciona la escala de análisis que se ha utilizado para cada una de las etapas.

El análisis de las áreas del departamento se llevó a cabo haciendo un recorrido a través de sus instalaciones y de la observación tomando evidencias fotográficas (Anexo 8). Posteriormente se elaboró un análisis FODA en cada una de las etapas de la metodología 5 S's (Anexo 9). Este análisis se elaboró con el equipo de calidad y los miembros del departamento a través de lluvia de ideas, con la finalidad de conocer el nivel de capacitación con el que cuentan, las condiciones de las instalaciones, así como el grado de sensibilización en cuanto a la cultura de calidad, ya que con ello, se detectaron las deficiencias que existen en cuanto a el servicio, la capacitación, así como las fortalezas y debilidades en la organización. Posteriormente se presentaron y se explicaron los resultados obtenidos del cuestionario diagnóstico al subdelegado, a los jefes de departamento así como al personal, se les mostraron las fotografías de cada una de las áreas así como el análisis FODA reconociendo las condiciones y características del departamento de cobros de la Subdelegación Veracruz Norte en función de las 5 S's.

Derivado de estas actividades se podrán decidir las adecuaciones a la metodología programada y el lenguaje en función de los resultados, participación y compromiso observado. A continuación se desglosa la planeación por el equipo de calidad para la implantación contemplando objetivos, estrategias y actividades, manteniendo en todas ellas un observador que registrará todas sus percepciones en una minuta, con la finalidad de realizar la evaluación de esta implantación en todo momento y de ser necesario replantear la actividad ver (Anexo 10).



Posteriormente se implementa la Metodología 5 S's en el departamento de cobranza. Por todo esto se propone la metodología 5 S's como a continuación se detalla.

Paso 1. Implantación de clasificación: Se identificaron y se separaron todos aquellos elementos necesarios de los innecesarios dentro del área de cobros de la Subdelegación Veracruz Norte. El propósito de clasificar significa retirar de las áreas de trabajo todos los elementos que no son necesarios para las operaciones de cobros, convenios y remates de bienes muebles e inmuebles o actividades cotidianas. Los elementos necesarios se deben mantener cerca de la acción, mientras que los innecesarios se deben retirar del sitio o eliminar, posteriormente se enlistaron los elementos innecesarios: esta lista se debe diseñar y enseñar durante la fase de preparación. Esta lista permite registrar el elemento innecesario, su ubicación cantidad encontrada, posible causa y acción sugerida para su eliminación. Esta lista es complementada por el empleado encargado u observador durante el tiempo en que se ha decidido realizar la campaña de clasificación de dichos elementos.

Para realizar el primer paso se utilizaron tarjetas de color: Este tipo de tarjeta permite marcar o denunciar que en el sitio de trabajo existe algo innecesario, como son cajas, fólder, maquinas de escribir, impresoras, equipos de computo, sillas u cualquier otro objeto y que se debe tomar una acción correctiva. Plan de acción para retirar los elementos, una vez visualizados y marcados con tarjetas los elementos innecesarios, se tendrá que hacer las siguientes consultas: 1) mover el elemento a una nueva ubicación o al archivo de concentración, almacenar el archivo muerto y relacionado en bitácoras fuera del área de trabajo y eliminar el elemento. Se pretende dirigir las actividades del proceso de aprendizaje a una primera etapa de sensibilización y asimilación para el cambio de hábitos en el personal y asesores (Anexo 11).

Paso 2. Implantación de Organización: Se pretende ubicar los elementos necesarios en sitios donde se puedan encontrar fácilmente para su uso y nuevamente retornarlos al correspondiente sitio siempre y cuando sirvan nuevamente. Con esta aplicación se desea mejorar la identificación y marcación de los expedientes de control de pagos, expedientes patronales, expedientes de ejecutores, etc. Lo cual va a permitir la ubicación de la información requerida

de forma rápida, mejora la imagen del departamento, da la impresión de que las cosas se hacen bien, mejora la coordinación para la ejecución de trabajos. Se tiene como objetivo; establecer la forma en que se deben ubicarse e identificarse todos los elementos dentro del área de tal manera que sean fáciles de encontrar. El orden es la esencia de la estandarización, un sitio de trabajo debe estar completamente ordenado antes de aplicar cualquier tipo de estandarización. Se reunió al personal para información del tema determinado el tiempo que se le dedicará a dicha actividad, se presenta un ideal de organización por área de trabajo, para esto se acudió a cada una de las sitios del área de cobranza para observar las áreas y definir cómo podrían verse organizadas. Se formaron equipos de trabajo y se encomendaron tareas a realizar por persona y departamento. Se llevaron a cabo controles visuales los cuales fueron utilizados para informar de una manera fácil entre otros los siguientes temas: Sitio donde se encuentra clasificados los expedientes de las distintas actividades, sitio donde se debe ubicarse los elementos de aseo, limpieza, etc. donde ubicar la papelería, maquinaria y equipo de oficina. El observador registró todas sus observaciones en una minuta. Con esta actividad se pretende incrementar la productividad eliminando desperdicios al tratar de localizar la información (expedientes patronales, ejecutores, etc.) en el menor tiempo.

Paso 3. Implantación de limpieza: Se pretende incentivar la actitud de limpieza del sitio de trabajo y la conservación de las clasificaciones y el orden de los elementos. El proceso de implantación se debe apoyar en un fuerte programa de entrenamiento y suministro de los elementos necesarios para su realización, como también del tiempo requerido para su ejecución. Se identificaron y eliminaron las fuentes de suciedad de todos los elementos de un lugar de trabajo, asegurando que los elementos que integran el área de proceso y entorno, se encuentran en condiciones de higiene. Se llevo a cabo una campaña de limpieza la que se considera como un buen inicio y preparación para la práctica de la limpieza permanente. Esta jornada de limpieza ayudo a obtener un estándar de la forma como deben estar los equipos de oficina permanentemente. Las acciones de limpieza deben ayudarnos a mantener el estándar alcanzado el día de la jornada inicial. Como evento motivacional ayuda a comprometer a la dirección y empleados en el proceso de implantación seguro de la 5's. Para poder planificar el mantenimiento. Se informó a los participantes en que consiste "limpieza" y la manera de cómo

se va a aplicar, conceptos técnicos y enfatizar la importancia de la limpieza con la finalidad de sensibilizar al personal. Se formaron equipos de trabajo para llevar a cabo la limpieza, se retiró polvo, basura, se aseguró la limpieza de la suciedad del suelo, paredes, cajones, mobiliario y equipo de oficina etc. Se rescataron los colores de la pintura y del equipo de oficina por el polvo.

Paso 4. Implantación de estandarización: En esta etapa se tiende a conservar lo que se ha logrado aplicando estándares a la práctica de las tres primeras “S”. Esta cuarta S está fuertemente relacionada con la creación de los hábitos para conservar el lugar de trabajo en condiciones perfectas. Se reglamentaron los logros alcanzados con las tres primeras “S”, a través de normar procedimientos y reglamentos, se reunió al personal para información del tema explicando al personal que entendemos por estandarización que consiste en tratar de estabilizar el funcionamiento de todas las reglas definidas en las etapas precedentes, con un mejoramiento y una evolución de la limpieza, ratificando todo lo que se hace un balance de esta etapa y se obtiene una reflexión acerca de los elementos encontrados para poder darle una solución. Asignar trabajos y responsabilidades: Para mantener las condiciones de las tres primeras 5’s, cada uno de los integrantes de la entidad debe conocer exactamente cuáles son sus responsabilidades sobre lo que tiene que hacer y cuando, dónde y cómo hacerlo. Las ayudas que se emplean para la asignación de responsabilidades son: Tablón de gestión visual donde se registre el avance de cada “S” implantada (Anexo 12). Ya que integra las acciones de clasificación, orden y limpieza en los trabajos de rutina: El estándar de limpieza de mantenimiento autónomo facilita el seguimiento de las acciones de limpieza y control de elementos de ajuste y fijación. Estos estándares ofrecen toda la información necesaria para realizar el trabajo. El mantenimiento de las condiciones debe ser una parte natural de los trabajos regulares de cada día. El observador registro todas sus apreciaciones en una minuta. Al realizar las actividades se espera lograr un ambiente de trabajo adecuado y perdurable basándose en las tres primeras fases.

Paso 5. Implantación de disciplina. La práctica de la disciplina pretende lograr el hábito de respetar y utilizar correctamente los procedimientos, estándares y controles previamente desarrollados. En lo que se refiere a la implantación de las 5’s, la disciplina es importante por

que sin ella, la implantación de las cuatro primeras 5's, se deteriora rápidamente. Descripción de los pasos de la implantación. La disciplina no es visible y no puede medirse a diferencia de las otras 5's que se explicaron anteriormente. Existe en la mente y en la voluntad de las personas y solo la conducta demuestra la presencia, sin embargo, se pueden crear condiciones que estimulen la práctica de la disciplina. Es necesario educar e introducir el entrenamiento de aprender haciendo, de cada una de las 5's. El papel de la dirección: Para crear las condiciones que promueven o favorecen la implantación de la disciplina, la dirección tiene las siguientes responsabilidades: Educar al personal sobre los principios y técnicas de las 5's, y mantenimiento autónomo; crear un equipo promotor líder para la implantación en todo el departamento de cobros de la Subdelegación Veracruz Norte; suministrar los recursos para la implantación de las 5 S's dentro del área donde se vaya aplicar; motivar y participar directamente en la promoción de sus actividades; evaluar el progreso y evolución de la implantación en el departamento de cobros de la Subdelegación Veracruz Norte; participar en las auditorías de progreso; aplicar las 5's en su área de trabajo; enseñar con el ejemplo y demostrar su compromiso y el de la organización para la implantación de las 5's. El papel de los empleados y colaboradores es comprometerse con el ejercicio y la práctica de esta metodología, estar consiente que no es una moda, sino un "estilo de vida", pues de no ser así se corre el riesgo de caer en la misma "deficiencia" con las que se tenía al inicio.

Se pretende motivar al personal hacia una cultura de calidad, observando los beneficios tanto a la organización como de manera individual. Después de haber sido aplicada la metodología se recomienda llevar a cabo un mantenimiento de la misma donde se deben fortalecer los hábitos en los empleados del departamento de cobros de la Subdelegación Veracruz Norte. La implantación de la metodología 5's se basa en el trabajo en equipo, ello permite involucrar a todos los trabajadores en el proceso de mejora desde su conocimiento del puesto de trabajo. Los trabajadores se comprometen en el momento que son valorados sus adaptaciones y sus conocimientos, esto es fundamental para conformar una cultura de mejora continua, lo que es tarea de todos.

Para que esto no quede en una primera instancia, se recomienda llevar a cabo las siguientes actividades: Creación de un comité de mantenimiento y continuidad, el cual estará

conformado por el jefe de ejecución fiscal, supervisor de ejecución fiscal, un ejecutor y un responsable de cada proceso. Este comité se encargó de monitorear, dar seguimiento y verificar el cumplimiento de las metas propuestas en cada una de las fases de la metodología (Anexo 13). Así también programar reuniones para evaluar los logros alcanzados en cada proceso, mes con mes. Para dicha evaluación, se propuso la siguiente tabla de efectividad en donde se registrara el grado de cumplimiento que ha logrado en cada uno de los procesos (Anexo 14). A partir de la tabla anterior, se conformará una tabla comparativa de todos los procesos, y se valorará aquel proceso que haya logrado mejores resultados (Anexo 15). Una vez seleccionado el proceso ganador, se le otorgará reconocimiento al área responsable de dicho proceso. Mes con mes se otorgará dicho reconocimiento para fomentar la continua mejora en los todos procesos. Se debe de establecer una campaña para que los logros de esta metodología perduren, esto se puede lograr con alguno de los siguientes mecanismos: lista de verificación (Anexo 16), ayudas visuales, publicación de fotos del antes y después, boletines informativos, carteles, usos de insignias, concursos de lema y logotipo; y realizar evaluaciones periódicas, utilizando criterios pre-establecidos, de manera interna e independiente antes de la evaluación mensual general del departamento.

### **III.3. Aspectos técnicos**

El objetivo principal de este trabajo recepcional es lograr la mejora continua a través de la aplicación de la metodología 5 S's. Para lograrlo se capacitó al equipo de calidad en relación a la metodología 5 S's (Anexo 4). Con la finalidad de comprender las bases y fundamentos necesarios de la metodología, para poder elaborar el manual de la metodología 5 S's (Anexo 5). Así como su difusión, de la misma manera se llevó a cabo la evaluación diagnóstica de la organización con la finalidad de realizar el diagnóstico (Anexo 6). Y con ello conocer la situación de la empresa sobre motivación, comunicación, estructura, liderazgo y servicio analizando e interpretando los resultados con gráficos de frecuencia en el software estadístico Minitab 14. Cabe destacar que se contó con el equipo e infraestructura necesaria para poder llevar acabo la recolección de la información, equipo de cómputo, cámara

fotográfica y material de oficina. Una vez interpretados los datos obtenidos, estos fueron revisados por el equipo de calidad y el subdelegado, de la elaboración del análisis FODA (Anexo 9).

Con el cual se destacaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas por la que atraviesa actualmente el departamento, esta información dio la pauta para justificar la imperiosa necesidad de elaborar la propuesta de la metodología 5 S's. Analizando e interpretando los resultados del diagnóstico en gráficos (histogramas) así como fotografías del antes y el después (Anexo 17).

## **IV. RESULTADOS**

### **IV.1 Diagnóstico Inicial.**

El cuestionario nos permite obtener información sobre una situación, organización, problema o un aspecto involucrado, a través de una serie de preguntas, previamente establecidas dirigidas a las personas implicadas en el tema del estudio, por lo que con el cuestionario aplicado al personal del área de cobranza se pretendió evaluar ciertos aspectos considerados estratégicos que mostraron resultados preliminares sobre la situación actual de la empresa y con ello obtener en primer instancia, información útil para la planeación de la metodología 5 S's. En este apartado se exponen los resultados correspondientes al análisis relativo de las variables sujeto de estudio y al efectuar el análisis de los datos obtuvimos lo siguiente: En la variable motivación podemos observar en el gráfico (Anexo 18). Que la mayoría del personal de la oficina para cobros siempre se esfuerza en su trabajo para poder recibir un mejor sueldo, el cual puede mejorar debido a su esfuerzo y capacidad, además se siente a gusto de formar parte de la empresa, pero también no debemos perder de vista que el principal motivo por el cual los empleados del departamento se encuentran desmotivados es debido a que casi nunca se reconoce el esfuerzo del trabajador al realizar sus actividades y en algunas ocasiones no les agrada el trabajo que realizan por su complejidad y por el tipo de contratación de 15 personas (ejecutores) por tiempo y obra determinada contratadas por 28 días, lo que conlleva a una falta de reconocimiento en el actuar del personal ejecutor ya que mes con mes es medida la productividad del personal ejecutor para poder ser contratado.

En el diagnóstico al personal del departamento con respecto a la variable comunicación entre jefes y empleados se arrojaron los siguientes resultados. En esta gráfico podemos observar (Anexo 19). Que algunas veces no existe una buena comunicación con el jefe inmediato debido a que en ocasiones esporádicas no son tomadas en cuenta las ideas o sugerencias respecto al trabajo que se realiza así como algunas veces no se comunica oportunamente los cambios de las decisiones del jefe en la manera de resolver los problemas que surgen en el

trabajo. Observando que regularmente no existe una buena comunicación entre los compañeros de trabajo lo que origina un ambiente de trabajo desalentador.

Los resultados observados en el gráfico conforme a la estructura actual de la oficina para cobros fue el siguiente (Anexo 20). La mayoría de las personas contestó que regularmente sabe cuales son las actividades que deben realizar en el trabajo debido a que no existe una capacitación constante en las reformas establecidas en el código fiscal de la federación, ley del seguro social y sus reglamentos. El personal del departamento sabe cual es su puesto dentro de la organización teniendo bien presente cuales son sus responsabilidades y obligaciones en la aplicación de su trabajo estando bien delimitadas las funciones de cada miembro del departamento.

De acuerdo a la encuesta obtenida anteriormente para saber como se encuentra el liderazgo es el siguiente. Como se puede observar en el gráfico (Anexo 21). El departamento no cuenta con un buen liderazgo debido a que la mayoría de las personas contestó que algunas veces el jefe inmediato lleva una buena planeación del trabajo, así como algunas veces el jefe inmediato es comprensivo cuando se comete errores en el proceso y casi nunca se tiene apoyo del jefe para poder efectuar un mejor trabajo ya que no se cuenta con el recurso material para el mejor desempeño de las actividades.

Los resultados obtenidos de las encuestas con respecto al servicio que brindan los empleados al cliente fueron los siguientes (Anexo 22). La mayoría de los empleados contestaron que les interesa dar una buena atención a todo el sector patronal que acuda a la Subdelegación Veracruz Norte a realizar trámites de afiliación y cobranza logrando la satisfacción de los clientes. Ya que se cuenta con el personal calificado para el desempeño de la misma.

## **IV.2 Análisis FODA**

Los resultados anteriormente descritos fueron presentados al subdelegado, el cual evaluó esta información de manera conjunta con el equipo de calidad. Con los datos obtenidos, se realizó un análisis FODA el cual se muestra en la Tabla (Anexo 9), para identificar las



fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas detectadas de manera preliminar con el diagnóstico anterior: los factores internos incluidos en el análisis fueron clasificar, organizar, limpiar, estandarización y disciplina, los cuales se consideraron de manera que se incluyeran los aspectos anteriormente evaluados. En el primer factor se identificaron más fortalezas que debilidades, lo que indica que el departamento esta en las mejores condiciones en cuanto a infraestructura se refiere para la realización del servicio, sin embargo, una debilidad que destaca es la depuración de toda la información así como de mobiliario y equipo de oficina lo que ciertamente afecta la calidad del servicio. En cuanto a organizar se detecta que hace falta el mobiliario y el equipo de oficina ya que los que se encuentran son obsoletos. En cuanto a limpiar, estandarización y disciplina existen más debilidades que fortalezas lo que lleva a tomar iniciativas para implementar acciones de mejora en el servicio teniendo un ambiente de trabajo agradable y propicio además resalta el hecho de que a pesar de este inadecuado departamento, el personal realiza sus actividades garantizando al menos cubrir las necesidades del cliente.

### **IV.3 Metodología 5 S'S.**

Derivado del recorrido que se llevo en el departamento de cobranza y de las evidencias fotográficas tomadas, se pudo observar que era urgente aplicar la metodología 5 S's para lograr la participación de todos los miembros del departamento, logrando estandarizar los procesos y alcanzar la mejora continua de la organización por lo que se elaboró un material expositivo para favorecer la comprensión y participación del grupo, las fotografías presentadas causaron un gran asombro al subdelegado, y reconoció una sobre valoración por parte del personal y por él mismo, por consiguiente, hizo hincapié en tener toda la disposición para que se aplicara la metodología. En la etapa de clasificar los objetos proporciona de manera específica los siguientes beneficios: Mejoró la seguridad en el área de trabajo, se eliminó el exceso de gavetas y estantes, se eliminaron objetos obsoletos de las instalaciones y se mejoró el aspecto y el ambiente de trabajo y se eliminó el despilfarro de la papelería y un control de la

documentación utilizada en los diferentes procesos del departamento. Consiguiendo áreas despejadas que se pueden usar para propósitos diversos.

En la etapa de organización se facilitó el acceso rápido a la información documental que se requieren para el trabajo, se mejoró la información en el sitio de trabajo para evitar errores y acciones de riesgo en el control de documentos, el aseo y limpieza se pueden realizar con mayor facilidad. La presentación y estética del departamento se mejora, comunica orden, responsabilidad y compromiso con el trabajo y se libera espacio logrando un ambiente de trabajo más agradable.

Los beneficios de mantener un área limpia reduce el riesgo potencial de que se produzcan accidentes, se mejora el bienestar físico y mental del trabajador, se incrementa la vida útil del equipo al evitar su deterioro por contaminación y suciedad, las fallas 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 de equipo, se reducen los desperdicios de materiales y energía debido a la eliminación de fugas; así mismo con la estandarización que permite el mantenimiento de las tres primeras S's logrando mejorar el bienestar del personal al tener un lugar de trabajo benéfico para así evitar que la gente actúe a su libre albedrío, dado que al existir normas las actividades se estandarizan, se evitan accidentes o riesgos laborales innecesarios y permite de una manera sencilla estandarizar cantidades grandes de materiales que deben permanecer en el lugar de trabajo logrando la participación de todos los integrantes de la empresa y al mismo tiempo, obliga a la participación activa de los jefes de las distintas áreas, ya que ellos son los directamente responsables de verificar o cerciorarse del cumplimiento de las normas a través de mecanismos como la evaluación y corregir a la gente en el momento de que cometan errores. Por lo que respecta a la disciplina se logró crear una cultura de apego a los lineamientos del departamento, se logró que el personal se encuentre motivado y participativo, logrando que cada empleado deje en condiciones óptimas su espacio de trabajo ya que será un lugar donde sea realmente atractivo llegar cada día.

Es importante remarcar que las 5 S's representan un medio para lograr la mejora continua en la organización, sin que esto garantice la excelencia, sin embargo, constituye una base para desarrollar un sistema de gestión de calidad.

## V. DISCUSIÓN

A lo largo de este trabajo queda de manifiesto que la cultura de calidad cada día crece más y se extiende con mayor profundidad hacia los diferentes campos de la vida económica y social de los países. Esa cultura, que se puede resumir como hacer las cosas bien desde el principio del proceso de su elaboración hasta el final, es resultado del tipo de administración que ahora se denomina gestión de la calidad, misma que se asegura y mide con las normas y herramientas que se conocen como ISO 9000, las cuales nos permiten señalar que la aplicación metodológica de las 5 S's, se considera exitosa para los aspectos técnicos y culturales, el seguimiento de la metodología como proyecto exitoso corresponderá al mando gerencial, mando medio y operativo hacia el interior de la metodología en función del proyecto. El éxito de la metodología implica necesariamente no perder de vista sus orígenes en cualquier etapa de la aplicación y recordar que aunque en Japón se aplica como proceso técnico de clasificación, organización, limpieza, estandarización y disciplina, la base que construye el aspecto formativo está dado por la cultura japonesa. Para que se considere exitosa su aplicación el planteamiento que tiene que darse en las culturas latinas debe enfocarse al aspecto formativo, utilizando como medio el aspecto técnico, teniendo mucho cuidado en la selección de herramientas y materiales para su aplicación; de lo contrario, los resultados sólo serán a corto plazo.

Los resultados no dependen exclusivamente de la técnica, sino de las habilidades y conocimientos de los asesores. Invariablemente, debe buscarse no alterar los pasos de la metodología general ya que su desarrollo, más que secuencia, es sumatorio. Considero que una de las principales limitantes de la metodología es su dualidad (técnica y cultura), ya que en un momento dado no quedan bien comprendidos sus objetivos y las formas de su aplicación, es fácil perderse al utilizar las herramientas. En los resultados obtenidos mediante el diagnóstico se observa que existe una carencia de elementos necesarios para el buen funcionamiento del departamento; sin embargo, se refleja un potencial de oportunidades que podrían ser la pauta para emprender acciones de mejora en el departamento las cuales serán la

base para la implementación de la metodología 5 S's. En la evaluación del diagnóstico se muestra la necesidad de establecer estrategias de calidad que optimicen el trabajo en las áreas, así como el uso de bitácoras y registros que garanticen el buen mantenimiento de la metodología. Por otra parte, aunque el personal realiza su trabajo de la mejor manera es preocupante que no estén debidamente capacitados, por lo que es necesario establecer un plan de capacitación ya que se dan reformas constantemente en la aplicación del procedimiento administrativo de ejecución. Así mismo existe una gran falta de comunicación entre el jefe y los miembros del departamento, lo cual es un aspecto negativo que debe mejorarse ya que se intenta implementar una metodología que lograra la mejora continua en el departamento.

Con el análisis FODA realizado, los elementos evaluados fueron analizados según su nivel de impacto e interrelación, constituyendo de esta manera una base para establecer las estrategias de solución y desarrollo, destacándose con el uso de esta herramienta de planeación estratégica la necesidad de proponer e implementar la metodología 5 S's. Finalmente, se concluye que esta información permitió la estandarización de cada una de las etapas de la metodología, mejorando la organización, coordinación y desempeño del servicio, evidenciando sus capacidades productivas y potenciales, brindando confianza y garantía en el control de la información y la documentación y con ello, lograr reducir las inconformidades y reproceso cumpliendo así, con las expectativas de los clientes.

Se debe considerar que, para la implementación de la metodología 5 S's, debe existir un fuerte compromiso del subdelegado quien toma decisiones y gestiona los recursos necesarios; en este sentido, es factible decir que, la metodología 5 S's no le asegurará al departamento de cobranza que su servicio será de calidad, si no existe un compromiso real de todo el departamento por aplicar y cumplir cada uno de los programas establecidos para tal fin, de la misma manera se debe destacar que, cuando se desea implementar una metodología se debe tener un gran conocimiento no tan sólo de los beneficios, sino de los costos que esto también representa para mejorar las carencias existentes. También es importante mencionar que esta propuesta de metodología 5 S's, proporciona un marco de trabajo que permitirá posteriormente al departamento para cobros, mantener e incrementar la satisfacción de los

usuarios centrándose en las necesidades y expectativas de los mismos respecto de los servicios existentes en búsqueda de la mejora continua.

Para concluir, se recomienda una mejora en los canales de comunicación empleados-directivos, como bien podría ser un buzón de sugerencias y recomendaciones, ya que en la experiencia de contestar el cuestionario, el personal manifestó la necesidad de ser considerados para las decisiones que se vayan a realizar para su entorno laboral.

Es importante remarcar que las 5 S's representan un medio para lograr la mejora continua en la organización, sin que esto garantice la excelencia, sin embargo, constituye una base para desarrollar un sistema de gestión de calidad.

## REFERENCIAS

Aburto, M. (1998). **Administración por Calidad**. CECSA, México

Benitez, O. y Crisóstomo, M. M. (2004). **Implantación de la Metodología 5 S's en la Planta elaboradora de embutidos la higuera S.A. de C.V.** Tesis de Especialidad en control de calidad facultad de ingeniería química, universidad veracruzana., Xalapa, Veracruz, México.

Berra, S. y García, C. (2004). **Diagnóstico del Clima Organizacional de una Empresa de Servicios**. Tesis de la Licenciatura en Administración de Empresas. Universidad de las Américas. Cholula, Puebla. México.

Brocka, B. (1994). **Gestión de Calidad: Cómo Aplicar las mejores Soluciones de los Expertos**. Vergara, México.

Camisión, C. (1994). **Gestión de la Calidad Total y Cambio Cultural: Un Modelo de Desarrollo Organizativo**. Editorial Cáceres, Madrid.

Colunga, D,C. (1999). **La Calidad en el Servicio**. Editorial Panorama, México.

Chávez, M. (2000). **Creando un ambiente de Calidad con las 9 S**. Editorial Lindsay.

Dale, B. G., Borden, R. J. Y Lascelles, D.M. (1994). **Total Quality Management: An Overview**. Editorial Prentice Hall, Londres.

Deming, E. W. (1989). **Calidad, productividad y Competitividad**, Díaz de Santos, Madrid.

Evans, R. J. y Lindsay, M. W. (2005). **Administración y Control de la calidad**. Editorial Iberoamericana, México.

Feigenbaum, V. A. (2005). **Control Total de la Calidad**. Editorial CECSA, México.

French, W. (1996). **Desarrollo Organizacional**. Editorial Prentice Hall Madrid.

Gibson, Ivanicevich y Donelly. (1996). **Las Organizaciones**. Editorial Mc Graw Hill, Madrid.

- González, F. (1996). **Implementación del proceso de Calidad Total en una Empresa Mexicana**. Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas, Facultad de Contaduría y Administración de empresas, Universidad Veracruzana, Xalapa, Veracruz, México.
- Guajardo G.E. (1996). **Administración de la Calidad Total. Conceptos y Enseñanzas de los Grandes Maestros de la Calidad**. Editorial Pax. México.
- Gutiérrez P.H. (2005). **Calidad Total y Productividad**. Segunda edición. Editorial Mc Graw Hill, México.
- Harrington, H. (1998). **Como incrementar la calidad productividad en su Empresa**. McGraw-Hill, México.
- Harrison, M.W., Kenneth, S.S. y A. Blanton G. (2005). **Métodos de Control de Calidad** Editorial CECSA, México.
- Herrera, J. Moreno, M. D. y Martínez, C. (1998). **La Gestión de la Calidad en las Empresas Españolas: Resultados de un Estudio Empírico de Ámbito Europeo**. Revista de Economía y Empresa, 12(32), 83-115.
- Hill. S. y Wilkinson, A. (1995). **In Search of TQM**. Employee Relation, 17(3), 8-25.
- Humberto, C. D. (2001). **Desarrollo de una Cultura de Calidad**. Mc Graw Hill, México.
- Jácome, R.A. (1998). **ISO 9000: Calidad Internacional, el Licenciado en Contaduría como Asesor ISO**. Tesis de Licenciatura en Contaduría Pública, Facultad de Contaduría y Administración de Empresas, Universidad Veracruzana, Xalapa, Veracruz, México.
- Jackson, T. (1992). **Evaluación del Desempeño**. Editorial Legis, Santafé de Bogotá.
- Juran, J. M. y Gryna, F.M. (1997). **Manual de Control de Calidad**. Editorial Mc Graw Hill, México.
- Juran, J. M. (1990). **Juran y la planificación de la calidad**. Editorial Mc Graw Hill, México.



Kontz, H. y Weihrich, H. **Administración, una perspectiva global** 11ª. Edición. Editorial McGraw Hill. México, 1999.

Lau, R. S. M. y Anderson, C.A. (1998). **A Tree-Dimensional Perspective of Total Quality Management**. International Journal of Quality and Reliability Management, 15 (1), 85-98.

Lefcovich, M. (2006). **Administración de Operaciones y Estrategia de Negocios**. Editorial Iberoamericana, México.

Moreno-Luzón, M. D., Peris, F. J. y González, T. (2001). **Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones. Teorías y Estudio de Casos**. Editorial Prentice Hall, México.

Nava, C. V. M. (2006). **¿Qué es la Calidad? Conceptos, Gurús y Modelos Fundamentales**. Editorial Limusa, México.

Oria R.V. (2003). **ISO 9000:2000 en la Educación Mexicana**. Secretaría de Educación Pública. México.

Padrón, V. (1996). **Análisis Comparativo de los Distintos Enfoques en la Gestión de la calidad**. Esic Market, 548(julio-sept), 147-158.

Quijano, V. M. (2003). **Nuevas Normas ISO 9000. Sistemas de Calidad para el Año 2000**. Documentos de Gestión X Congreso de Empresas de Calidad, Organizado por Forum Qualitat, Barcelona.

Robbins, S. (1991). **Comportamiento Organizacional**. Editorial Prentice-Hall, México.

Ruiz, O. C. (2001). **“Gestión de la Calidad en los Servicios”**. Control de Gestión, Revista de Economía y Empresa, 22(1), 30-48.

Serna, H. (1992). **La Gestión Empresarial**. Editorial Legis, Santafé de Bogotá.

Schein, E. (1991). **Psicología de la Organización**. Editorial Prentice-Hall, México.

Stebbing, L. (1997). **Aseguramiento de la Calidad**. Editorial CECSA, México.

## DIRECCIONES ELECTRÓNICAS

<http://www.portal.ser.gob.mx>, 2005.

<http://www.monografias.com/trabajos61/esead/desead.shtm> 1# notificación, macroeconomía (fecha de consulta 27 de septiembre del 2005).

<http://www.eumend.net/cursecon/lireria/2004> (fecha de consulta 3 de Enero del 2006).

<http://www.monografias.com> (fecha de consulta 3 de Enero del 2006).

<http://www.gestiopolis.com/> (2000). Aplicación del sistema Kanban para lograr la eficiencia operativa de una empresa.

<http://www.hipermarketing.com/>(2000). ¿Qué es el Kaizen?

<http://www.sht.com.ar/archivo/Management/Kaisen.htm>. (2001) Kaisen: cambio para mejorar.

<http://www.contactopyme.gog.mx/promcalidad/>(2000). El Sistema Japonés. Fecha de consulta 23 de julio del 2006.

<http://www.mlillaes>, 2004

<http://www.bsiamericas.com>, 2005

<http://www.cidem.com>.2001

<http://www.sep.gob.mx>,2005

<http://www.infonavit.gob.mx>, 2007

<http://www.eumen.net.mx>, 2004

## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 – Tabla 1. *Teorías sobre los estilos de Liderazgo.*

Anexo 2 – Evidencias Fotográficas.

Anexo 3 – Entrevista informa.

Anexo 4 – Manual del participante (equipo de calidad).

Anexo 5 – Manual 5 S's.

Anexo 6 – Cuestionario diagnóstico.

Anexo 7 – Tabla 2. Descripción de las variables y la escala de medición

Anexo 8 – Evidencias Fotográficas.

Anexo 9 – Tabla 3. Análisis FODA.

Anexo 10 – Cronograma de actividades.

Anexo 11 – Tarjeta de color rojo.

Anexo 12 – Tablón de gestión visual.

Anexo 13 – Ronda de verificación.

Anexo 14 – Tabla 4 de efectividad.

Anexo 15 – Tabla 5 comparativa de procesos.

Anexo 16 – Lista de verificación acciones de mejora.

Anexo 17 – Fotografías antes y después.

Anexo 18 – Gráfico 1 variable motivación.

Anexo 19 – Gráfico 2 variable comunicación.

Anexo 20 – Gráfico 3 variable estructura.

Anexo 21 – Gráfico 4 variable liderazgo.

Anexo 22 – Gráfico 5 variable servicio.

Anexo 1

Tabla 1. *Teorías sobre los estilos de Liderazgo.*

Autoritario	Democrático	Liberal
<p>El líder fija las directrices sin participación del grupo.</p> <p>A medida que se requieren el líder determina los pasos a seguir y las técnicas que se utilizan en la ejecución de las tareas, de modo imprevisible para el grupo.</p> <p>El líder determina cual es la tarea que cada uno debe ejecutar y quien es su compañero de trabajo.</p> <p>El líder es dominante, elogia y critica el trabajo individual de cada miembro.</p>	<p>Las directrices son debatidas por el grupo.</p> <p>El propio grupo esboza los pasos a seguir y solicita consejo técnico al líder.</p> <p>Cada miembro tiene la libertad de escoger su compañero.</p> <p>El líder busca ser un miembro más del grupo liberal.</p>	<p>Libertad completa en las decisiones grupales o individuales.</p> <p>La participación del líder en el debate es limitada.</p> <p>La división de las tareas y la elección de compañeros quedan a cargo del grupo.</p> <p>El líder no hace ningún intento de evaluar el curso de los acontecimientos.</p>

Anexo 2

*Entorno laboral evidencias fotográficas*



### Anexo 3

#### *Encuesta informal aplicada al Subdelegado.*

1. ¿Está de acuerdo en aplicar la metodología 5 S's en la oficina para cobros de la subdelegación Veracruz Norte?
2. ¿Existen medidas adecuadas para asegurar el orden y limpieza en el área?
3. ¿Sabe usted si el departamento cuenta con un plan de capacitación en la metodología antes comentada?
4. ¿Usted como persona se siente motivado para participar activamente, aportando ideas de mejora continua a la satisfacción del cliente?
5. ¿Considera que existe comunicación entre los distintos departamentos de la organización.
6. ¿Considera que el ambiente de trabajo en el que se desenvuelve es agradable?
7. ¿Considera que en su área de trabajo los procesos se realizan con calidad?
8. ¿Esta informado de las ventajas que tiene la implementación de estrategias de calidad en su área de trabajo?

Por su atención gracias.

Anexo 4  
Manual capacitación metodología 5 S's. Equipo de calidad

## BIENVENIDOS



**"TALLER JUNTOS POR LA CALIDAD EN EL SERVICIO"**

## TEMAS



- MOMENTOS HISTORICOS.
- ENFOQUE A PROCESOS.
- MISIÓN.
- CATEGORIAS CLAVES.
- IDENTIFICACIÓN Y JERARQUIZACIÓN DE CATEGORIAS CLAVES.
- ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO.
- ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN.
- DESPLIEGUE.
- EVALUACIÓN, CONTROL Y ESTANDARIZACIÓN.
- VISIÓN.

## PARTE I




- INTEGRACIÓN
- PRESENTACIÓN TEMARIO Y OBJETIVO GENERAL
- MOMENTOS HISTÓRICOS

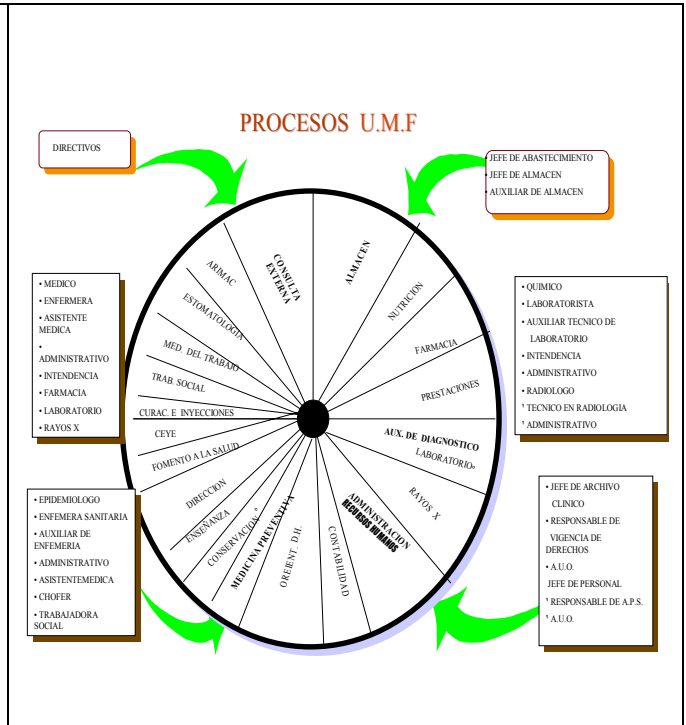
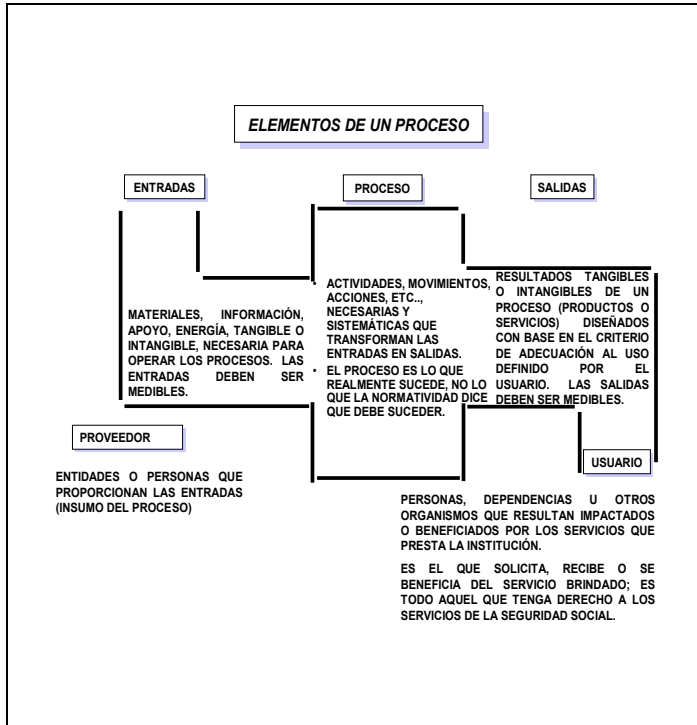
### OBJETIVO

QUE LOS PARTICIPANTES TRABAJEN EN UN CLIMA ARMONIOSO E IDENTIFIQUEN LOS MOMENTOS HISTÓRICOS DEL PAÍS Y DE LA INSTITUCIÓN PARA LLEGAR HACIA LA CALIDAD.





<div data-bbox="212 527 821 972"> <h3>ENFOQUE A LOS PROCESOS</h3> <p>(A LA MANERA COMO SE TRABAJA PARA LOGRAR RESULTADOS)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☒ LOS CLIENTES Y EL SERVICIO</li> <li>☒ MOMENTOS DE LA VERDAD</li> <li>☒ ELEMENTOS DE UN PROCESO</li> <li>☒ MI PROCESO ES</li> </ul> <p>OBJETIVO: LOS PARTICIPANTES CONOZCAN LOS ELEMENTOS QUE CONFORMAN EL PROCESO E IDENTIFIQUEN EN QUE PARTE DEL MISMO PARTICIPAN Y CUALES SON SUS MOMENTOS DE LA VERDAD</p> <h2>PARTE II</h2> </div>	<div data-bbox="935 562 1373 940"> <p>EXISTEN DOS TIPOS: -CLIENTES EXTERNOS -CLIENTES INTERNOS</p> <p>LOS CLIENTES ESTÁN EN TODAS PARTES ADENTRO Y AFUERA</p> <p>¿QUIÉNES SON NUESTROS CLIENTES?</p> <p>"SI USTED NO ESTÁ BRINDANDO UN SERVICIO DIRECTO AL CLIENTE, SU TRABAJO ES BRINDARLE SERVICIO DIRECTO A QUIEN LO ESTÁ HACIENDO"</p> </div>
<div data-bbox="207 1255 805 1755">  <h3>EL SERVICIO</h3> <p>ES EL RESULTADO QUE GENERA LA DEPENDENCIA PARA SATISFACER LAS NECESIDADES ESPECÍFICAS DE SUS USUARIOS Y QUE ESTA DENTRO DE SUS FUNCIONES Y PROCESOS.</p> <p>PROMAP</p> <p>CONJUNTO DE ACTIVIDADES QUE SATISFACEN LAS NECESIDADES DEL USUARIO. → EJEMPLO: EXPEDICIÓN DE TARJETA DE AFILIACIÓN, PAGO DE PENSIONES, OTORGAMIENTO DE CONSULTA MÉDICA.</p> <p>CADA SERVICIO DEL INSTITUTO ESTÁ RESPALDADO POR UN PROCESO QUE SE SUBDIVIDE EN ETAPAS.      LA PRIMERA ES LA SOLICITADA POR EL CLIENTE Y LA ÚLTIMA ETAPA ES O DEBE SER EL SERVICIO AL CLIENTE.      EL PROCESO ES LA RADIOGRAFÍA MÁS PROFUNDA DE TODAS LAS ACTIVIDADES QUE COMPONEN UN SERVICIO.</p> </div>	<div data-bbox="951 1276 1455 1692"> <h3>PROCESO</h3> <p>CONJUNTO DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS, MATERIALES, MAQUINAS, PERSONAS, AMBIENTE LABORAL Y MEDICIONES EMPLEADAS PARA PRODUCIR BIENES O SERVICIOS</p> <p>ACTIVIDADES, MOVIMIENTOS, ACCIONES, ETC. NECESARIAS Y SISTEMATICAS QUE TRANSFORMAN LAS ENTRADAS EN SALIDAS</p> </div>



### LOS MOMENTOS DE LA VERDAD

**¿ QUE SON?**

Un momento de la verdad, es cualquier contacto entre el cliente y la Institución prestadora del servicio.

Es el momento en que la organización debe responder al cliente.

**¿ PORQUE SE LLAMAN ASÍ ?**

Porqué es el instante de la oportunidad que tiene la Institución para demostrar al cliente que la tecnología que emplea, los sistemas y los procesos que usa y las personas que la integran pueden prestarle o no prestarle el servicio solicitado, cumpliendo con los requerimientos, cubriendo sus necesidades ; expectativas y dejándolo satisfecho.

**¿ QUE IMPORTANCIA TIENE ESE MOMENTO?**

Es una oportunidad para satisfacer al cliente, y es también una situación de riesgo para generar un cliente descontento.

### MISIÓN

**CONCEPTUALIZACIÓN**  
**ELABORACIÓN DE MISION DEL PROCESO Y DE SU CENTRO LABORAL**  
**PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS MISIÓN I.M.S.S.**  
**COMPROMISO**

**OBJETIVO: LOS PARTICIPANTES IDENTIFIQUEN LA INTERRELACIÓN QUE HAY ENTRE LA MISIÓN DEL PROCESO, DE SU CENTRO LABORAL Y DEL I.M.S.S.**

**PARTE III**

--	--

**¿QUÉ ES UNA MISIÓN?** ES LA RAZÓN DE SER DE LA ORGANIZACIÓN

**¿PARA QUE ME SIRVE?** DEFINE CUÁL ES EL GIRO DEL NEGOCIO Y CUÁL NO LO ES.  
PROPORCIONA TODOS LOS DATOS ESPECÍFICOS PARA VIGILAR QUE TODOS VAYAN EN LA MISMA DIRECCIÓN Y AL MISMO PASO.  
ES UNA DECLARACIÓN QUE DEFINE A LA ORGANIZACIÓN.

<b>IMPORTANCIA DE LA MISIÓN</b>	
LA MAYOR PARTE DE LA GENTE ESTÁ BUSCANDO UN SENTIDO A SU VIDA.	SI UNA ORGANIZACIÓN PUEDE PROPORCIONAR A SUS EMPLEADOS ESTE SENTIDO, ADEMÁS DEL SUELDO Y LAS CONDICIONES DE TRABAJO, INSPIRARÁ UN COMPROMISO Y UNA LEALTAD MAYORES (SENTIDO DE MISIÓN).
EL PERSONAL ESTÁ MÁS MOTIVADO Y TRABAJARÁ MÁS INTELIGENTEMENTE SI CREE EN LO QUE ESTÁ HACIENDO Y CONFÍA EN LA ORGANIZACIÓN DONDE TRABAJA.	EL SENTIDO DE MISIÓN PROPICIA QUE TODOS EN LA ORGANIZACIÓN TENGAN MUY CLARO LO QUE SE ESTA HACIENDO Y TAMBIÉN EL ENTUSIASMO PARA HACERLO.

**COMPONENTES DE LA MISIÓN**

NUESTROS SERVICIOS

**2.-¿QUÉ?** NOMBRE DEL BIEN O SERVICIO, PARA DEFINIR EL PRODUCTO POR SU NATURALEZA.

**3.-¿CÓMO?** PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS, CUALIDADES O ATRIBUTOS DISTINTIVOS DEL BIEN O SERVICIO PARA DIFERENCIAR EL PRODUCTO DE OTROS.

**1.-¿PARA QUIÉN?** DESCRIPCIÓN DEL USUARIO, PARA IDENTIFICAR EL SEGUIMIENTO ESPECÍFICO DE USUARIOS.

**4.-¿PARA QUÉ?** PRINCIPAL USO O PROPÓSITO DEL BIEN O SERVICIO, PARA IDENTIFICAR LA SALIDA FINAL DEL PROCESO Y SU ENLACE.

**PROPÓSITO BÁSICO**  
¿PARA QUÉ ESTAMOS?

NUESTROS USUARIOS

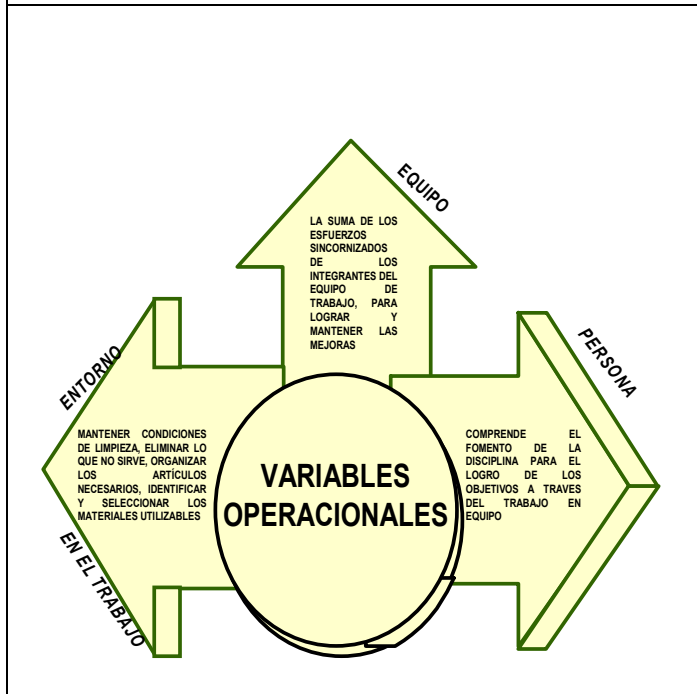
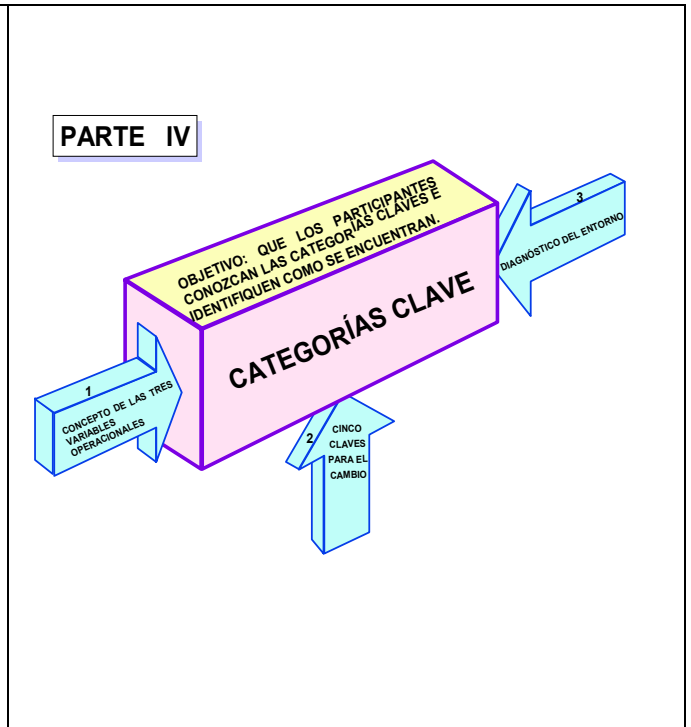
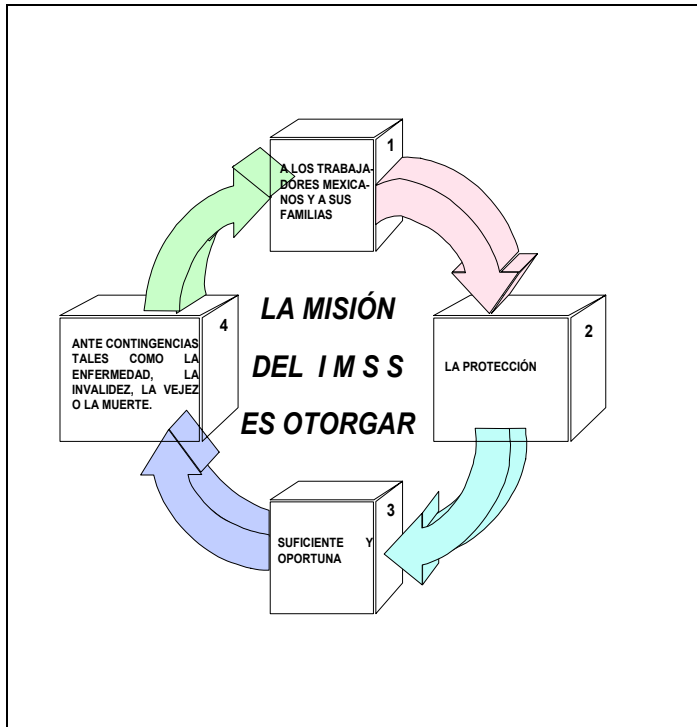
VALORES

**¿CÓMO SE HACE?**

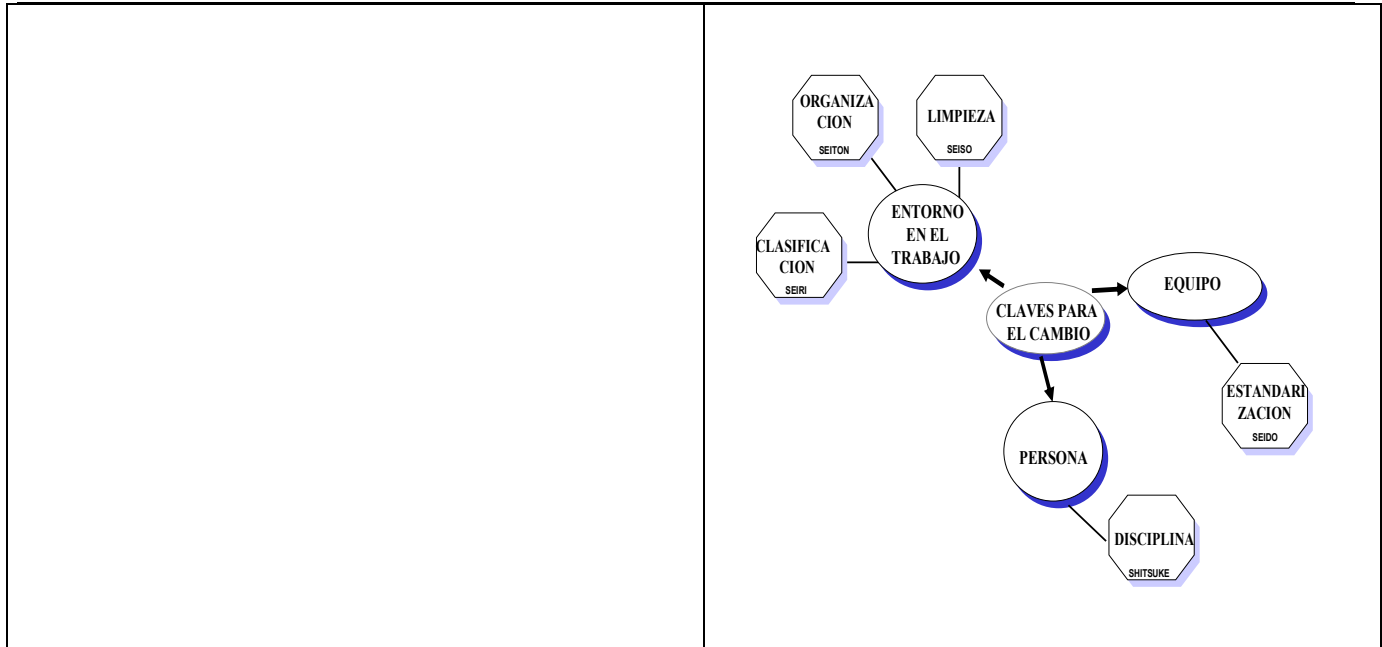
A TRAVÉS DE LA TÉCNICA DEL MODELAJE DEL CLIENTE.

LA MISIÓN ES EL ELEMENTO MÁS PERMANENTE EN LA VIDA DE LA ORGANIZACIÓN; NO OBSTANTE SE DEBE CONTEXTUALIZAR Y UBICAR EN EL TIEMPO Y ESPACIO.

--	--

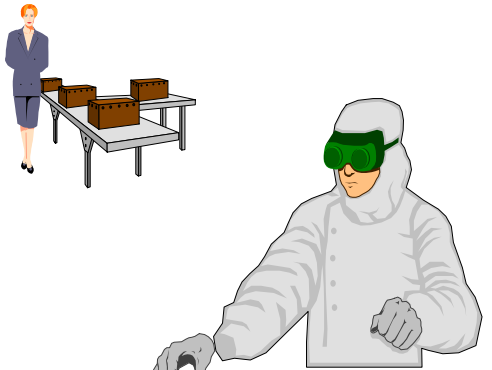


--	--

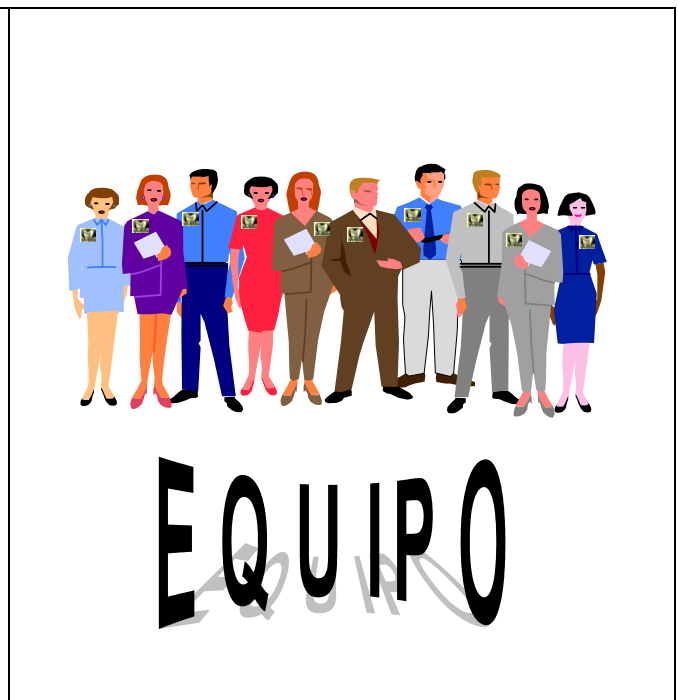
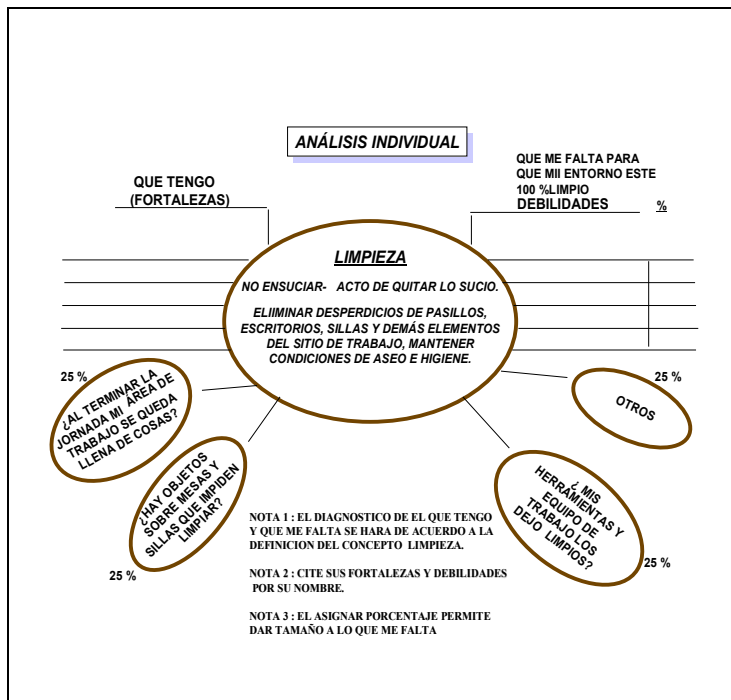
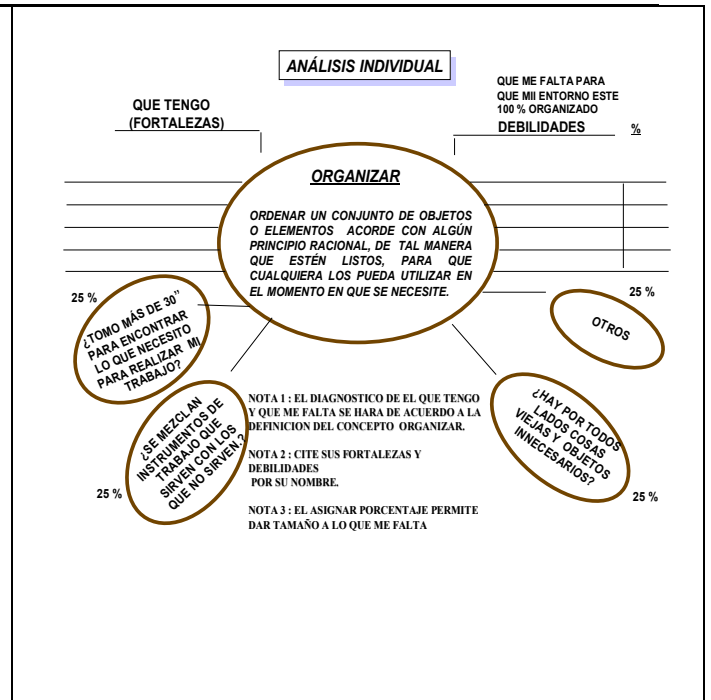
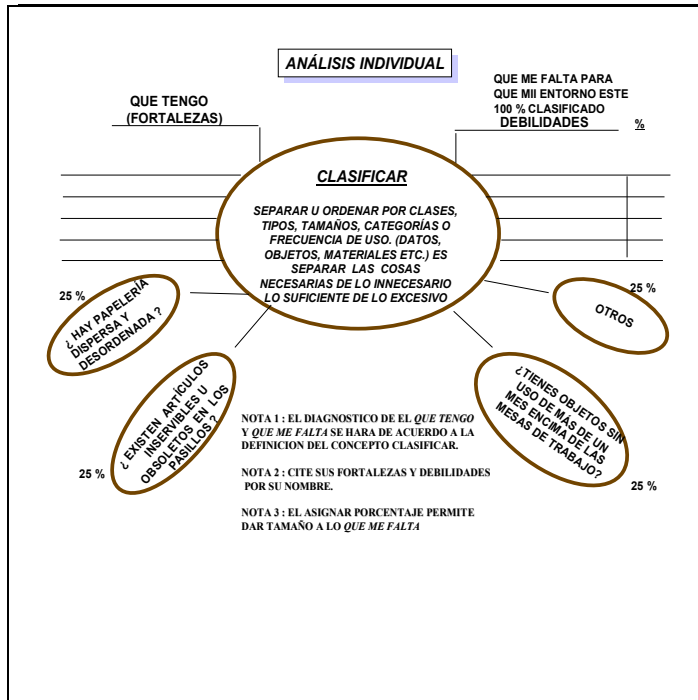


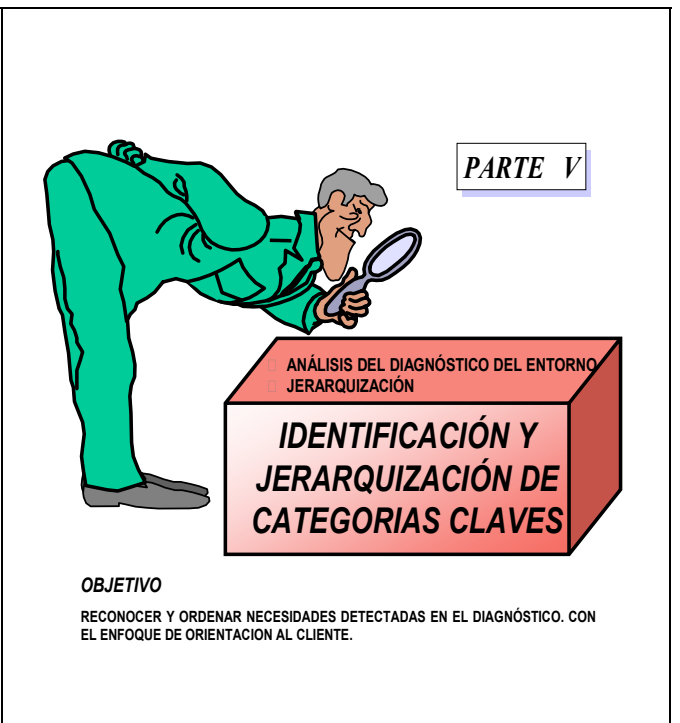
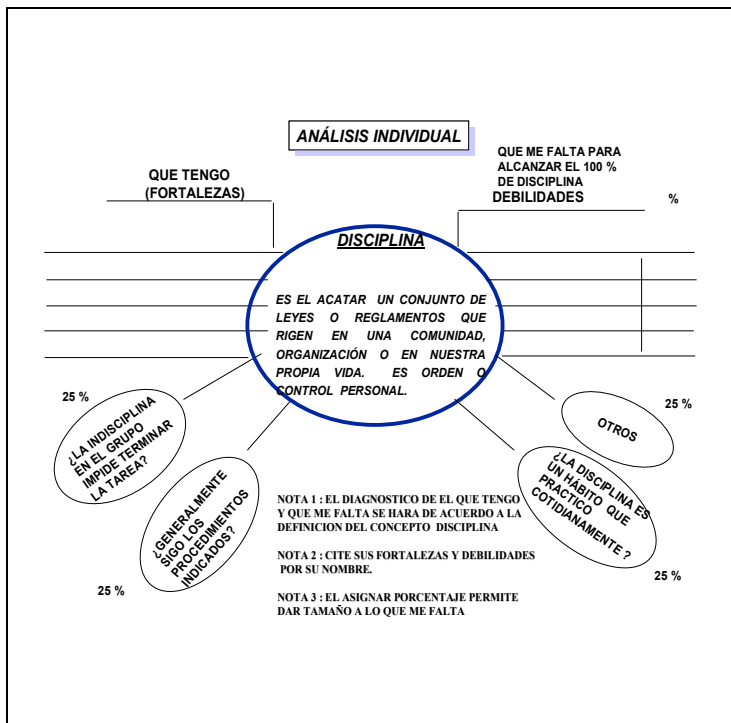
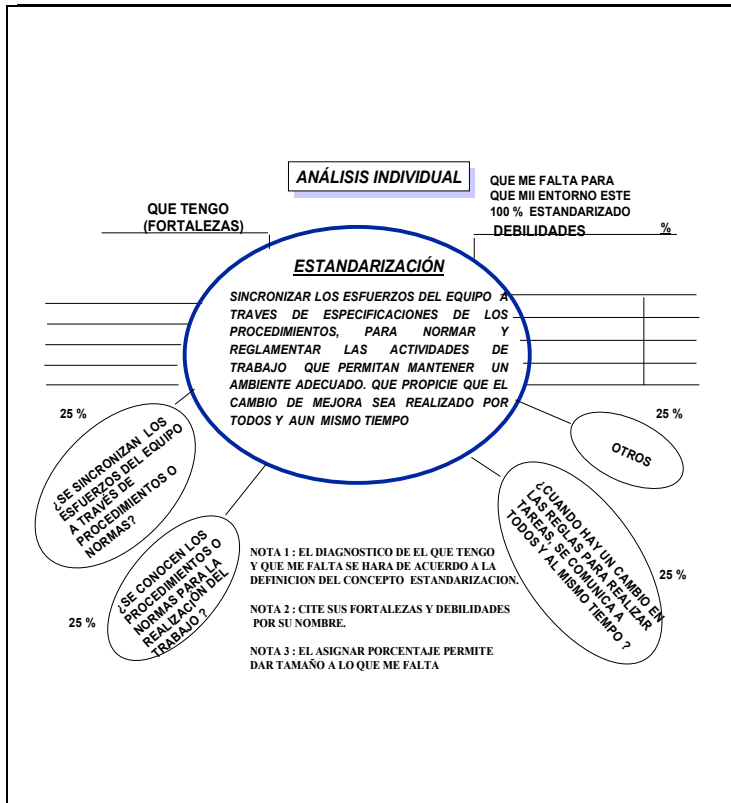
**CONCEPTO DE DIAGNÓSTICO**

- MECANISMO DE INVESTIGACIÓN MEDIANTE EL CUAL ES POSIBLE DETERMINAR LAS CONDICIONES EN QUE SE ENCUENTRA UNA SITUACIÓN DETERMINADA
- PROCESO DE ACERCAMIENTO GRADUAL AL CONOCIMIENTO ANALITICO DE UN HECHO O PROBLEMA ADMINISTRATIVO, QUE PERMITE DESTACAR LOS ELEMENTOS MAS SIGNIFICATIVOS DE UNA ALTERACIÓN EN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE UNA INSTITUCIÓN
- ES EL RESULTADO DEL ANALISIS DE UNA SERIE DE ELEMENTOS RELACIONADOS CON LA DESCRIPCIÓN PRECISA Y CALIFICACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE UNA SITUACIÓN DADA, CON EL FIN DE SOLUCIONAR UN PROBLEMA



**ENTORNO FÍSICO DE TRABAJO**





**CRITERIOS PARA LA JERARQUIZACIÓN DE CATEGORÍAS CLAVES**



## ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN

**PARTE VI**

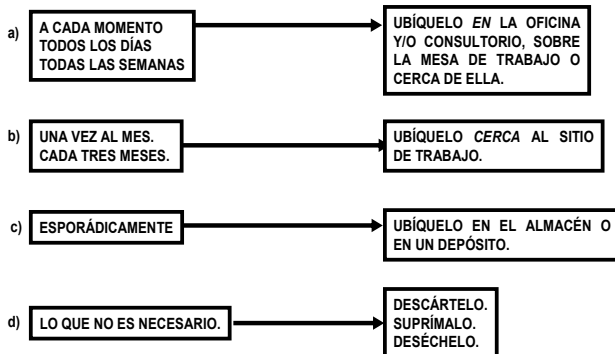
**OBJETIVO**  
QUE LOS PARTICIPANTES CONOZCAN EL CÓMO MODIFICAR SU ENTORNO, ELABOREN SU DESPLIEGUE Y PRESENTEN PROPUESTAS DE SOLUCIÓN PARA LA MEJORA DE ESTÉ.

- ¿CÓMO FAVORECER EL ENTORNO?
- DESPLIEGUE (PROPUESTAS DE SOLUCIÓN)

**CLASIFICACIÓN**

(MANTENER SOLO LO NECESARIO)

SELECCIONE SUS DOCUMENTOS, HERRAMIENTAS O EQUIPO DE TRABAJO DE ACUERDO A LA FRECUENCIA DE USO



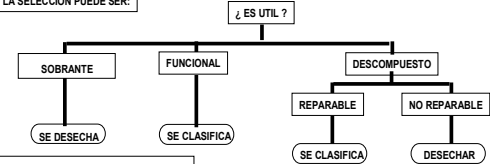
**CLASIFICACIÓN**

(MANTENER SOLO LO NECESARIO)

SIMULTÁNEAMENTE, EN TODAS LAS ÁREAS DE SERVICIO, CADA TRABAJADOR LLEVA A CABO LA CLASIFICACIÓN.

EN UN DÍA SEÑALADO CON ANTICIPACIÓN, EN PASILLOS., OFICINAS, ESPACIOS COMUNES, ARMARIOS, GAVETAS, ESTANTES, ESCRITORIOS ASI COMO EN CONSULTORIOS, LIBREROS Y MUEBLES DE USO.

LA SELECCION PUEDE SER:



AL DESECHAR LO INNECESARIO Y CLASIFICAR LAS HERRAMIENTAS, DOCUMENTOS Y EQUIPO DE TRABAJO DE ACUERDO A FRECUENCIAS DE USO, NUESTRA AREA CRECE Y SE VUELVE MAS COMODA Y ORDENADA

RECUERDE SIEMPRE

NO OLVIDE QUE ESTE ESPACIO ES NUESTRO LUGAR DE RESIDENCIA.



**ORGANIZACIÓN**  
(MANTENGA TODO EN ORDEN)

ORDENAR POR CARACTERÍSTICAS DE TAMAÑO, COLOR, FUNCIONAMIENTO COMO SERÍA EL CASO DE ARTÍCULOS DE PAPELERÍA DEJANDO EN EL ESCRITORIO LOS DE USO DIARIO

ORDENAR LOS ARTÍCULOS MEDIANTE CLAVES ALFA NUMÉRICAS O NUMÉRICAS Y DETERMINAR LOS LUGARES DE ALMACENAMIENTO POR PERIODOS DE UTILIZACIÓN: A LA MANO LO QUE SE UTILICE DIARIAMENTE, LUEGO LO DE USO SEMANAL, MENSUAL, ANUAL ...

DECIDA CÓMO VA A GUARDAR, TENIENDO EN CUENTA LO SIGUIENTE:

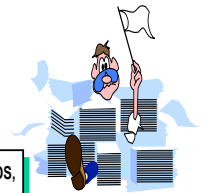
**QUE SEA:**

- FÁCIL DE GUARDAR
- FÁCIL DE IDENTIFICAR DONDE ESTÁ
- FÁCIL DE SACAR
- LO QUE ESTÁ PRIMERO ES LO QUE MAS SE USA



AL TERMINAR LA TAREA CADA USUARIO DEBERÁ COLOCAR EN SU JUSTO LUGAR EL ARTÍCULO QUE UTILIZÓ.

**LIMPIEZA**  
(MANTENGA TODO LIMPIO)



LIMPIE LOS INSTRUMENTOS O APARATOS, ANTES Y DESPUÉS DE SU USO, VERIFIQUE SU FUNCIONALIDAD.

SI DURANTE EL PROCESO DE LIMPIEZA ENCUENTRA CONDICIONES INDESEABLES, IDENTIFIQUE LAS CAUSAS PRINCIPALES Y ESTABLEZCA ACCIONES PREVENTIVAS.

ANTES DE SALIR, DEJAR TODO ORDENADO Y LIMPIO COMO SE QUIERE ENCONTRAR AL DÍA SIGUIENTE: RETIRAR LO INNECESARIO DEL PUESTO DE TRABAJO PARA FACILITAR LA LIMPIEZA GENERAL; COLOCAR CADA COSA EN SU SITIO ..



LIMPIEZA ES NO ENSUCIAR



CADA UNO DE NOSOTROS MERECEMOS UN SITIO LIMPIO PARA TRABAJAR.

**ESTANDARIZACIÓN**  
(UNIFIQUE A TRAVÉS DE NORMAS)

- PARA LOGRAR QUE LOS ESFUERZOS SEAN PERDURABLES, ES NECESARIO QUE LA ACCIÓN SEA SIMULTÁNEA, QUE SE SINCRONICEN LOS ESFUERZOS DE TODOS Y QUE TODOS ACTÚEN DE ACUERDO A SU RESPONSABILIDAD.
- UNIFICAR A TRAVÉS DE NORMAS, REGLAMENTOS O PROCEDIMIENTOS LOS ACUERDOS TOMADOS DE LA EVALUACIÓN DE LAS 9 CLAVES PARA EL CAMBIO (9'S) EN SUS TRES GRANDES VARIABLES OPERACIONALES QUE SON:
  - ENTORNO FÍSICO EN EL TRABAJO
  - CLASIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN Y LIMPIEZA.
  - EQUIPO
  - ESTANDARIZACIÓN
  - PERSONA
  - DISCIPLINA

EL CAMBIO DEBE SER REALIZADO POR TODOS Y A UN MISMO TIEMPO.

- ESTA ES LA FORMA DE LOGRAR QUE NO SOLO SE DE EL CAMBIO, SINO QUE ADEMÁS SE MANTENGA Y SE REALICEN MEJORAS.
- EL REGLAMENTO QUE SE ESTABLEZCA, PUEDE CONTENER MECANISMOS PARA LOGRAR LA PARTICIPACIÓN DE LOS COMPAÑEROS EN LA PREVENCIÓN Y

**RECUERDA SIEMPRE**



LA PARTICIPACIÓN DE TODOS LOS INVOLUCRADOS EN EL CAMBIO DEBE DARSE DESDE LAS PRIMERAS ETAPAS, A FIN DE LOGRAR SU COMPROMISO.

**DISCIPLINA**  
(CUMPLIR CON ACUERDOS, LEYES Y REGLAMENTOS)



ENTENDEMOS "DISCIPLINA" COMO EL CUMPLIMIENTO CABAL A LOS COMPROMISOS ADQUIRIDOS, PUDIENDO SER DESDE LA ASISTENCIA PUNTUAL A LAS LABORES O REUNIONES DE TRABAJO, LA ENTREGA A TIEMPO DE TAREAS O SERVICIOS COMPROMETIDOS O INCLUSIVE EL OTORGAMIENTO DE UN RECONOCIMIENTO PROMETIDO POR UN DIRIGENTE A SUS EMPLEADOS.

DESDE ESTE PUNTO DE VISTA LA DISCIPLINA TIENE MUCHO QUE VER CON LA CONGRUENCIA, ES DECIR "ACTUAR COMO SE PIENSA Y DICE" YA QUE LA ENTENDEMOS COMO LA CAPACIDAD DE ASUMIR NUESTRA RESPONSABILIDAD SIN IMPORTAR LAS CONSECUENCIAS Y SIN BUSCAR CULPABLES O FABRICAR RESPONSABLES.

RECUERDA SIEMPRE  
RECUERDA SIEMPRE

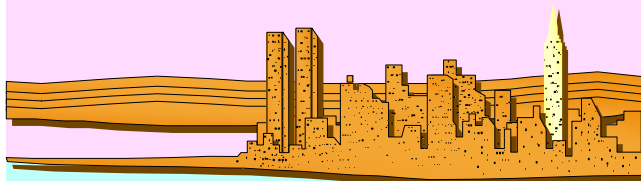


UN AMBIENTE DE CALIDAD NO PUEDE LOGRARSE SIN DISCIPLINA; POR LO QUE ES INDISPENSABLE HACER DE ELLO UNA NORMA DE VIDA.

**PARTE VII**

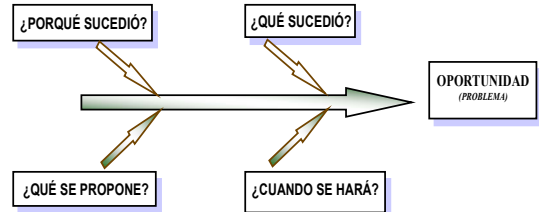
**EVALUACION, CONTROL Y ESTANDARIZACION**

- EVALUACIÓN DE ACCIONES CORRECTIVAS
- PROPIUESTA DE ACCIONES CORRECTIVAS
- LISTA DE VERIFICACIÓN
- CONTROL DE AVANCE




**OBJETIVO.-** QUE LOS INVOLUCRADOS EN EL PROCESO EVALÚEN, PROPOGAN ACCIONES DE MEJORA Y TENGAN LA MISMA INFORMACIÓN SOBRE QUE DEBE HACERSE, COMO MEDIRSE Y QUE TODOS ESTÉN DE ACUERDO.

**DIAGRAMA DE EVALUACIÓN**



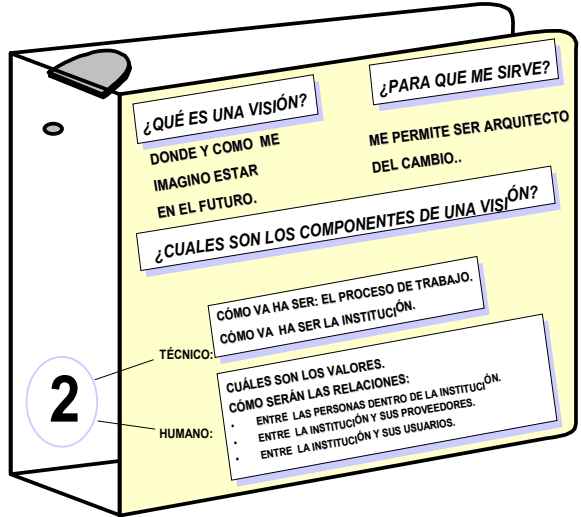
NOTA: ESTE FORMATO SE UTILIZA SOLO EN LOS CASOS DE NO ALCANZAR LOS OBJETIVOS.



**PARTE VIII** CONCEPTO  
ELABORACION DE LA VISION DEL PROCESO ALINEADA A LA DE MI CENTRO LABORAL Y A LA VISION DEL IMSS

**OBJETIVO**  
LOS PARTICIPANTES IDENTIFIQUEN LA INTERRELACIÓN QUE HAY ENTRE LA VISIÓN DE SU PROCESO, SU UNIDAD Y DEL IMSS

"TODOS LOS GRANDES ÉXITOS COMIENZAN CON UNA VISIÓN"



**2**

**¿QUÉ ES UNA VISIÓN?**  
DONDE Y COMO ME IMAGINO ESTAR EN EL FUTURO.

**¿PARA QUE ME SIRVE?**  
ME PERMITE SER ARQUITECTO DEL CAMBIO..

**¿CUALES SON LOS COMPONENTES DE UNA VISIÓN?**  
CÓMO VA HA SER: EL PROCESO DE TRABAJO. TÉCNICO.  
CÓMO VA HA SER LA INSTITUCIÓN.

**¿CÓMO SERÁN LAS RELACIONES...**  
HUMANO:  
• ENTRE LAS PERSONAS DENTRO DE LA INSTITUCIÓN.  
• ENTRE LA INSTITUCIÓN Y SUS PROVEEDORES.  
• ENTRE LA INSTITUCIÓN Y SUS USUARIOS.



**INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL  
SEGURIDAD Y SOLIDARIDAD SOCIAL**

**DIRECCIÓN DE INCORPORACIÓN Y RECAUDACIÓN**

**NOMBRE Y CLAVE DEL DOCUMENTO**

**MANUAL DE 5 "S"**

**AUTORIZACIÓN**

**Aprobó**

**Revisó**

**Elaboró**

<b>REVISIÓN</b>	<b>0.</b>	<b>1ra.</b>	<b>2da.</b>	<b>3ra.</b>	<b>4ta.</b>
<b>Aprobó</b>					
<b>Revisó</b>					
<b>Elaboró</b>					
<b>Páginas</b>	19				
<b>Fecha</b>					



**INDICE**

<b>Introducción</b> .....	<b>3</b>
<b>Objetivos</b> .....	<b>6</b>
<b>Alcance</b> .....	<b>6</b>
<b>Responsabilidades</b> .....	<b>7</b>
<b>Políticas</b> .....	<b>7</b>
<b>Metodología para la Implantación de las 5 "S"</b> .....	<b>12</b>
<b>1. SEIRI – Seleccionar / Clasificar</b> .....	<b>13</b>
<b>2. SEITON – Organizar</b> .....	<b>14</b>
<b>3. SEISO – Limpieza</b> .....	<b>15</b>
<b>4. SEIKETSU – Mantener / Estandarizar</b> .....	<b>16</b>
<b>5. SHITSUKE – Disciplina / Hábito</b> .....	<b>17</b>



## INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL SEGURIDAD Y SOLIDARIDAD SOCIAL

### **Introducción**

La Dirección de Incorporación y Recaudación del Seguro Social (**DIRSS**) inició durante 2003 el " Programa de Sistema Institucional de Afiliación , Recaudación y Fiscalización " (**SIAREFI**), que tiene como objetivo modernizar los procesos y sistemas relacionados con la afiliación , recaudación y fiscalización del instituto para mejorar la calidad de nuestros servicios y garantizar la satisfacción de nuestros usuarios, principalmente los patrones, así como los asegurados y sus beneficiarios, registrados ante el Instituto Mexicano del Seguro Social.

Sobre este particular, con la finalidad de proporcionar un rumbo certero a las iniciativas del Programa SIAREFI, una de las primeras acciones en el marco de dicho Programa fue la definición de la misión, visión y valores del Sistema Nacional de Incorporación, Recaudación y Fiscalización. Estos tres elementos, que a continuación se detallan, proporcionan un sentido estratégico a todas las iniciativas desarrolladas como parte del Programa SIAREFI:

### **Misión**

"Procurar y vigilar la incorporación al Seguro Social, así como la recaudación de cuotas, conforme a la Ley, a fin de salvaguardar los derechos de los asegurados y sus beneficiarios".

### **Visión:**

"Lograr que el Seguro Social, a través de la innovación y de la calidad en el servicio, incorpore el 100% de los sujetos de aseguramiento potenciales y recaude con elevada eficiencia y eficacia las cuotas y aportaciones derivadas, a fin de cumplir con nuestra misión".

### **Valores / Creencias**

**Honestidad:** Todas mis acciones se apegan a la Ley, actuando de manera ética e íntegra, luchando continuamente contra la corrupción.

**Trabajo en Equipo:** Conozco el valor de mi trabajo para la labor de los demás y contribuyo al logro de los objetivos comunes. Respeto las ideas y aportaciones de todos, para la consecución de nuestra misión.

**Calidad:** El patrón y el asegurado son mi razón de ser, y en consecuencia todo mi trabajo debe orientarse a proporcionarle los mejores servicios de forma eficiente, con el fin de superar de manera continua las expectativas de todos los clientes.

**Compromiso:** Me identifico con la Institución y me comprometo con la misión, visión y valores existentes, en mi desempeño profesional.



**INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL**  
**SEGURIDAD Y SOLIDARIDAD SOCIAL**

**Innovación:** Tengo la voluntad constante de buscar, diseñar y proponer nuevos métodos y procesos de trabajo en mejoría de los resultados.

**Sensibilidad Social:** Soy consciente que mi trabajo tiene un impacto en el entorno social de la nación y tomo eso en cuenta en cada una de mis acciones.

En este sentido, una de las iniciativas contempladas en el Programa SIAREFI para alcanzar nuestra misión y visión, y fomentar nuestros valores, es el desarrollo e implantación de un Sistema de Gestión de Calidad para obtener la certificación bajo la **Norma ISO 9001:2000** de los procesos que se operan en el nivel central y en las 133 Subdelegaciones que conforman el Sistema Nacional de Incorporación, Recaudación y Fiscalización del Seguro Social.

El Sistema de Gestión de Calidad, que forma parte de la Estrategia de Calidad y Mejora Continua del Sistema Nacional de Incorporación, Recaudación y Fiscalización, describe la política y objetivos de calidad de nuestra organización, así como las actividades de las áreas responsables de dar cumplimiento a cada requisito de la norma ISO 9001:2000, los cuales se agrupan en cinco grandes categorías:

1. Descripción del Sistema de Gestión de la Calidad
2. Responsabilidad de la Dirección
3. Gestión de Recursos
4. Realización del Producto
5. Medición, Análisis y Mejora

Como parte de esta estrategia, se ha decidido implementar el Programa de las 5 "S", que considera los cinco pasos para contribuir a lograr el entorno de Calidad Total y general un ambiente de trabajo que brinde al personal de la organización la oportunidad de ser más efectivo.

El presente Manual busca brindar los elementos necesarios para facilitar la implantación del Programa de las 5 "S" en las áreas normativas y operativas del Sistema Nacional de Incorporación, Recaudación y Fiscalización, así como apoyar en el cumplimiento de varios de los requisitos de la norma ISO 9001:2000 antes mencionados, así como los sub-requisitos que se derivan de ellos los que destacan:

- a) 4.2.3 "Control de documentos" y 4.2.4 "Control de los registros", especialmente en lo referente al archivo y almacenamiento de la documentación relacionada con nuestros usuarios (patrones, asegurados y beneficiarios). Para estos efectos, el Manual utiliza como referencia los Lineamientos Generales para la Organización y Conservación de Archivos, así como las disposiciones en materia de transparencia que precisa la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.
- b) 6.3 "Infraestructura" y 6.4 "Ambiente de Trabajo", en virtud de que describe la metodología para asegurar las instalaciones y ambiente de trabajo propicios para ofrecer servicios de calidad a nuestros usuarios.



**INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL  
SEGURIDAD Y SOLIDARIDAD SOCIAL**

En materia de Infraestructura, la norma específica que la organización debe determinar como proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto. La infraestructura incluye, cuando sea aplicable:

- a) Edificios, espacio de trabajo y servicios asociados
- b) Equipo para los procesos, hardware o software
- c) Servicios de apoyo tales como transporte o comunicación

Por su parte, en lo relacionado al ambiente de trabajo, la norma mencionada que la organización debe determinar y gestionar el ambiente necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

Sobre este particular, el manual proporciona una importante herramienta, la "Encuesta de Diagnóstico Organizacional", la cual se utiliza para medir el ambiente laboral dentro de la organización y tomar acciones orientadas a optimizar nuestro desempeño. La aplicación de esta encuesta inició durante la Primera Fase del SIAREFI, y su continuidad será importante para contar con la evidencia requerida por la norma ISO 9001:2000 sobre las acciones tendientes a medir y mejorar el clima laboral.





**Programa 5 "S" para el Orden y Limpieza**  
**Sistema Nacional de Incorporación, Recaudación y Fiscalización**

**Objetivo General**

Lograr la aplicación de la metodología de las 5 "S" de tal manera que se genere un ambiente adecuado para lograr satisfacer las necesidades de los clientes / usuarios del Sistema Nacional de Incorporación, Recaudación y Fiscalización mediante el aseguramiento del orden y limpieza en las instalaciones, así como contribuir al bienestar del personal que labora en ellas.

**Objetivos Específicos**

- Identificar los aspectos básicos de la metodología de las 5 "S"
- Seleccionar y organizar los diferentes elementos de trabajo y mantener nuestro sitio de trabajo en adecuadas condiciones de limpieza y orden
- Mantener un comportamiento adecuado en el trabajo
- Mantener disciplina y constancia en las diferentes actividades en las que participa el personal
- Adoptar una actitud de compromiso permanente con el mantenimiento de un adecuado ambiente de trabajo
- Actuar conjuntamente con otras áreas del Instituto para apoyar las actividades y programas institucionales tendientes a la mejora del ambiente de trabajo

**Alcance**

Implementar el Programa de 5 "S" en toda la organización, entendiendo por organización al Sistema Nacional de Incorporación, Recaudación y Fiscalización (SNIRF), que incluye:

- a) Nivel Central: Dirección de Incorporación y Recaudación del Seguro Social, Jefaturas de Unidad, Coordinaciones Normativas, Jefaturas de División y otras áreas.
- b) Nivel Nacional: Coordinaciones Regionales de Afiliación y Cobranza, Jefaturas de Servicios de Afiliación y Cobranza en las Delegaciones, así como las Subdelegaciones y Oficinas Auxiliares.

**Responsabilidades**

El comité Subdelegacional de Calidad, será el encargado de impulsar, apoyar y promover la implantación de las 5 "S", así como de designar un Equipo de Vigilancia encargado de realizar auditorias constantes para el cumplimiento y mantenimiento del Programa.



**INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL**  
**SEGURIDAD Y SOLIDARIDAD SOCIAL**

En nivel Central, Coordinaciones regionales de Afiliación y cobranza, Jefaturas de Servicios de Afiliación y Cobranza en las Delegaciones, así como Oficinas Auxiliares será el Comité de cada área quien apoye la implantación, así como el encargado de realizar las auditorias constantes para el mantenimiento del mismo.

**Políticas**

Las políticas se clasifican en dos grupos:

1. Ahorro
2. Orden y Limpieza

**1) Ahorro**

1.1 Uso de papel

- Se debe clasificar el papel en:
  - a) Normal: blanco
  - b) Reutilizable: utilizado por un solo lado
  - c) Reciclado: utilizado por los dos lados, mismo que cada área administrativa debe concentrar para ser enviado al área de servicios generales y ésta aprovecharlo dentro del Programa de materiales de oficina.
- Se privilegiará el uso de correo electrónico como medio de trabajo, evitando lo más posible el uso de papel
- En caso de ser necesario, se utilizará papel reutilizable para documentos internos de trabajo
- Solamente se hará uso de papel normal cuando se deban utilizar los canales institucionales de comunicación, al interior de la Dirección de incorporación y Recaudación del Seguro Social y con otras áreas del Instituto

1.2 Energía

- Es responsabilidad de cada persona que tiene oficina apagar la luz cuando se retire de sus labores así como apagar la misma cuando no se encuentre dentro de ella
- Se debe apagar la computadora y monitor, una vez terminadas las labores

1.3 Uso de materiales reciclables

- Se debe contar con un centro de acopio por Subdelegación y/o área de trabajo, destinado a depositar cualquier material que no se use (carpetas, hojas, CD'S, diskettes, etc.) con el objeto de que se aprovechen por todas las personas de la misma área y/o áreas diferentes.



## **2) Orden y Limpieza**

### 2.1 Oficinas

- Cada colaborador será responsable del cuidado y orden de su área de trabajo
- La música en los lugares de trabajo deberá escucharse con un nivel de volumen bajo utilizando audífonos.

### 2.2 Salas de Juntas

- Las salas de juntas deben mantenerse limpias en todo momento y estarán a disposición del personal que las tenga asignadas cuando se requieran
- Se deberá elaborar una Bitácora para reservar el uso de las salas, para lograr el mayor aprovechamiento de estos espacios
- La responsabilidad de elaborar la Bitácora por sala, será de la persona que asigne el Comité Subdelegacional de Calidad y/o el área de trabajo
- La persona o área que solicite ocupar la sala de juntas, tendrá la responsabilidad de entregarla en las condiciones adecuadas para ser usadas de inmediato por las personas que tengan programada la siguiente reunión en ese espacio.

### 2.3 Escritorios

- Los elementos de trabajo indispensables que se deben mantener sobre el escritorio son: computadora, teléfono , agenda de escritorio, calendario institucional, charola de pendientes, bloque de notas, un organizador con dos lápices, dos plumas, una goma, una regla, clips

### 2.4 Archivos

- Se debe elaborar un cuadro General de Clasificación Archivista, emitido por el Instituto Federal de Acceso a la Información pública, cuya estructura deberá ser jerárquica, atendiendo a los siguientes niveles:
  - a) Primero: (fondo) conjunto de documentos producidos orgánicamente por una dependencia o entidad, con cuyo nombre se identifica;
  - b) Segundo: (sección) cada una de las divisiones del fondo, basada en las atribuciones de cada dependencia o entidad de conformidad con las disposiciones legales aplicables, y
  - c) Tercero: (serie) división de una sección que corresponde al conjunto de documentos producidos en el desarrollo de una misma atribución general y que versan sobre una materia o asunto específico.



Ejemplo:

Fondo: IMSS

Sección: 5C Recursos Financieros

Serie: 5C.4 Ingresos

- Deben existir dos tipos de archivos:
  - a) Archivo de trámite: entendiéndose por este todo aquel que genera una acción de seguimiento y/o respuesta
  - b) Archivo de soporte: que tiene por objetivo informar únicamente.
  
- La vigencia del archivo de trámite debe regirse por los lineamientos contenidos en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, así como los que el Instituto expida para tal efecto.

## 2.5 Áreas Comunes

### 2.5.1 Cocinetas

- Las cocinetas deben estar siempre limpias y en orden
- La preparación de alimentos y bebidas en estos espacios deberá realizarse con la higiene adecuada
- Los utensilios y otros instrumentos se utilizarán únicamente para la preparación y consumo de alimentos y bebidas, y deberán mantenerse en forma ordenada dentro de los muebles y cajones de las cocinetas
- Se debe lavar un utensilio si es utilizado
- Las cocinetas estarán a disposición del personal de área que corresponda, y no serán de uso general.

### 2.5.2 Botes de Basura

- Los botes de basura deben ubicarse de manera adecuada para estar al alcance del personal que requiere de su utilización
- La basura debe separarse en orgánica e inorgánica, para mantener un mejor control de la limpieza en las áreas de trabajo
  - a) Orgánica: es cualquier desperdicio que se descompone (residuos de plantas y residuos de animales)
  - b) Inorgánica: cualquier desperdicio que haya sido hecho por el hombre (metales, vidrio, plástico, papel y cartón)



- La persona asignada para vigilar el área de limpieza, tiene la responsabilidad de verificar que los botes no permanezcan llenos. En caso de que los botes se encuentren al máximo de su capacidad, deberá reportarlo al área encargada del retiro de desechos.

#### 2.5.3 Sanitarios

- Los sanitarios deben contar con los elementos necesarios para ofrecer un buen servicio, tales como:
  - a) Agua
  - b) Papel higiénico
  - c) Jabón
- Los sanitarios deben estar siempre limpios y en orden para mantener la higiene.

#### 2.5.4 Instalaciones

- Se debe contar en cada una de las Subdelegaciones y/o áreas de trabajo, con un área designada para colocar los avisos institucionales y/o internos de cada área, con el objeto de lograr una comunicación eficiente
- Dentro de las instalaciones, se debe contar con los señalamientos de higiene y seguridad, tales como: No fumar, Rutas de Evacuación, Extintores, entre otros
- Las áreas de trabajo deben contar con los servicios de iluminación y ventilación necesarias para lograr un ambiente de trabajo funcional y agradable
- El espacio entre un escritorio y otro deberá ser el suficiente para permitir que los pasillos se encuentren libres y se pueda transitar en ellos sin ninguna obstrucción
- En los casos que aplique, el Comité Subdelegacional de Calidad y/o los encargados de área, deben designar a un responsable para avisar al área administrativa correspondiente y dar seguimiento al mantenimiento de elevadores cuando no funcionen
- Los pasillos y escaleras deben estar limpios y en condiciones óptimas para ser transitados.



### **Reglas de Actuación**

Para asegurar un ambiente de trabajo ordenado y armónico, el personal del Sistema Nacional de Incorporación, Recaudación y Fiscalización deberá observar, en todo momento las siguientes reglas de actuación:

- Realizar con probidad todas nuestras acciones como servidores públicos, para ser reconocidos como un grupo de personas rectas e intachables.
- Proteger y usar apropiadamente la información, manteniendo bajo reserva confidencial la que no sea de dominio público, evitando, así mismo, su uso para beneficio personal.
- Tratar y ser tratados con respecto por parte de los superiores, compañeros y subalternos. Aceptar las diferencias, sin imponer la autoridad y sin descalificar a quien discrepe.
- Trabajar en equipo para la consecución de los objetivos. Al interior del equipo, mantenernos unidos y mostrar una actitud de colaboración; hacia fuera, mostrar una actitud de servicio y de respeto.
- El inicio de labores, para el personal de mando, en oficinas centrales es a más tardar a las 9:00 hrs.
- Concertar y convocar a las reuniones de trabajo con al menos 24 hrs. De anticipación, privilegiando el uso del teléfono y/o del correo electrónico. Iniciar y concluir las reuniones de acuerdo con el horario de inicio y término establecido. Las reuniones extraordinarias deben ser una excepción.
- Prevaler el respeto y la atención hacia los expositores durante las reuniones de trabajo. No deberán portarse teléfonos celulares a dichas reuniones.
- Realizar reuniones de trabajo periódicas entre el Director y los Titulares de Unidad y Coordinadores, para asegurar una adecuada comunicación. Tomando un acuerdo, todos debemos de trabajar para alcanzar lo acordado.
- Alcanzar los resultados en forma óptima y productiva, desarrollando productos de mayor calidad a los originalmente planteados.
- Utilizar los canales institucionales de comunicación, al interior de la Dirección y con otras áreas del Instituto.
- Utilizar y cuidar con esmero el equipo y mobiliario asignados, para beneficio del área de trabajo, de la institución y del propio personal.



## **Metodología para la Implantación de las 5 "S"**

### **¿ Qué son las 5 "S" ?**

Podríamos definir las 5 "S" como un estado ideal en el que:

- Los materiales y útiles innecesarios se han eliminado
- Todo se encuentra ordenado e identificado
- Se han eliminado las fuentes de suciedad
- Existe un control visual mediante el cual saltan a la vista las desviaciones o fallos, y todo lo anterior se mantiene y mejora continuamente

Esta Metodología surge en Japón durante los años 60's para asegurar el orden y la limpieza, obteniendo beneficios por su implantación tales como:

1. involucrar a los trabajadores en el proceso de mejora desde su conocimiento del puesto de trabajo Los trabajadores se comprometen y se valoran sus aportaciones y conocimiento. La mejora continua se convierte en una tarea de todos.
2. Mayor productividad que se traduce en:
  - a) Menos servicios insatisfechos
  - b) Menos movimientos y traslados inútiles
  - c) Optimización del tiempo
  - d) Menor nivel de existencias o inventarios
  - e) Menos averías
  - f) Reducción de materiales en proceso
3. Mejor lugar de trabajo para todos, ya que conseguimos:
  - a) Eliminación de desperdicios
  - b) Optimización de espacios
  - c) Mejor imagen ante nuestros clientes}
  - d) Prevención de accidentes
  - e) Incremento de la productividad personal
  - f) Orgullo del lugar en el que se trabaja
  - g) Mayor cooperación y trabajo en equipo
  - h) Mayor conocimiento del puesto



**INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL  
SEGURIDAD Y SOLIDARIDAD SOCIAL**

Las 5 "S" son las iniciales de cinco palabras japonesas que nombran a cada una de las cinco frases que componen la metodología, los cuales a continuación se describen:

**SEIRI – Seleccionar / Clasificar:**

Consiste en seleccionar las cosas que sirven de las que no son útiles, lo necesario de lo innecesario, lo suficiente de lo excesivo y eliminar lo que no sirve.



**"Mantener sólo lo necesario para efectuar mejor nuestro trabajo"**

**¿ Qué debo hacer ?**

- Separar lo que sirve de lo que no sirve y desechar lo que no sirve
- Aprovechar aquellos materiales que se puedan utilizar
- Definir un lugar en el área para poner el material de uso común
- De lo que sirve, separar lo necesario de lo innecesario
- Una vez seleccionado lo necesario, clasificar por frecuencia de uso

**Beneficios**

- Elimina excesos y desperdicios
- Despeja espacios
- Descarta elementos obsoletos
- Mejora distribución de recursos

¿ Te has preguntado ?

¿ Cuáles son los artículos que realmente necesitamos para realizar nuestro trabajo diario ?

¿ Puedes identificar algunas cosas personales e innecesarias en tu lugar de trabajo ?

¿ Cuáles son los artículos que podemos compartir con nuestro equipo de trabajo ?





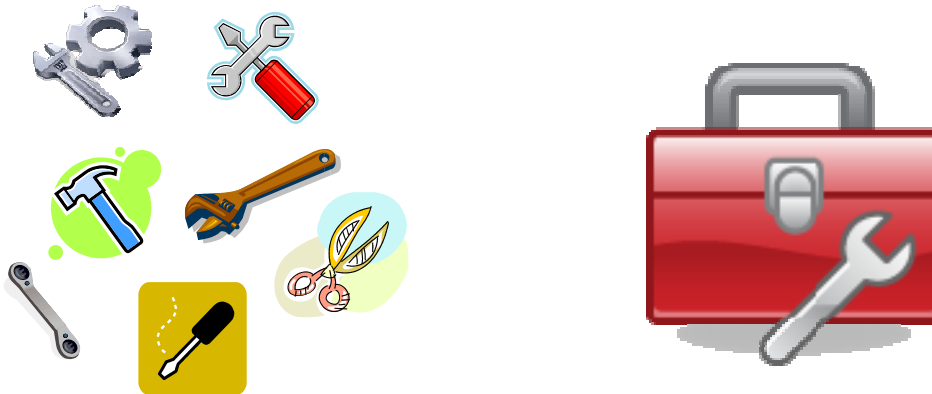
¿ Cuáles son las que puedes desechar y cómo hay que hacerlo ?

### **SEITON - Organizar**

Es ordenar un grupo de objetos, partes o elementos, dentro de un conjunto, en especial en una combinación que esté acorde con algún principio racional o con cualquier arreglo metódico de partes.

Organizar es tener una disposición y una ubicación de cualquier elemento, de tal manera que esté listo para que cualquiera lo pueda usar en el momento que lo necesite.

Quizás las cosas estén, pero no se sabe dónde ni como encontrarlas. Por eso, después de haber clasificado las cosas, es necesario organizar y sistematizar.



**“Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”**

### **¿ Qué debo hacer ?**

- Defiir un nombre o marca para cada clase de artículo
- Asignar un lugar para cada artículo, considerando su frecuencia de uso
- Identificar los artículos por alfabeto, número, tamaño, color u otro identificador
- Colocar etiquetas visibles y código de colores

### **Beneficios**

- Mayor seguridad
- Elimina el tiempo de búsqueda
- Previene el desabasto
- Facilita la localización
- Aumenta la velocidad de respuesta



### **¿Te has preguntado?**

¿Tú material de trabajo se encuentra agrupado de acuerdo a su tipo y características?

¿Están señalados los lugares para los equipos o artículos a utilizar?

¿Quedó algo guardado en los rincones o detrás de las máquinas o escritorios?

¿El archivo de tu área está adecuadamente organizado?

¿Los expedientes son fácilmente localizables?

### **SEISO – Limpieza**

Limpieza es el acto de quitar lo sucio de algo.



### **“Mantener un lugar impecable”**

¿Qué debo hacer?

- Eliminar las manchas, mugre, polvo, desperdicios de escritorios, sillas, oficinas, archiveros, equipos, PC´s, y demás elementos del sitio de trabajo.
- Mantener los archivos electrónicos con una programación acorde con las mayores exigencias de operación, de tal manera que se puedan eliminar elementos obsoletos, sobrecargas irrazonables y problemas en los equipos de trabajo.

### **Beneficios**

- Evita accidentes
- Disminuye reparaciones costosas
- Permite tomar acciones correctivas inmediatas
- Se cuenta con un lugar impecable y agradable de trabajo



### **¿Te has preguntado?**

¿Qué haces con las hojas reciclables? ¿Podrías reutilizarlas?

¿Cómo se encuentra el cesto de basura de tu correo electrónico?

¿Tu PC se encuentra "libre" de archivos que ya no son útiles?

¿Las carpetas de tu PC, tienen un orden lógico y cuentas con los archivos relacionados a la temática de esa carpeta?

¿Si alguien accede a tu PC, podría abrir archivos fácilmente?

¿Qué hacer con los correos electrónicos, una vez que los procesas?

### **SEIKETSU – Mantener / Estandarizar**

Es regular, normar o fijar especificaciones sobre algo, a través de procedimientos o reglamentos.



### **“ Crear nuestro manual de referencia”**

#### **¿Qué debo hacer?**

- Elaborar un manual que contenga la estandarización de nuestro Programa 5 “S” por área indicando:
  - a) Área de responsables
  - b) Listado de lugares
  - c) Indicar lo que se encuentra en cada uno de nuestros lugares
  - d) Indicar lo que se encuentra en el área común
- Designar Comités de Evaluación permanente por Subdelegación y/o área de trabajo



### **Beneficios**

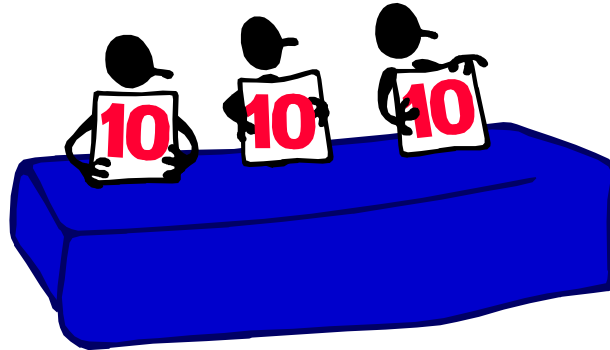
- Quedan por escrito los esfuerzos individuales y por equipo del programa
- Usar símbolos, colores o letreros para que el estándar se aplique por sí mismo
- Se establece por escrito cómo mantener resultados
- Facilita el mantenimiento
- Asegura el desempeño con calidad

### **SHITSUKE – Disciplina / Hábito**

Es el apego a un conjunto de leyes o reglamentos que rigen ya sea a una comunidad, a la empresa o a nuestra propia vida; la disciplina es el orden y control personal que se logra a través de un entrenamiento de las facultades mentales, físicas o morales. Su práctica sostenida desarrollo en la persona "Disciplinada" un comportamiento "Confiable".

Se refiere al hecho de que cada empleado mantenga como hábito o costumbre normal, la puesta en práctica de los procedimientos correctos.

Las personas, empresas y sociedades que tienen éxito, son aquellas que demuestran un alto nivel de disciplina.



**"Convertir el mantenimiento en un hábito constante"**

### **¿Qué debo hacer?**

- Elaborar un programa de trabajo asignando fechas y responsables, contemplando las auditorias
- Aplicar repetidamente la clasificación, orden y limpieza en cada área
- En cada subdelegación y/o área de trabajo, deben existir Comités de Evaluación en forma permanente.



**Beneficios**

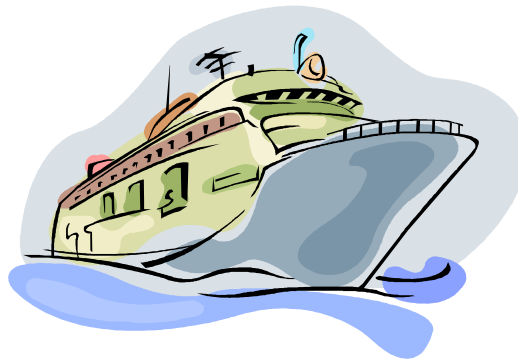
- Adecuado comportamiento
- Empatía para con los demás
- Ambiente de motivación y participación
- Compañerismo den el trabajo
- Se definen nuevas metas de mejora



### Los costos en las 5 "S"

Un programa como las 5 "S", nos permite reducir los costos más fácilmente identificables por no ofrecer calidad en nuestro servicio (5 a 8% del total). Con una adecuada implantación, se puede lograr reducir también los costos identificables (15 a 20% del total).

Lo anterior significa que un programa de 5 "S" instrumentado en forma adecuada puede tener un impacto positivo de casi 30% en los costos totales de calidad.



Costos tradicionales de la calidad

Medibles y fácilmente identificables, sólo en la punta del iceberg



Anexo 6

*FORMATO CUESTIONARIO DEL DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL*

Cuestionario- Diagnóstico para aplicar al personal del área de Cobranza de la Subdelegación

Veracruz Norte. Instrucciones:

Marca con una "X" la opción correspondiente a cada pregunta.

#	Pregunta	No/ Nunca	Algunas Veces	Regularmente	Si/ Siempre
1	¿Te agrada el trabajo que realizas?				
2	¿Te sientes a gusto de formar parte de esta empresa?				
3	¿Es agradable el ambiente que hay entre tus compañeros de trabajo?				
4	¿El motivo principal por el cual continúas trabajando en esta empresa, es por el sueldo que recibes?				
5	¿Consideras que se te da un trabajo justo?				
6	¿Eres estimado entre tus compañeros de trabajo?				
7	¿Se reconoce tu esfuerzo al hacer tu trabajo?				
8	¿Te esfuerzas para recibir un mejor sueldo?				
9	¿Tienes la oportunidad de ganar un mejor sueldo?				
10	¿Existe una buena comunicación con tu jefe inmediato?				
11	¿Existe una buena comunicación entre tus compañeros de trabajo?				
12	¿Acostumbra comunicarle al jefe inmediato tus ideas o sugerencias respecto al trabajo que realizas?				
13	¿Se te comunica oportunamente los cambios de las decisiones de tu jefe inmediato?				
14	¿Estas de acuerdo en la forma en que se resuelven los problemas que surgen en el trabajo?				
15	Cuando no estas de acuerdo con alguna orden, ¿das tu opinión?				
16	¿Sabes cuales son las actividades que debes realizar en tu trabajo?				

17	¿Sabes cual es puesto dentro de la empresa?				
18	¿Realizas el trabajo que les corresponde a otras personas?				
19	¿Sabes quienes son las personas que tienen autoridad sobre su trabajo?				
20	¿Sientes que tu jefe inmediato lleva una buena planeación de trabajo?				
21	¿Tu jefe inmediato es comprensivo cuando cometes algún error laboral?				
22	¿Existe apoyo por parte de tu jefe inmediato para que realices un mejor trabajo?				
23	¿Tienes los conocimientos necesarios para ofrecer un buen servicio al cliente?				
24	¿Te interesa dar una buena atención a los clientes?				
25	¿Mantienes en buen estado el material que ocupas para desempeñar tus actividades?				
26	¿Eres puntual en tu trabajo?				
27	¿La honradez es una forma de ser importante en tu persona al realizar tu trabajo?				

Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_

Gracias por tu colaboración



## Anexo 7

Tabla 2. Descripción de las variables y la escala de medición

Código	Descripción	Escala Ordinal
Motivación	Se plantearon las preguntas p1,p2,p3,p4,p5,p6,p7,p8,p9 (anexo 18).	N0/Nunca Algunas Veces Regularmente Si/Siempre
Comunicación	Se plantearon las pregunta p10, p11,p12,p13,p14,p15 (anexo 19).	N0/Nunca Algunas Veces Regularmente Si/Siempre
Estructura	Se plantearon las preguntas p16,p17,p18,p19 (anexo 20).	N0/Nunca Algunas Veces Regularmente Si/Siempre
Liderazgo	Se plantearon las preguntas p20,p21,p22 (anexo 21).	N0/Nunca Algunas Veces Regularmente Si/Siempre
Servicio	Se plantearon las preguntas p23,p24,p25,p26,p27 (anexo 22).	N0/Nunca Algunas Veces Regularmente Si/Siempre

## Anexo 8

*Evidencias fotográficas en las diferentes etapas en la implementación de la metodología 5 S's.*

### Clasificar



### Organizar



Limpiar



Estandarización y disciplina



Anexo 9

Tabla 3. *Análisis FODA*

CATEGORÍA CLAVE	FORTALEZAS (QUE TENGO)	DEBILIDADES (QUE ME FALTA)
<b>Clasificar</b>	<p>Las áreas físicas cumplen los requisitos necesarios para llevar a cabo las actividades del servicio de manera adecuada, así como también proporciona las condiciones para generar un ambiente de trabajo agradable.</p> <p>Expedientes y minutarios                      Archiveros ordenados                      Información ordenada (archivos en computadora).                      Existe el equipo y herramientas de trabajo necesarias para llevar a cabo todas las actividades.</p>	<p>Papelería dispersa.                      Folletos obsoletos (Ejecución fiscal y archivo de pagos)                      Cajas pasillos                      Expedientes sobre escritorios                      Depurar expedientes (área de ejecución fiscal, cartera, archivos de pagos y área de remates y convenios.                      Depurar mobiliario y equipo de oficina obsoletos                      Retraso en la entrega de información.</p>
<b>Organizar</b>	<p>Archivos organizados en o el equipo de computo                      Cd's de pagos y emisiones ordenados por año.                      A pesar de no tener una adecuada organización las coordinaciones de las áreas realizan el trabajo de manera adecuada, garantizando al menos cubrir las necesidades del cliente.                      Se atienden las sugerencias y quejas del cliente en el momento en el que éste presenta la no conformidad.</p>	<p>Ordenar por registro patronal lo pendiente de archivar (cartera, remates, no localizados y archivos de pagos)                      Mobiliario y equipo de oficina obsoleta                      No existen acciones preventivas y correctivas para la mejora de los procesos.                      A pesar de que existe comunicación en las áreas, la dirección general no se encuentra lo suficientemente involucrada con las demás áreas.</p>
<b>Limpiar</b>	<p>Mobiliario y equipo de oficina</p>	<p>Clasificar la basura                      Quitar cajas de basura                      Dejar escritorios y sillas limpios.</p>
<b>Estandarización</b>	<p>El personal de cada área es competente para llevar a cabo su trabajo, ya que se realizan una serie de evaluaciones antes de la contratación.</p>	<p>Los manuales no son acorde a las actividades que se realizan                      Portar gafete oficial.                      Coordinar esfuerzo.                      Recurso humano sin capacitación.                      El personal desconoce la descripción de puestos.</p>
<b>Disciplina</b>	<p>Personal comprometido con la metodología 5 S's.</p>	<p>Llegar temprano                      Portar identificación oficial                      Compromiso laboral                      Alta resistencia al cambio</p>

	<b>FORTALEZAS (QUE TENGO)</b>	
<b>CATEGORÍA CLAVE</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>Clasificar</b>	Áreas despejadas Agradable ambiente de trabajo	Perdida de información. Retraso en la entrega de la información a las demás áreas involucradas con el departamento.
<b>Organizar</b>	Áreas adecuadas a las necesidades de los trabajadores  Obtención de mobiliario y equipo de oficina  Archivos ordenados	Duplicidad de información
<b>Limpiar</b>	Oficinas Limpias Documentación ordenada Control de documentos	Perdida de interés por parte del personal al no dejar ordenado y limpio su lugar de trabajo. Mala imagen del departamento
<b>Estandarización</b>	Capacitación constante del personal	Aplicación desfasada del Procedimiento administrativo de ejecución al sector patronal
<b>Disciplina</b>	Procesos estandarizados	Insatisfacción en el ambiente de trabajo. Bajos índices de cobranza al segundo mes.



8	INVITACIÓN PERSONALIZADA AL PERSONAL		P								
			R								
9	CEREMONIA DE INAUGURACIÓN		P								
			R								
10	IMPARTICIÓN DEL TALLER		P								
			R								
11	ENSAYO PARA PRESENTACIÓN DE PRODUCTOS		P								
			R								
12	ENTREGA DE INVITACIONES PARA EL CIERRE DEL TALLER		P								
			R								
13	CIERRE DEL TALLER		P								
			R								

ELABORÓ

FACILITADOR INSTRUCTOR

ASESORÓ

AUTORIZÓ

---

<b>Tarjeta Roja</b>		
NOMBRE DEL ARTICULO		FOLIO N° 0001
CATEGORIA	1. Maquinaria 2. Accesorios y herramientas 3. Instrumental de Medición 4. Materia Prima. 5. Refacción 6. Inventario en Proceso 7. Producto Terminado 8. Equipo de Oficina 9. Librería y papelería 10. Limpieza o pesticidas	
FECHA	LOCALIZACIÓN	TIPO DE COORDENADA
CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR \$
RAZÓN	1. No se necesitan 2. Defectuoso 3. No se necesita pronto 4. Material de desperdicio 5. Uso desconocido 6. Contaminante 7. Otro	
Consideraciones especiales de almacenaje <input type="checkbox"/> Ventilación especial <input type="checkbox"/> Frágil <input type="checkbox"/> Explosivo <input type="checkbox"/> En camas de _____ <input type="checkbox"/> Máxima altura _____ cajas <input type="checkbox"/> Ambiente a _____ °C		
ELABORADA POR	Departamento o sección	
FORMA DE DESECHO	1. Tirar      2. Vender      3. Otros 4. Mover áreas de tarjetas rojas 5. Mover otro almacén 6. Regresar proveedor int o ext	Desecho completo
FECHA DE DESECHO	Firma de autorización	Firma autorizada(s)
Vender o tirar		FECHA DE DESPACHO

<b>Nombre:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>FOLIO</b>	<b>N° 0001</b>	Tarjeta <b>R</b> MINI-PLANTA
----------------	---------------	--------------	----------------	---------------------------------





ANEXO 12 Tablón de gestión visual  
 DELEGACION REGIONAL VERACRUZ NORTE  
 METODOLOGÍA 5 S's. SERVICIO DE COBROS



**INSTRUCCIONES:** MARQUE LA OPCIÓN QUE CONSIDERE SE ACERQUE MAS A LO QUE SIGUE SUCEDIENDO EN SU ENTORNO LABORAL

CATEGORÍA CLAVE	REACTIVOS	PUNTUACIÓN				
		1 SIEMPRE	2 CASI SIEMPRE	3 EN OCASIONES	4 RARA VEZ	5 NUNCA
CLASIFICACIÓN	1. SIGUEN EXISTIENDO ARTÍCULOS INSERVIBLES U OBSOLETOS EN LOS PASILLOS					
	2. LA PAPELERÍA Y MATERIAL DE TRABAJO ESTA EN UN SOLO LUGAR Y ORDENADA					
	3. SE SIGEN DEJANDO OBJETOS Y MATERIAL DE TRABAJO SIN USO ENCIMA DE MESAS POR VARIAS SEMANAS.					
ORGANIZACIÓN	4. TOMO MAS DE 30 SEG. PARA ENCONTRAR LO QUE NECESITO PARA REALIZAR MI TRABAJO					
	5. SESIGUEN MEZCLANDO INSTRUMENTOS DE TRABAJO QUE SIRVEN CON LOS QUE NO SIRVEN					
	6. SIGUEN HABIENDO POR TODOS LADOS COSAS VIEJAS Y OBJETOS INNECESARIOS.					
LIMPIEZA	7. AL TERMINAR LA JORNADA EL ÁREA DE TRABAJO SE SIGUE QUEDANDO DESORDENADA					
	8. SIGUE HABIENDO COSAS SOBRE LAS MESAS Y SILLAS QUE IMPIDEN LIMPIAR					
	9. MIS HERRAMIENTAS Y EQUIPO DE TRABAJO LAS SIGO DEJANDO LIMPIAS					
ESTANDARIZACIÓN	10. SE COORDINAN LOS ESFUERZOS DEL EQUIPO A TRAVÉS DE PROCEDIMIENTOS O NORMAS					
	11. CUANDO HAY UN CAMBIO EN LAS REGLAS PARA REALIZAR TAREAS SE COMUNICA A TODOS Y AL MISMO TIEMPO					
	12. CONOZCO LOS PROCEDIMIENTOS O NORMAS PARA LA REALIZACIÓN DE MI TRABAJO					
DISCIPLINA	13. GENERALMENTE SIGO LOS PROCEDIMIENTOS INDICADOS					
	14. LA PRACTICA DE LA DISCIPLINA PERMITE QUE REALICE MEJOR MI TRABAJO					
	15. LA DISCIPLINA ES UN HABITO QUE PRACTICO COTIDIANAMENTE					

**Anexo 13**  
**RONDA DE VERIFICACION**  
**“ METODOLOGÍA 5 S’s. DEPARTAMENTO COBRANZA “**

FECHA.- \_\_\_\_\_  
 AREA.- \_\_\_\_\_  
 VERIFICADOR.- \_\_\_\_\_

No.	ASPECTO A VERIFICAR	CONDICION	
		BUENA	MALA
1	ORDEN Y LIMPIEZA SOBRE LAS MESAS, ARCHIVEROS O CUALQUIER REPISA.		
2	ORDEN Y LIMPIEZA BAJO LAS MESAS O ESCRITORIOS.		
3	EL PERSONAL SE ENCUENTRA DEBIDAMENTE IDENTIFICADO.		
4	BASURA, MUGRE O CUALQUIER TIPO DE DESPERDICIO QUE SE OBSERVE SOBRE MESAS DE TRABAJO, ESCRITORIOS, O ABAJO DE ELLOS.		
5	ORDEN DE PAPELERIA EN OFICINAS Y AREAS DE TRABAJO.		
6	LIMPIEZA DEL EQUIPO Y UTILES DE OFICINA.		
7	LEGIBILIDAD DE LA INFORMACIÓN SOBRE TABLEROS O PAREDES.		
8	POSIBILIDAD DE TRANSITAR EN PASILLOS Y CORREDORES.		
9	PULCRITUD, DESPUÉS DE SU USO, EN MESAS SILLAS, HERRAMIENTAS, MATERIALES, ETC.		
10	IMPRESIÓN GENERAL A SIMPLE VISTA.		
TOTAL.-			

VALOR DE CADA ASPECTO A VERIFICAR 10 PUNTOS.

\_\_\_\_\_  
 FIRMA DEL VERIFICADOR

\_\_\_\_\_  
 FIRMA DEL TITULAR

\_\_\_\_\_  
 FIRMA DEL FACILITADOR DE CAP. Y CALIDAD

Anexo 14 *Tabla 4. Hoja de Autoevaluación*

Proceso: \_\_\_\_\_

Mes: \_\_\_\_\_

Etapa	Metas Propuestas	Metas Alcanzadas	Porcentaje de cumplimiento
Clasificar			
Organizar			
Limpiar			
Estandarizar			
Disciplina			
Total			

A partir de la tabla anterior, se conformara una tabla comparativa de todos los procesos, y se valorara aquel proceso que haya logrado mejores resultados.

Anexo 15 *Tabla 5.* Comparativo de procesos

Mes y año: \_\_\_\_\_

Proceso	Metas propuesta	Metas alcanzadas	Porcentaje de avance	Proceso ganador
Ejecución Fiscal				
Convenios				
Remates				

Anexo 16  
TALLER CALIDAD EN EL SERVICIO DE COBROS  
LISTA DE VERIFICACIÓN DE ACCIONES DE MEJORA

PROCESO Y/O SERVICIO: \_\_\_\_\_ UNIDAD \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES: MARQUE CON UNA X LA OPCION QUE CORRESPONDA A SU ENTORNO

FECHA \_\_\_\_\_

CATEGORÍA CLAVE	ACCIONES DE MEJORA	QUE VERIFICAR	0	1	2	3	4
<b>CLASIFICACION</b>							
<b>ORGANIZACION</b>							
<b>LIMPIEZA</b>							
<b>DISCIPLINA</b>							
<b>ESTANDARIZACION</b>							

TOTAL: PUNTOS GANADOS =S No. X (1-4)

GRAN TOTAL:

Anexo 17.

Evidencias Fotográficas del antes y el despues



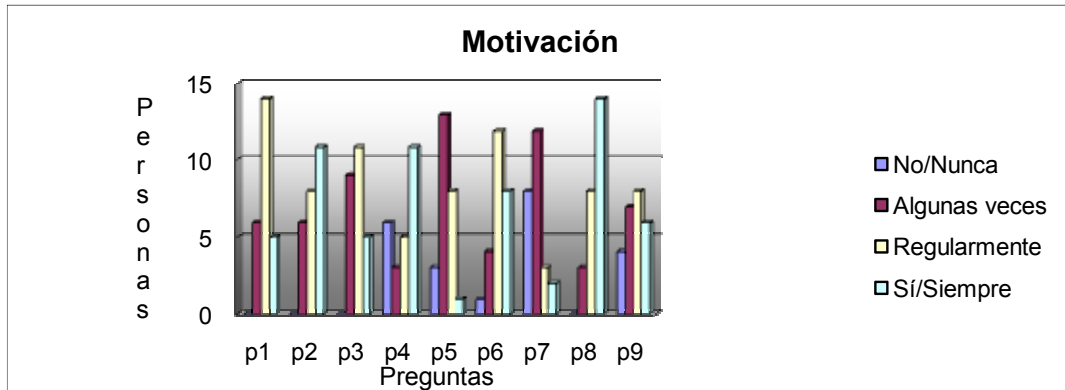
ANTES

DESPUES



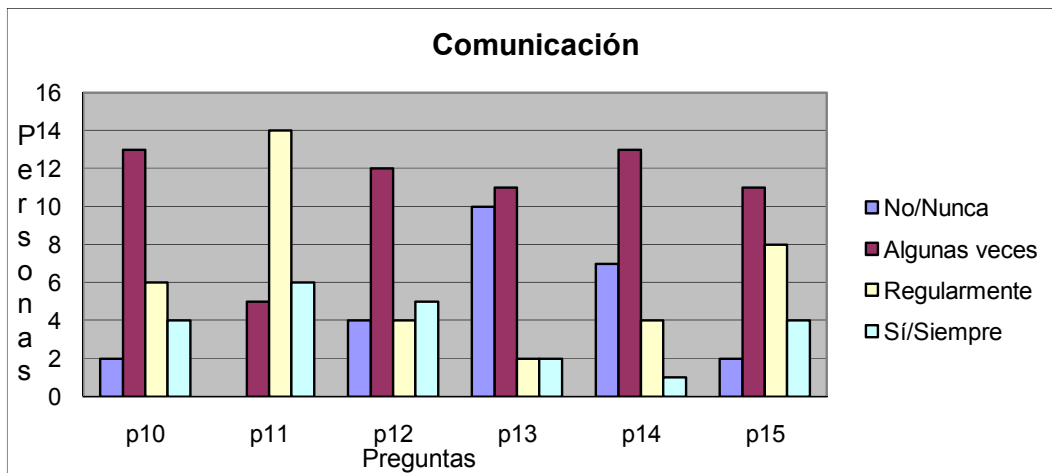
Anexo 18

Gráfico 1. Variable Motivación



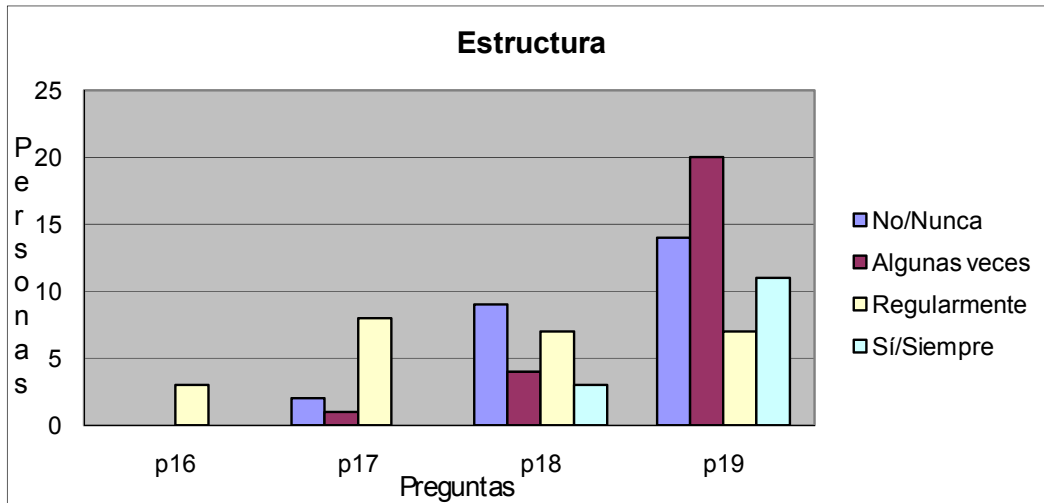
Anexo 19

Gráfico 2. Variable Comunicación.



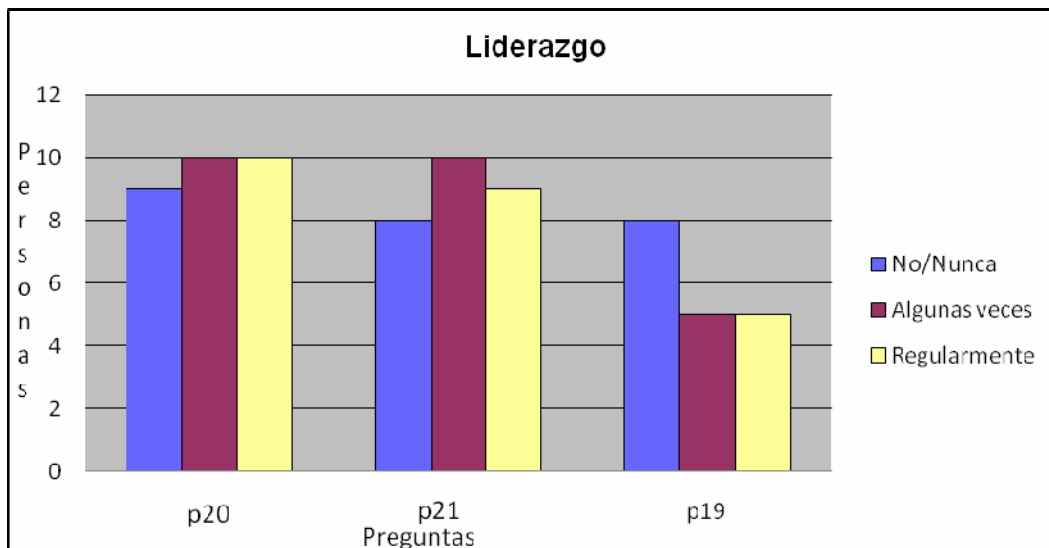
Anexo 20

Gráfico 3 Variable Estructura



Anexo 21

Gráfico 4. Variable liderazgo.





Anexo 22.

Gráfico 5 .Variable Servicio

