

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"PROGRAMA 9'S EN DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DEL IGSS DE LA CIUDAD DE
QUETZALTENANGO"**

TESIS DE GRADO

PAULO LEONEL JUANTA CHANCHAVAC
CARNET 2384-00

QUETZALTENANGO, AGOSTO DE 2020
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"PROGRAMA 9'S EN DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DEL IGSS DE LA CIUDAD DE
QUETZALTENANGO"**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

POR

PAULO LEONEL JUANTA CHANCHAVAC

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO

QUETZALTENANGO, AGOSTO DE 2020

CAMPUS DE QUETZALTENANGO

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. MARCO TULLIO MARTÍNEZ SALAZAR, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: MGTR. LESBIA CAROLINA ROCA RUANO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: LIC. JOSÉ ALEJANDRO ARÉVALO ALBUREZ
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. LUIS CARLOS TORO HILTON, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: MGTR. JOSÉ FEDERICO LINARES MARTÍNEZ
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA: MGTR. MARIA ANTONIETA DEL CID NAVAS DE BONILLA
VICEDECANO: DR. GUILLERMO OSVALDO DÍAZ CASTELLANOS
SECRETARIA: MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

LIC. NANCY IRENE MENÉNDEZ YOTZ DE SILIEZAR

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. CARLOS ANTONIO YAX

MGTR. JOSÉ EDUARDO SOLÓRZANO GUILLÉN

MGTR. MARIANA SOLEDAD VICENTE MONTERROSO DE CASTILLO

AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO

DIRECTOR DE CAMPUS: P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.

SUBDIRECTORA ACADÉMICA: MGTR. NIVIA DEL ROSARIO CALDERÓN

SUBDIRECTORA DE INTEGRACIÓN
UNIVERSITARIA: MGTR. MAGALY MARIA SAENZ GUTIERREZ

SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO: MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ

SUBDIRECTOR DE GESTIÓN
GENERAL: MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ

Quetzaltenango 07 de febrero de 2020.


Magister
Wilson Villanueva
Coordinador Facultad de Lic. Administración de empresas
Universidad Rafael Landívar


Estimado Magister:


El motivo de la presente es para informarle que se concluye el trabajo de tesis II, del estudiante: Paulo Leonel Juantá Chanchavac, quien se identifica con número de carné: 238400, el nombre de la tesis es: "Programa 9's en Dirección Departamental del IGSS de la ciudad de Quetzaltenango", la cual cumple con los requisitos correspondientes solicitados por la Universidad.

Sin otro particular me suscribo muy atentamente.

Atentamente,


Licda. Nancy Irene Menéndez Yotz
Cód. 17971



Recibido
10/02/2020 



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante PAULO LEONEL JUANTA CHANCHAVAC, Carnet 2384-00 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 011056-2020 de fecha 27 de julio de 2020, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"PROGRAMA 9'S EN DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DEL IGSS DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO"

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADOR DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 31 días del mes de agosto del año 2020.

MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA, SECRETARIA
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar

Agradecimiento

A Dios: Por su amor y misericordia, por ser refugio en momentos difíciles y claves de mi vida, porque este objetivo alcanzado es una muestra de su buen propósito para mi vida.

A mis Padres José Luis Juantá López (Q.E.P.D) y Paula Chanchavac Ramírez, por sustentarme en las primeras etapas de mi vida, su esfuerzo realizado en mi favor, sentó las bases para que ahora obtenga oportunidades de superación.

A mi Familia Por estar a mi lado, aun en momentos difíciles, mi esposa por animarme siempre a finalizar mi preparación académica universitaria, mis hijos, por ser la fuente de inspiración para esforzarme y constituirse en el motor que impulsa mi vida.

A mi Asesora Licenciada Nancy Irene Menéndez, por desarrollar un trabajo de asesoría profesional e incondicional, por su ejemplo de dar más allá del deber.

A la Universidad Rafael Landívar Por constituirse en el centro de educación superior que me abrió las puertas, porque siempre recibí de sus autoridades, actitudes y acciones profesionales, especialmente en la coordinación de la carrera de Administración de Empresas, que dirige el Licenciado Wilson Villanueva.

A la Dirección Departamental del IGSS Quetzaltenango Por permitir la realización de la investigación y a sus colaboradores que amablemente brindaron información.

Índice

Introducción	1
I. Marco de referencia	3
1.1 Marco contextual.....	3
1.2 Marco Teórico.....	9
1.2.1. <i>Metodología De Las 5 “S”</i>	9
II. Planteamiento del problema	28
2.1 Objetivos.....	30
2.1.1. General.....	30
2.1.2 Específicos	30
2.2 Variable e indicadores	31
2.2.1 Definición conceptual	31
2.2.2 Definición operacional	31
2.2.3 Indicadores	32
2.3 Alcances y limites	32
2.3.1 Alcances.....	32
2.3.2 Límites.....	32
2.4 Aporte	33
III. Método	34
3.1 Sujetos y/o Unidad de análisis	34
3.2. Población y muestra	34
3.3 Instrumento.....	35
3.4. Procedimiento.....	35
IV. Presentación de resultados	37

V. Análisis y discusión de Resultados	96
VI. Conclusiones	103
VII. Recomendaciones	106
VIII. Referencias Bibliográficas	108
Anexos	111
Propuesta	112
Guía para la implementación de la metodología 9'S en la dirección departamental del IGSS en Quetzaltenango	112
Boleta de entrevista dirigida al Director Departamental del IGSS, en Quetzaltenango	136
Boleta de opinión a Personal Técnico-Administrativo de la Dirección Departamental del IGSS, en Quetzaltenango.....	140
Boleta de opinión a Personal de Servicios Varios y Apoyo de la Dirección Departamental del IGSS, en Quetzaltenango.....	147
Cuadro de Indicadores y Variables.....	154

Resumen

La presente investigación surgió como consecuencia de la necesidad de resolver la interrogante relacionada con el programa japonés 9'S y como es que se aplica el mismo en la dirección departamental del IGSS de la ciudad de Quetzaltenango, por tal razón en el estudio o investigación se planteó como objetivo general lo siguiente: "Determinar la aplicación del programa 9'S en la Dirección Departamental del IGSS de la ciudad de Quetzaltenango", en la metodología de investigación se determinó como sujetos de análisis a todos los colaboradores de dicha dependencia y a su director departamental, no fue determinada técnicamente muestra alguna toda vez que el número de trabajadores que componen dicha dependencia administrativa es de veintitrés personas, se administraron tres boletas de opinión distribuidas de la siguiente manera: una boleta para el personal administrativo que componen las distintas áreas técnicas de la dirección departamental, una para el personal de servicios varios y apoyo y finalmente una para el director departamental.

La información que fue obtenida mediante los instrumentos citados y debidamente consolidada permitió especialmente que se obtuviera entre otras la siguiente conclusión: "En la dirección departamental del IGSS en Quetzaltenango la metodología 9'S no es aplicada formalmente como herramienta de mejora en función de sus procesos, su aplicación es informal y parcial en la mayoría de colaboradores, parcial porque únicamente desarrollan procedimientos de clasificación, orden y limpieza, en razón de control, agilizar procesos, mejora de funciones y de resultados, informal porque a la fecha no se ha implementado el uso de la metodología 9'S, careciendo de objetivos organizacionales las actividades de clasificación, orden y limpieza que por iniciativa personal desarrollan los colaboradores".

Introducción

La globalización en las últimas décadas ha generado fuerte impacto en los sectores de la economía, industrial, agrícola, comercial y de servicios a nivel mundial, y va de la mano con los grandes y vertiginosos cambios en la tecnología, incremento en la variedad de productos, apertura de nuevos mercados entre países, no importando su filosofía económica, aunado a las cambiantes necesidades de una sociedad cuyo crecimiento demográfico es mayor, año con año.

Todos estos factores provocan que las compañías busquen su supervivencia sobre la base de la competitividad, el desarrollo y adopción de las mejores prácticas, principios, programas, estrategias y tecnologías en la gestión empresarial, con el objeto de generar ventajas competitivas que les permita liderar o mantenerse en un mercado altamente competitivo y enfocado a la satisfacción del usuario.

En los últimos años, los términos Lean Thinking (pensamiento “esbelto”) y Kaizen han cobrado gran importancia en la gestión de las organizaciones empresariales, incluso públicas, su aplicación e influencia es determinante en un contexto global que busca constantemente la reducción de costos operativos, mejora de la productividad y alta competitividad, de manera que se pueda hacer frente a los constantes cambios que genera un mundo altamente competitivo y globalizado.

En el contexto estatal de Guatemala, las distintas entidades han experimentado presiones que devienen de un orden sociopolítico nacional y económico mundial que cada día exige mejoras en su modelo de gestión en los siguientes campos, social, político y económico entre otros, con el objeto de mejorar las condiciones y estilo de vida de la población, jugando un rol importante dichas entidades en la satisfacción de necesidades y mejoramiento de índices sociales.

Es evidente que los modelos de gestión de las distintas instituciones del estado necesitan adaptarse a los cambios que exige el entorno nacional como internacional, a

fin de ser altamente productivas y su quehacer contribuya al mejoramiento y obtención de mejores resultados en el ámbito de su competencia, mismos que se vean reflejados en los índices de desarrollo humano, con base en principios de Justicia, equidad, no discriminación, unidad intercultural y legalidad entre otros.

La adopción de nuevas filosofías exitosas en otras naciones, como el Japón y que han sido implementadas y/o replicadas con éxito en otros países del continente americano, tanto a nivel privado como estatal, se constituyen en valiosos métodos, sistemas y principios que de aplicarse permitirán alcanzar objetivos relacionados con el mejoramiento continuo en procesos y servicios; en el contexto legal, las instituciones del estado en cumplimiento a las estipulaciones constitucionales, están sujetas a generar cambios a fin de cumplir con su misión constitucional y que se orienta al mejoramiento del estilo de vida de la población con base en la implementación y desarrollo de procesos y servicios, eficientes y eficaces, con enfoque de servicio al cliente y estándares de calidad.

Por tales razones, se considera importante, especialmente en la Dirección Departamental del IGSS en Quetzaltenango, adoptar y/o mejorar programas técnicos como por ejemplo, el programa japonés **9 “S”**, cuyo enfoque apunta al mejoramiento continuo e incremento de la productividad, mismo que aplica también en la prestación de servicios. De esta forma, este proyecto pretende aportar una propuesta que coadyuve a desarrollar mejora continua en la prestación de servicios y beneficios para el afiliado, beneficiario y derechohabiente.

I. Marco de referencia

1.1 Marco contextual

El perfil departamental de Quetzaltenango, según la página oficial del Viceministerio de Integración y Comercio Exterior, Ministerio de Economía, Gobierno de Guatemala, hace referencia de la cabecera departamental como la segunda ciudad más importante de Guatemala, porque es un municipio con gran concentración de comercio artesanal e industrial, el departamento tiene una participación muy importante en la agricultura por su variedad productiva en verduras y legumbres, como también en productos tropicales, como consecuencia de su variedad de climas, característica muy peculiar de dicho departamento. La amplitud de servicios educativos en todos los niveles y los aspectos de crecimiento económico en los distintos sectores de la economía de la ciudad de Quetzaltenango atraen a muchas personas de lugares cercanos y de otros departamentos, concentrando una participación importante en la economía de la región.

En el plano estatal cuenta con delegaciones, centros regionales y direcciones de las distintas instancias de los tres organismos del estado e instituciones autónomas, como es el caso del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

La Dirección Departamental del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social en Quetzaltenango es la institución encargada de velar que se cumpla con planes, programas y proyectos institucionales dictados por Junta Directiva e instruidos por Gerencia, para la cobertura de los programas de Enfermedad, Maternidad y Accidentes (EMA) e Invalidez, Vejez y Sobrevivencia (IVS) en las unidades que están bajo su jurisdicción.

El régimen de seguridad social tiene como propósito aportar al bienestar y calidad de vida de los afiliados y sus beneficiarios, mediante programas que garantizan la salud del afiliado, esposa e hijos menores de 7 años, asegura el ingreso del trabajador por

suspensión médica temporal y en edad de retiro, conforme a la normativa institucional que garantizan los programas EMA e IVS.

El régimen de seguridad social protege al trabajador afiliado y sus beneficiarios, constituyéndose en apoyo al sector empresarial, reinsertando al trabajador al sector productivo en el que presta sus servicios, las tareas de la seguridad social en Guatemala son de vital importancia y contribuyen en mejorar la calidad de vida de sus afiliados y derechohabientes en virtud de la protección social que brindan los programas asistenciales que desarrolla.

En el plano económico internacional, como resultado de las presiones de alta competitividad que involucra a organizaciones empresariales e instancias estatales para generar desarrollo tecnológico, científico, social y económico, Japón, a pesar que fue derrotado y devastado por las hecatombes nucleares de la Segunda Guerra mundial, supo sobreponerse con disciplina y orientación al mejoramiento del estilo y calidad de vida de su población, generó una cultura de identidad en sus procesos de cambio, adaptando y alineando sus modelos de gestión con programas orientados a la mejora continua y alta productividad, sus resultados en el plano económico, social, cultural y político están a la vista del mundo, por ejemplo, exitosas compañías han propuesto, aplicado y desarrollado programas específicos con resultados que reflejan calidad y productividad, entre ellos, el programa 9'S. Su secreto, para muchos autores, es el desarrollo constante de su cultura organizacional.

Por otro lado, el único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad (utilidades) es a través del alcance de altos niveles de productividad, estandarizando la eficiencia y eficacia en sus procesos. El origen de la productividad y alta competitividad se concentra en la implementación y desarrollo de métodos, estudio de tiempos y programas que mejoren los resultados y que provoquen satisfacción en sus procesos y servicios con orientación al cliente. Las filosofías, técnicas, aplicación de métodos, programas y estudio de tiempos, son aplicables en toda organización, en este

caso, la Dirección Departamental del IGSS en Quetzaltenango no es ajena a la aplicación de lo descrito por la importancia de los servicios que otorga.

A continuación, se presentan antecedentes respecto a lo que significa el programa 9'S y/o 5'S, su importancia en el mejoramiento de distintos procesos.

Camey (2014) en su tesis "Implementación de las 9S's como mejora continua en Municipalidad de San Martin Zapotitlán, Retalhuleu" estableció como objetivo general "Determinar los beneficios de mejora continua al implementar las 9S's en la Municipalidad de San Martin Zapotitlán, Retalhuleu". Siendo los sujetos de estudio las autoridades y colaboradores de la municipalidad, como instrumentos de aplicación (antes) se usó la observación, fotografías de las distintas áreas, se administraron entrevistas y cuestionarios; (durante) en esta fase se utilizaron listas de cotejo; (después) al finalizar la fase de implementación se documentó con fotografías en las áreas de la municipalidad, guías de observación, entrevistas a jefes de áreas, alcalde municipal y aplicación de cuestionario para determinar la opinión de los usuarios de los servicios públicos municipales; en los resultados de la aplicación de la metodología destaca en el antes que existía un total desconocimiento por parte de la mayoría de jefes de las áreas y de colaboradores sobre la herramienta, el 58 % de los jefes de áreas y 69 % de colaboradores indicaron en las encuestas que con esta herramienta se obtuvieron beneficios elevando el nivel de orden y limpieza, fácil acceso a documentos, ambiente agradable en el área de trabajo, condiciones de calidad y seguridad; también se reflejó que la implementación de las 9S proporcionó a los colaboradores mayor satisfacción y calidad en los servicios prestados a los usuarios; en las conclusiones figura que la propuesta de implementar un manual de las 9S' promoverá la mejora continua en la Municipalidad, dará seguimiento al programa, lo que se lograra con constancia y compromiso de cada uno de los colaboradores.

El siguiente autor, confirma que la aplicación del programa 5'S es una necesidad en los procesos, en algunos casos lo desconocen, a pesar que aplican algunos pasos tal como se expone a continuación:

Gramajo (2018) en su tesis “Las 5’S en los restaurantes de la zona 1 del municipio de Coatepeque, Quetzaltenango”, estableció como objetivo general “Determinar la utilización del programa 5’S en los restaurantes de la zona 1 del municipio de Coatepeque, Quetzaltenango”, estableció como sujetos de estudio a los propietarios/gerentes y colaboradores de los siete restaurantes ubicados en la zona 1 del municipio de Coatepeque, se aplicó como instrumentos dos boletas de opinión, dirigidas a propietarios/gerentes y colaboradores de los restaurantes objeto de estudio, aplicadas mediante entrevistas personales. Se reflejaron los siguientes resultados: la mayoría de gerentes y colaboradores no conocen que es un programa 5’S, sin embargo, a pesar de su desconocimiento, si han aplicado programas de limpieza y orden, necesarios para mantener funcional un restaurante; así mismo el estudio reflejó que la totalidad de los gerentes y colaboradores confirmaron que la limpieza e higiene son tan importantes como la atención al público. El estudio aportó entre otras las siguientes conclusiones: “los gerentes y colaboradores desconocen y no aplican el programa 5’S en los restaurantes de la zona 1 de Coatepeque, Quetzaltenango”; “Existen estándares para controlar el orden y limpieza de manera visual, pero no se cuenta con controles escritos que refuerce el hábito de mantener los siguientes elementos: organización, orden y limpieza”.

El siguiente autor, dice que la organización objeto de estudio, tiene oportunidades de mejora al aplicar el programa 5’S, como lo expone a continuación:

Amézquita (2018) en su tesis “Propuesta de implementación de la metodología 5S en la gestión del restaurante Tertulianos, ubicado en la ciudad de Quetzaltenango”, estableció como objetivo general “Plantear la implementación de la metodología de las 5S a la gerencia del restaurante Tertulianos, creando una mejora continua que integre a su equipo de trabajo, al comprometerlo con un desempeño seguro, productivo y eficiente”, determinó como unidad de análisis “los procesos y procedimientos de gestión del Restaurante Tertulianos y la percepción de sus áreas laborales”, aplicó los siguientes instrumentos: “Observación, entrevista abierta y análisis de datos”. Los resultados reflejaron lo siguiente: el área de cocina presenta una oportunidad de mejora

de 35 % en su organización y orden, aunque su limpieza es óptima y el área se percibe impecable, se puede mejorar la disposición y la rotulación de los elementos con la finalidad de facilitar su alcance para el operario; el área de bodega cuenta con un interesante display, pero carece de un control formal y exhaustivo, abriendo la oportunidad para mejorar su organización y orden en un 34 % y el área de caja – bebidas presenta la calificación más baja, obteniendo una oportunidad de mejora del 48 %, esta calificación se debe a la falta de organización, principalmente en el área de caja, resaltan las siguientes conclusiones: “La metodología 5S se enfoca en organizar, ordenar, limpiar, estandarizar y continuamente mejorar un área operacional ya que promueve disciplina, seguridad y bienestar a través de ambientes laborales cómodos que transmiten una óptima imagen corporativa que integra la participación y el compromiso laboral”; “Se identificó como lugar propicio el área de caja-bebidas como prueba piloto para la implementación de la metodología de las 5S”.

Los siguientes autores, presentan resultados en su publicación de la aplicación de la metodología 5'S en una agencia automotriz, conforme al siguiente resumen:

Becerril y Villa (2017) describe resultados de un estudio denominado “la implementación de la metodología 5'S para la mejora continua en el área de servicios de una agencia automotriz”. El objetivo trazado fue el siguiente: “Implementar la metodología 5'S para la mejora continua en el área de servicios de la agencia automotriz”, se usó un enfoque de investigación exploratorio y descriptivo, aplicando un cuestionario para evaluar la distribución y clasificación de los productos, así como el desorden y la limpieza existente en el área de servicios; la implementación de la metodología 5'S en el estudio generó las siguientes conclusiones: “logro cambiar el aspecto del área de servicios, ya que la nueva distribución permite un mejor movimiento de las unidades.” “Los beneficios que trajo consigo la metodología 5'S en el área de servicios fueron: más espacio para trabajar de forma ordenada y libre de materiales innecesarios, menor nivel de accidentes de trabajo, menos movimientos y traslados inútiles que únicamente provocan pérdidas de tiempo”. “Se logró un mejor lugar de trabajo para todos, al obtener más espacio, lugar de trabajo impecable, mejor

imagen ante los clientes, cooperación y trabajo en equipo, mayor compromiso y responsabilidades en las tareas que designaron para cada trabajador y conocimiento del puesto”. “Se obtuvo una mejor visualización de productos provocando que la herramienta de trabajo se encontrara de una manera más rápida y concisa lo que género que se fomentara una Cultura Organizacional dentro del taller”.

Los siguientes autores, presentan las ventajas por la implementación de las 5'S en las áreas de producción de las organizaciones, como se describe a continuación:

Pérez y Quintero (2017) en su artículo “Metodología dinámica para la implementación de 5'S en el área de producción de las organizaciones” proponen una metodología con un enfoque en el JIT, Kanban y Kaizen, la propuesta enfoca cada S bajo un principio y se desarrolla bajo un modelo en serie. La primera “S” consta de una identificación y clasificación de los elementos del área de trabajo bajo el principio “Solo lo que se necesita, solo la cantidad necesaria y solo cuando se necesita”; la segunda “S” consiste en ordenar y ubicar los elementos clasificados en la primera S cerca del puesto de trabajo y al alcance de todos, bajo el principio de “Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”; la tercera “S” consiste en un plan de limpieza en el que se identifiquen las fallas de los equipos y causas de suciedad del área de trabajo, para lograr un espacio de trabajo óptimo y en condiciones seguras, bajo el principio de “El lugar más limpio, no es el que más se asea, sino el que menos se ensucia”; la cuarta “S” consiste en recopilar todos los resultados obtenidos en las tres primeras “S” y definir un estándar para cada elemento que conforma el área de trabajo; esta “S” es la encargada de capacitar y desarrollar un plan de trabajo de manera que se respete el estándar establecido bajo el principio de “Di lo que haces, haz lo que dices y demuéstalo” ; la quinta “S” consiste en delegar responsables por las áreas de trabajo, que verifiquen y hagan cumplir el desarrollo de la herramienta bajo el principio de “lo difícil no es llegar, si no mantenerse”. El estudio entre otras conclusiones, reflejó las siguientes: “Este modelo práctico toma como principal factor, para el cambio constante a todos los miembros que conforman las organizaciones” y “Las cinco “S” son una herramienta moderna para las organizaciones que quieren garantizar una calidad total,

enfocada en la mejora continua, disminuyendo sobrecostos, contingencias laborales y mal ambiente de trabajo”.

1.2 Marco Teórico

1.2.1. Metodología De Las 5 “S”

Sánchez y Enríquez (2017) definen el tema de las 5 “S”, bajo los siguientes conceptos:

A. Que Son Las 5 “S”. Las 5 “S” son un trabajo para talleres y oficinas consistente en el desarrollo de actividades de orden y limpieza y detección de anomalías en el puesto de trabajo, que por su sencillez permite la participación de todos a nivel individual y colectivo, mejorando el ambiente de trabajo, la seguridad de las personas y equipos y de la productividad.

Las 5 “S” son el fundamento del modelo de productividad industrial creado en Japón y hoy aplicado en empresas occidentales. No es que las 5”S” sean características exclusivas de la cultura japonesa. Todos los no japoneses practicamos las 5”S” en nuestra vida personal y en numerosas oportunidades no lo notamos. Practicamos el Seiri (clasificación) y Seiton (orden) cuando mantenemos en lugares apropiados e identificados determinados elementos como herramientas, extintores, basura, toallas, libretas, reglas, llaves etc.

Son poco frecuentes las fábricas, talleres y oficinas que aplican en forma estandarizada las 5”S” de la misma forma que mantenemos nuestras cosas personales a diario. Esto no debería ser así, ya que en el trabajo diario las rutinas de mantener el orden y la organización sirven para mejorar la eficiencia en nuestro trabajo y la calidad de vida en aquel lugar donde pasamos más de la mitad de nuestra vida. Realmente, si hacemos números, es en nuestro puesto de trabajo donde pasamos más horas de nuestra vida. Ante esto deberíamos hacernos la siguiente pregunta ¿vale la pena mantenerlo desordenado, sucio y poco organizado? Cuando nuestro entorno de trabajo esta

desorganizado y sin limpieza perderemos la eficiencia y la moral en el trabajo se reduce.

Es por esto que cobra importancia la aplicación de la estrategia de las 5 “S”. No se trata de una moda, un nuevo modelo de dirección o un proceso de implantación de algo japonés que “nada tiene que ver con nuestra cultura latina”. Simplemente, es un principio básico de mejorar nuestra vida y hacer de nuestro sitio de trabajo un lugar donde valga la pena vivir plenamente. Y sin con todo esto, además, obtenemos mejoras en nuestra productividad y la de nuestra empresa, ¿Por qué no lo hacemos?

¿Por qué se llama estrategia de las 5 “S”? Se llama estrategia de las 5 “S” porque representan acciones que son principios expresados con cinco palabras japonesas que comienzan con “s”. Cada palabra tiene un significado importante para la creación de un lugar limpio y ordenado y, por tanto, seguro donde trabajar. Estas cinco palabras son:

- ✓ Clasificar. (Seiri)
- ✓ Orden. (Seiton)
- ✓ Limpieza. (Seiso)
- ✓ Limpieza Estandarizada. (Seiketsu)
- ✓ Disciplina. (Shitsuke)

La traducción de los cinco términos japoneses puede no ser exacta en todos los manuales. Por ejemplo, “seiri” podemos traducirlo como “clasificar”, como “organizar” o como “seleccionar”. En cualquier caso, se trata de términos sinónimos que no permiten espacio a la duda sobre su verdadero significado.

B. Concepto Y Desarrollo De Cada “S”. Sánchez y Enríquez (2017) explican de forma individual, el concepto de cada uno de los principios.

➤ *Seiri – Clasificar.* Seiri o clasificar significa eliminar del área de trabajo todos los elementos innecesarios y que no se requieren para realizar nuestra labor. Es decir, organizar y seleccionar.

Frecuentemente nos “llenamos” de elementos, herramientas, cajas con productos, carros, útiles y elementos personales y llegamos a creer que son necesarios para realizar el trabajo, cuando, en realidad, no es así. Con esto, lo único que conseguimos es acumular verdaderos stocks de elementos innecesarios que molestan, quitan espacio y estorban. Estos elementos perjudican el control visual del trabajo, impiden la circulación por las áreas de trabajo, inducen a cometer errores en el manejo de equipos y materias primas y en numerosas oportunidades pueden generar accidentes en el trabajo.

La primera “s” de esta estrategia aporta métodos y recomendaciones para evitar la presencia de elementos innecesarios.

El Seiri consiste en:

- ✓ Separar en el sitio de trabajo las cosas que realmente sirven de las que no sirven.
- ✓ Clasificar lo necesario de lo innecesario para el trabajo rutinario.
- ✓ Mantener lo que necesitamos y eliminar lo excesivo.
- ✓ Separar los elementos empleados de acuerdo a su naturaleza, uso, seguridad y frecuencia de utilización con el objeto de facilitar la agilidad en el trabajo.
- ✓ Organizar las herramientas en sitios donde los cambios se puedan realizar en el menor tiempo posible.
- ✓ Eliminar elementos que afectan el funcionamiento de los equipos y que pueden conducir a averías
- ✓ Eliminar información innecesaria y que nos puede conducir a errores de interpretación o de actuación.

➤ *Seiton – Ordenar.* Sánchez y Enríquez (2017) indican que Seiton consiste en organizar los elementos que hemos clasificado como necesarios de modo que se puedan encontrar con facilidad. Aplicar Seiton en mantenimiento tiene que ver con la mejora de la visualización de los elementos de las maquinas e instalaciones industriales.

Una vez hemos eliminado los elementos innecesarios, se define el lugar donde se deben ubicar aquellos que necesitamos con frecuencia, identificándolos para eliminar el tiempo de búsqueda y facilitar su retorno al sitio una vez utilizados (es el caso de las herramientas).

Seiton permite:

- ✓ Disponer de un sitio adecuado para cada elemento utilizado en el trabajo de forma habitual para facilitar su acceso y retorno al lugar.
- ✓ Disponer de sitios identificados para ubicar elementos que se emplean con poca frecuencia.
- ✓ Disponer de lugares para ubicar el material o elementos que no se usaran 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.
- ✓ Lograr que el equipo tenga protecciones visuales para facilitar su inspección autónoma y control de limpieza.
- ✓ Identificar y marcar todos los sistemas auxiliares del proceso como tuberías, aire comprimido, combustibles.
- ✓ Incrementar el conocimiento de los equipos por parte de los operadores de producción.

➤ *Seiso – Limpiar.* Sánchez y Enríquez (2017) comentan que Seiso significa limpiar, eliminar el polvo y suciedad de todos los elementos de una fábrica. Pero Seiso va más allá. Así, desde el punto de vista del TPM (Mantenimiento Productivo Total), Seiso implica inspeccionar el equipo durante el proceso de limpieza. Se identifican problemas de escapes, averías, fallos o cualquier tipo de fugas. La limpieza se relaciona estrechamente con el buen funcionamiento de los equipos y la habilidad para producir artículos de calidad. La limpieza implica no únicamente mantener los equipos estéticamente agradables. Seiso supone mucho más que limpiar.

Exige que realicemos un trabajo creativo de identificación de las fuentes de suciedad y contaminación para tomar acciones de raíz para su eliminación, de lo contrario, sería imposible mantener limpio y en buen estado el área de trabajo. Se trata de evitar que la suciedad, el polvo, la grasa y las virutas se acumulen en el lugar de trabajo.

Para aplicar Seiso se debe:

- ✓ Integrar la limpieza como parte del trabajo diario.
- ✓ Asumir la limpieza como una actividad de mantenimiento autónomo: “la limpieza es inspección”.
- ✓ Terminar con la distinción entre operario de proceso, operario de limpieza y técnico de mantenimiento.
- ✓ El trabajo de limpieza como inspección genera conocimiento sobre el equipo. No se trata de una actividad simple que se pueda delegar en personas de menor cualificación.
- ✓ No se trata únicamente de eliminar la suciedad. Se debe elevar la acción de limpieza a la búsqueda de las fuentes de contaminación con el objeto de eliminar sus causas primarias.

➤ *Seiketsu – Estandarización/Control Visual.* Sánchez y Enríquez (2017) explican que Seiketsu es la metodología que nos permite mantener los logros alcanzados con la aplicación de las tres primeras “S”. 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.

Seiketsu implica elaborar estándares de limpieza y de inspección para realizar acciones de autocontrol permanente. Es decir, debemos preparar nuestros propios estándares. Cuando los estándares son impuestos, estos no se cumplen satisfactoriamente, en comparación con aquellos que desarrollamos gracias a un proceso de formación previo.

El principio existente en numerosas compañías, de que cuando se finaliza un turno de trabajo, dejaremos el sitio de trabajo igual de limpio que como lo encontramos, solo se puede lograr con un correcto entrenamiento de estandarización.

Seiketsu o estandarización pretende:

- ✓ Mantener el estado de limpieza alcanzado con las tres primeras “S”.
- ✓ Enseñar al operario a realizar normas con el apoyo de la dirección y un adecuado entrenamiento.
- ✓ Las normas deben contener los elementos necesarios para realizar el trabajo de limpieza, tiempo empleado, medidas de seguridad a tener en cuenta y procedimiento a seguir en caso de identificar algo anormal.
- ✓ En lo posible se deben emplear fotografías u otro tipo de controles visuales de cómo se debe mantener el equipo y las zonas de cuidado.
- ✓ El empleo de los estándares se debe auditar para verificar su cumplimiento.
- ✓ Las normas de limpieza, lubricación y aprietes son la base del mantenimiento autónomo.

➤ *Shitsuke – Disciplina.* Sánchez y Enríquez (2017) mencionan que Shitsuke o Disciplina significa convertir en hábito el empleo y utilización de los métodos establecidos y estandarizados para la limpieza en el lugar de trabajo. Podremos obtener los beneficios alcanzados con las primeras “s” por mucho tiempo si se logra crear un ambiente de respeto a las normas y estándares establecidos.

Las cuatro “S” anteriores se pueden implantar sin dificultad si en los lugares de trabajo se mantiene la disciplina. Su aplicación nos garantiza que la seguridad será permanente, la productividad se mejore progresivamente y la calidad de los productos sea excelente.

Shitsuke implica un desarrollo de la cultura del autocontrol dentro de la empresa. Si la dirección de la empresa estimula que cada uno de los integrantes aplique el Ciclo Deming en cada una de las actividades diarias, es muy seguro que la práctica del Shitsuke no tendría ninguna dificultad. Es el Shitsuke el puente entre las 5 “S” y el

concepto Kaizen o de Mejora Continua. Los hábitos desarrollados con la práctica del ciclo PHVA se constituyen en un buen modelo para lograr que la disciplina sea un valor fundamental en la forma de realizar un trabajo.

Shitsuke implica:

- ✓ El respeto de las normas y estándares establecidos para conservar el sitio de trabajo impecable.
- ✓ Realizar un control personal y el respeto por las normas que regulan el funcionamiento de una organización.
- ✓ Promover el hábito de auto controlar o reflexionar sobre el nivel de cumplimiento de las normas establecidas.
- ✓ Comprender la importancia del respeto por los demás y por las normas en las que el trabajador seguramente ha participado directa o indirectamente en su elaboración.
- ✓ Mejorar el respeto de su propio ser y de los demás.

C. Adición De 4 “S” A Las 5”S”, Metodología De Las 9 “S”. Gutiérrez (2014) conceptualiza las 9”S” de la siguiente manera: “con el fin de desarrollar planes de mejoramiento más integrales del ambiente de trabajo, a las 5’S se les fortalece agregando algunos conceptos. Así, se integran nueve conceptos fundamentales en torno a los cuales los empleados y la organización pueden lograr las condiciones adecuadas para producir con calidad bienes y servicios”. La siguiente tabla ilustra el detalle de las 9’S

Cuadro No. 1.1 Las 9 "S"		
	Japonés	Español.
Con las cosas	Seiri	Seleccionar: Mantener solo lo necesario
	Seiton	Ordenar: Mantener todo en orden
	Seiso	Limpiar: Mantener todo limpio
Con uno mismo	Seiketsu	Bienestar personal: Cuidar la salud física y mental
	Shitsuke	Disciplina: Mantener un comportamiento confiable
	Shikari	Constancia: Perseverar en los buenos hábitos
	Shitsukoku	Compromiso: Ir hasta el final en tareas y decisiones
Con la organización	Seishoo	Coordinación: Actuar en equipo con los compañeros
	Seido	Estandarización: Unificar a través de normas.

Fuente: Gutiérrez (2010)

D. Significado De Las 4 "S" Adicionadas Para Conformar Las 9 "S". Aymerich (2015) define la metodología 9"S" así: Las 9 Ss son nueve conceptos designados con nueve palabras japonesas que empiezan por S. Son reglas sencillas necesarias para vivir bien. Bien en sentido ético, *kaizen*, ser mejor. Explica el concepto de los cuatro principios que se suman de la siguiente manera:

➤ *Shikari – Constancia.* Aymerich (2015) revela que es constancia en nuestra actividad. Persistir hasta que salga bien.

➤ *Shitsukoku – Compromiso.* Aymerich (2015) manifiesta que es compromiso en la actividad que desarrollemos. Hay que darlo todo.

➤ *Seisho – Coordinación.* Aymerich (2015) enseña que es coordinación con los demás en nuestras actividades. Trabajar en equipo de forma organizada.

➤ *Seido – Estandarización.* Aymerich (2015) explica que es sincronización, armonizar nuestro trabajo con el de los demás del equipo para orquestrar un buen concierto.

E. Otros Conceptos De Las 4 “S” Adicionadas Para Conformar Las 9 “S”. Hernández (2007) describe los conceptos de los cuatro últimos principios de la siguiente manera:

➤ *Shikari – Constancia.* Es la voluntad para hacer las cosas y permanecer en ellas con cambios de actitud constituye una combinación excelente para lograr el cumplimiento de las metas propuestas.

Procedimiento

- ✓ Planifique y controle permanentemente sus trabajos.
- ✓ Haga de la limpieza, el orden y la puntualidad una constante en su vida.

Ventajas

Se disminuye la cantidad de tiempo perdido, si la voluntad para hacer las cosas se acompaña de motivación de los beneficios de la meta.

➤ *Shitsukoku – Compromiso.* Hernández (2007) comenta que es la adhesión firme a los propósitos que se han hecho; es una adhesión que nace del convencimiento que se traduce en el entusiasmo día a día por el trabajo a realizar. Un compromiso que debe premiar a todos los niveles de la empresa y que debe utilizar el ejemplo como la mejor formación.

Procedimiento

- ✓ Se debe llevar a cabo con disciplina aplicada de los dirigentes hacia sus subordinados.

- ✓ Las políticas empresariales deben imponerse con seriedad para que el empleado se sienta con una gran responsabilidad de llevar a cabo su trabajo.

Ventajas

El proyecto se llevará a cabo en el tiempo estimado sin pérdidas.

- *Seisho – Coordinación.* Hernández (2007) comenta que es una forma de trabajar en común, al mismo ritmo que los demás y caminando hacia unos mismos objetivos. Esta manera de trabajar sólo se logra con tiempo y dedicación.

Procedimiento

- ✓ Mantener buena comunicación de los avances como las demoras en tiempo.
- ✓ Realizar mayor énfasis en la etapa menos desarrollada.

Ventajas

Se logra un avance progresivo y rápido de proyecto completo.

- *Seido – Estandarización.* Hernández (2007) explica que *Seido* permite regular y normalizar aquellos cambios que se consideren benéficos para la empresa y se realiza a través de normas, reglamentos o procedimientos. Éstos señalan cómo se deben hacer las actividades que contribuyan a mantener un ambiente adecuado de trabajo.

Procedimiento

Se lleva a cabo por medio de manuales, procedimientos, libros de inventarios, reportes que servirán como base para las emergencias, mantenimiento o regeneración de una ampliación de la industria.

Ventajas

Cualquier trabajador sea del área o no, podrá realizar el trabajo sin problemas con el manual, se podrá contrarrestar mucho mejor un percance con la documentación.

F. Perspectivas De Aplicación De Las 5 S. Sánchez y Enríquez (2017) plantean distintas perspectivas relacionadas con la aplicación de la metodología 5 “S” así:

➤ *Necesidad De La Estrategia De Las 5 S.* Antes de plantearnos el reto de implantar las 5 “S”, detengámonos un momento y hagámonos las siguientes preguntas:

¿No nos queda más remedio que dedicar una jornada a limpiar cada cierto tiempo en vez de trabajar normalmente?

¿Tenemos bien aprovechado el espacio en talleres, oficinas, almacenes, etc., al máximo y de una manera eficaz y racional?

¿Disponemos del material/herramientas/documentos necesarios para realizar nuestro trabajo diario y los encontramos sin dificultad sin necesidad de tener que desplazarnos a buscarlos?

¿Somos conscientes de que determinados documentos, herramientas y materiales están mal ubicados y que perdemos tiempo en localizarlos?

¿Somos conscientes de que hay equipos o maquinas que no funcionan adecuadamente?

En base a las respuestas que nos demos, seguro que podemos tomar la decisión de acometer la implantación de las cinco “S” en nuestra organización, en su totalidad o en determinadas zonas de la misma, o al menos, la de comenzar por un proyecto piloto (por ejemplo en un taller) para comprobar la eficacia de esta metodología.

La estrategia de las cinco “S” es un concepto sencillo que nos permitirá contar con una fábrica o centro de trabajo limpio y seguro, así como orientar la empresa a la consecución de las siguientes metas:

- ✓ Mejorar el ambiente de trabajo, eliminando los despilfarros producidos por el desorden, la falta de aseo, fugas, contaminación, etc.
- ✓ Reducir las pérdidas por la calidad, tiempo de respuesta y costes con la intervención del personal en el cuidado del sitio de trabajo.
- ✓ Crear las condiciones para aumentar la vida útil de los equipos, gracias a la inspección permanente por parte de los trabajadores que operan la maquinaria.

- ✓ Mejorar la estandarización y la disciplina en el cumplimiento de los estándares al tener el personal la posibilidad de participar en la elaboración de procedimientos de limpieza, lubricación y ajuste.
- ✓ Hacer uso de elementos de control visual como tarjetas y tableros para mantener ordenados todos los elementos y herramientas que intervienen en el proceso productivo.
- ✓ Conservar del sitio de trabajo mediante controles periódicos sobre las acciones de mantenimiento de las mejoras alcanzadas con la aplicación de las cinco “S”.
- ✓ Reducir las causas potenciales de accidentes y aumentar la conciencia de cuidado y conservación de los equipos y demás recursos de la compañía.

➤ *Los Pilares De La Metodología De Las Cinco “S”*. Sánchez y Enríquez (2017) mencionan que la aplicación de las cinco “S” se sustenta en los cinco pilares que se muestran a continuación y están basados en el compromiso decidido de la Dirección de afrontar este reto, y en un buen plan de sensibilización y de respeto de las normas de seguridad y salud en el trabajo, así como del medio ambiente.

Estos pilares son:

- ✓ Orden y limpieza
- ✓ La inspección y detección de anomalías
- ✓ La eliminación de anomalías
- ✓ La preparación de gamas y estándares
- ✓ Las auditorías de cinco “S”

El edificio se completa con un tejado en el que situaríamos la estrategia de la Dirección y los objetivos a alcanzar.

➤ *Resistencia A Implantación De Las 5 “S”*. Sánchez y Enríquez (2017) Explican que en las empresas podemos encontrar posturas por parte de la propia Dirección y/o de los trabajadores que imposibilitan o, al menos, dificultan el pleno desarrollo de las 5 “S”. La estrategia de las 5 “S” requiere de un compromiso de la dirección para

promover sus actividades, ejemplo por parte de los supervisores y apoyo permanente de los jefes de los sitios de trabajo.

La importancia que los encargados y supervisores le den a las acciones que deben realizar los operarios será clave para crear una cultura de orden, disciplina y progreso personal.

Sin embargo, existen situaciones, conductas y creencias habituales en las empresas que suponen una clara resistencia para que las 5 “S” no se desarrollen con éxito.

➤ *Como Vencer La Resistencia.* Sánchez y Enríquez (2017) indican que estos tipos de resistencia son comunes en las primeras fases de implantación de la metodología 5 “S”. No debemos ignorar tales resistencias, sino tratar estas actitudes directamente y a través de la concienciación, sensibilización, formación, información y el ejemplo. Así conseguiremos que cada miembro de la organización comprenda verdaderamente el significado y beneficios de esta metodología

➤ *Beneficios Para El Trabajador.* Sánchez y Enríquez (2017) manifiestan que aunque inicialmente podamos pensar que la gran beneficiada de la implantación de las 5 “S” es la empresa u organización, lo cierto es que son también numerosos los beneficios personales que suponen para el propio trabajador.

Transforma al trabajador, que va a alcanzar mayores responsabilidades y una cualificación y preparación que antes no tenía, visionando la importancia del “cero averías/cero defectos”, así como su participación en todo tipo de mejoras.

Al estar basada la implantación de las 5 “S” en el trabajo en equipo, el trabajador está mucho más motivado al contar con la oportunidad de aportar ideas creativas sobre cómo debe organizarse y disponerse su puesto de trabajo, y sobre cómo debe hacerse dicho trabajo. El trabajador participa de la mejora continua.

Hace más grato su puesto y ambiente de trabajo, es decir:

- ✓ Cuenta con más espacio
- ✓ Se siente satisfecho por el lugar en el que trabaja y por el propio trabajo que desempeña
- ✓ Da mejor imagen ante visitas y clientes
- ✓ Consigue una mayor cooperación al trabajarse en equipo
- ✓ Aumenta su compromiso y responsabilidad con sus tareas
- ✓ Obtiene un mayor conocimiento de su puesto de trabajo

Se eliminan obstáculos y frustraciones que anteriormente pesaban sobre su trabajo.

Le ayuda a conocer y saber con certeza lo que se espera que haga, y cómo, cuándo y dónde se espera que lo haga.

Facilita la comunicación con todos los que trabajan con él.

➤ *Beneficios Para La Organización.* Sánchez y Enríquez (2017) indican que la organización obtendrá también muchos beneficios de la implantación de 5" S", principalmente en los que a calidad, reducción de costos, aumento de la productividad e incremento de la seguridad se refiere. Pasamos a ver estas ventajas con más detalle.

- ✓ Incremento de la productividad por la reducción de los tiempos de cambios de útiles o formatos.

Para ganar competitividad, la empresa debe reducir los tiempos de cambios de útiles o formatos a cero, incrementar la frecuencia de los cambios y adaptarse a la diversificación de productos. 5 "S" ayuda a reducir los tiempos de cambios de útiles o formatos mediante la reducción de los tiempos de búsqueda de elementos necesarios para los cambios, elevando así la eficiencia operativa global.

- ✓ Incremento de la calidad por disminución de defectos.

Los defectos son resultado de muchas causas, incluyendo el montaje de piezas erróneas y el uso de plantillas equivocadas. La organización y el orden evitan esta clase de errores, sumado a que el mantenimiento de la limpieza del equipo de producción reduce también los errores de operación de equipo.

- ✓ Reducción de costos por disminución de despilfarros.

La implantación de 5 “S” puede ayudar a eliminar o disminuir los siguientes despilfarros, inventarios en proceso y almacenes, uso excesivo de espacio en almacenes, tiempos muertos esperando medios de transporte, tiempos de búsqueda, cuando los elementos necesarios se encuentran difícilmente, despilfarro de movimientos, por localización deficiente de medios y suministros.

- ✓ Eliminación de retrasos para aumentar la fiabilidad de las entregas.

Los plazos de entrega no se pueden cumplir si el personal esta atareado rehaciendo o rectificando productos defectuosos, o se pierde tiempo en búsquedas o movimientos innecesarios. Cuando estos problemas se eliminan, las entregas adquieren fiabilidad.

- ✓ Reducción de accidentes y mejora de la seguridad.

Para conseguir “cero accidentes” en una planta es necesario poner atención a los defectos menores. La filosofía implícita de las 5 “S” pretende eliminar todo tipo de defectos o fugas en un proceso productivo o planta industrial. No es posible garantizar la seguridad en el trabajo sino se logran eliminar todos los pequeños problemas. Esta base también la comparte TPM. De hecho, 5 “S” es uno de los fundamentos de TPM.

- ✓ Incremento de la disponibilidad de equipos por reducción de averías.

Cuando las tareas básicas de mantenimiento se integran con las tareas de limpieza diaria, los operarios advierten los problemas antes de que causen una avería. De este modo, el equipo está siempre listo para su uso. El equipo limpio, bien mantenido, se avería con menos frecuencia y es más fácil diagnosticar y reparar cuando se produzca una avería.

- ✓ Disminución de reclamaciones y aumento de la confianza y fiabilidad.

La eliminación y disminución de defectos y retrasos lleva aparejada también una desaparición o reducción de reclamaciones de clientes sobre la calidad del producto.

- ✓ Crecimiento corporativo.

El incremento de la confianza y lealtad de los clientes a que nos han llevado todos los beneficios que supone la implantación de 5" S", se traduce en un incremento de las ventas, por lo que el crecimiento corporativo está estrechamente ligado a una sólida implantación de 5 "S".

G. Contexto De Aplicación. Gillet y Seno (2014) plantean en forma concisa el contexto de aplicación de la metodología de organización, orden y limpieza de los elementos de trabajo de la siguiente manera:

- *Contexto.* Al principio se utilizaron en producción, dentro de talleres con una particular exposición a la suciedad y al descuido que puede derivarse de esto; después, las 5S se extendieron poco a poco a todos los lugares de trabajo y, luego, a las actividades de servicio.

Con frecuencia se oye decir a los responsables que las cinco S son un método gerencial poderoso y no un simple hábito de trabajo. Esto proviene del hecho de que la

disciplina impuesta por las 5 S se inscribe de manera progresiva en el ánimo del personal y los equipos, y exige mucho rigor en el tiempo por parte del responsable.

1.2.2. Dirección Departamental Del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

El artículo 100 constitucional delega la responsabilidad de la Seguridad Social al instituto Guatemalteco de Seguridad Social y a través del Decreto 295 del congreso de la república se delimito su estructura, funcionamiento y atribuciones que por mandato legal le corresponden, como institución encargada de la aplicación del régimen de seguridad social, proporciona beneficios de salud y pecuniarios en función de riesgos y daños que enfrentan los trabajadores afiliados y sus beneficiarios.

La aplicación del régimen de seguridad social contribuye al bienestar y calidad de vida de los afiliados y sus beneficiarios, por medio de la ejecución de programas que garantizan la atención de la problemática en salud, la atención materna, el cuidado de los hijos menores de 5 años y el aseguramiento del ingreso a la edad de ser pensionado.

Por facultades que otorga la ley orgánica del IGSS, la Junta Directiva a través de acuerdos regula los distintos procesos que se cumplen en el seguro social a fin de garantizar la prestación de servicios, mismos que tienen como propósito suplir y restituir al trabajador afiliado a sus condiciones óptimas de trabajo, cuando estas se pierden, a través de prestaciones en salud y en dinero, también asegura el retiro de los trabajadores conforme a las condiciones que regula el acuerdo 1124 de Junta Directiva, por tal razón las tareas de la seguridad social en Guatemala son de suma importancia para la vida de toda la sociedad en general y en particular para patronos, trabajadores afiliados y beneficiarios.

El sostenimiento del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social se genera como consecuencia de lo que está establecido en su ley orgánica (Decreto 295) por consiguiente una función inherente a su constitución tiene que ver con la recaudación

de cuotas patronales y laborales que permiten el sostenimiento y financiamiento de los dos grandes programas que presta el seguro social en toda la república, los cuales son: Enfermedad, Maternidad y accidentes (EMA) e Invalidez, Vejez y sobrevivencia (IVS).

El programa EMA, en el caso de enfermedad común y maternidad esta normado por el acuerdo 410 y 466 de Junta Directiva del IGSS, el cual establece que es una función inherente a la seguridad social brindar protección a los habitantes del país contra los distintos riesgos que amenazan la salud, bienestar y capacidad productiva de los individuos y la colectividad de la que forman parte. Así mismo el programa de accidentes está regulado por el acuerdo de junta directiva No. 1002.

El programa IVS, está regulado en el acuerdo 1124 de junta directiva del IGSS, en el mismo se indica que el régimen de seguridad social protege a la población afiliada en los casos de invalidez, vejez y sobrevivencia, uno de sus fines principales es el de compensar mediante el otorgamiento de prestaciones en dinero el daño económico resultante de la cesación temporal o definitiva del trabajador. A la presente fecha únicamente en el departamento de Guatemala funciona el programa PRECAPI, el cual no es más que un programa de protección para trabajadoras de casa particular.

La Dirección Departamental del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social de Quetzaltenango, nace mediante el Acuerdo No. 1119 de Junta Directiva, su estructura y funcionamiento está establecido en el acuerdo de Gerencia 29-2003, el cual indica que tiene la finalidad siguiente: velar que se cumpla con los planes, programas y proyectos institucionales dictados por Junta Directiva del IGSS e instruidos por la Gerencia, para la cobertura de los programas de Enfermedad, Maternidad y Accidentes (EMA) e Invalidez, Vejez y Sobrevivencia (IVS) en las dependencias y unidades que están bajo su jurisdicción. Por tal razón ejerce supervisión a los procesos, mismos que se orientan al cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales, el ejercicio de la supervisión tiene como marco regulatorio los distintos acuerdos de Gerencia y Junta Directiva, las unidades objeto de supervisión son las que de forma directa otorgan el servicio a la población derechohabiente, conforme a los programas que por mandato constitucional

administra el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, regulados en los acuerdos de junta directiva siguientes: 410, 466, 468, 1002 y 1124 entre otros.

El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social encamina sus acciones en el marco del Plan estratégico Institucional 2018-2022, (PEI), el cual refleja cinco objetivos estratégicos, los cuales son: “Ampliación de Cobertura”, “Solidez Financiera”, “Prestaciones de Calidad”, “Eficiencia, Transparencia y Control”, Crecimiento y Desarrollo Institucional”, todos en estricta relación con la agenda mundial de desarrollo social para el año 2030 que contiene 17 objetivos de aplicación universal denominados “Objetivos de Desarrollo Sostenible”, aprobados en septiembre del año 2015 en la cumbre del Desarrollo Sostenible, al cual asistieron más de 150 países, el IGSS según sus objetivos estratégicos Institucionales adoptó cinco Objetivos de Desarrollo Sostenible siendo estos: Fin de la Pobreza, Trabajo Decente y Crecimiento Económico, Salud y Bienestar, Agua Limpia y Saneamiento y Hambre Cero.

Descripción de las áreas o secciones que componen la Dirección Departamental:

Área Financiera

Área de Auditoría y Supervisión Médica

Área Administrativa

Área de Asesoría Jurídica

Área de Estadística e Informática

Área de Farmacia y Bodega

Área de servicios varios y apoyo

II. Planteamiento del problema

El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social según su ley orgánica, es una institución de derecho público, con personería jurídica propia con capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, cuya finalidad es aplicar en beneficio del pueblo de Guatemala según el artículo 100 de la constitución política de la república un régimen nacional, unitario y obligatorio de seguridad social.

En Quetzaltenango, el IGSS brinda a la población afiliada cobertura en dos programas, siendo estos los siguientes: EMA e IVS; la Dirección Departamental del IGSS en Quetzaltenango, ejerce funciones de velar que se cumplan programas, planes y proyectos institucionales, dictados por Junta Directiva y encamina sus acciones al cumplimiento de objetivos estratégicos, por mandato legal ejerce supervisión en las áreas siguientes: administrativa, médica, de farmacia y bodega y financiera de todas las Unidades Médicas y Administrativas de su jurisdicción, siendo estas las que directamente otorgan los servicios a la población afiliada y derechohabiente, en función de los programas EMA e IVS, regulados por acuerdos de junta directiva, entre ellos: 410, 466, 468, 1002 y 1124; la supervisión que ejerce la rigen los acuerdos de Gerencia 29-2003 y 1119 de junta directiva.

De acuerdo a la estructura organizacional del IGSS en Quetzaltenango, es evidente que la dirección departamental tiene funciones específicas y vitales que tienen como propósito velar y hacer que se cumplan conforme a la normativa institucional el otorgamiento de prestaciones en salud y prestaciones pecuniarias a la población afiliada y derechohabiente, que se derivan de los programas EMA e IVS; por lo planteado, es innegable la relación que surge entre la mejora continua, los procedimientos de supervisión que desarrolla la dirección departamental y las prestaciones que por mandato legal otorga el instituto a su población afiliada, las que deben otorgarse en un contexto de satisfacción al usuario.

Los servicios que otorga el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social en Quetzaltenango son objeto de constante valoración por parte de la población afiliada y derechohabiente; razón por la que cobra mayor relevancia la supervisión que ejerce la dirección departamental a las unidades bajo su jurisdicción, misma que tiene por objeto orientar los procesos hacia la eficiencia y eficacia, que pueda reflejarse en la calidad y calidez de los servicios prestados. No obstante, el IGSS, como institución de orden público y por consiguiente la dirección departamental de Quetzaltenango no escapa al problema que caracteriza a las instituciones públicas del estado de Guatemala, consistente en el manejo de altos niveles de formalismo burocrático, en consecuencia, el estudio, análisis y readecuación de sus procedimientos con el objeto de vincularlos con procesos de retroalimentación, mejora continua, innovación y productividad son estrictamente necesarios, para el cumplimiento de sus funciones.

El exceso de formas burocráticas evidencia que el factor tiempo no es objeto de estudio, análisis y medición en los procesos administrativos, dicha situación provoca que se incrementen los costos de operación y alimenta el surgimiento de costos ocultos, los cuales como consecuencia de la falta de medición y análisis del tiempo respecto a su relación directa con la productividad y mejora continua no son identificados en las actividades administrativas que se desarrollan, sin embargo, las orientaciones estratégicas institucionales establecen que las prestaciones en salud y prestaciones pecuniarias deben otorgarse en un contexto de calidad y calidez, aspectos que conllevan el desarrollo de estrategias orientadas a la mejora en la prestación de servicios.

Dada la situación ya descrita, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo aplican el programa 9'S en la Dirección Departamental del IGSS de Quetzaltenango?

2.1 Objetivos

2.1.1. General

Determinar la aplicación del programa 9'S en la Dirección Departamental del IGSS de la ciudad de Quetzaltenango.

2.1.2 Específicos

- ✓ Identificar la metodología de organización (Seiri) en los espacios de trabajo, que utiliza la Dirección Departamental del IGSS de Quetzaltenango.
- ✓ Describir el proceso de orden (Seiton) en los espacios de trabajo, que desarrolla la Dirección Departamental del IGSS de Quetzaltenango.
- ✓ Identificar el método de limpieza (Seiso) en los espacios de trabajo, que aplica la Dirección Departamental del IGSS de Quetzaltenango.
- ✓ Distinguir las herramientas y/o procedimientos de Control Visual (Seiketsu) y disciplina (Shit suke) desarrolladas en la Dirección Departamental del IGSS de Quetzaltenango.
- ✓ Señalar las herramientas y/o procedimientos que se desarrollan para alcanzar constancia (Shikari) y compromiso (Shit sukoku) en los miembros de personal.
- ✓ Destacar los procedimientos de coordinación (Seishoo) y estandarización (Seido) que impulsa la jefatura de la Dirección Departamental en función de las "S" anteriores.

2.2 Variable e indicadores

2.2.1 Definición conceptual

a) Programa 9 “S”.

Gutiérrez (2014) conceptualiza las 9’S de la siguiente manera: “con el fin de desarrollar planes de mejoramiento más integrales del ambiente de trabajo, a las 5’S se les fortalece agregando algunos conceptos. Así, se integran nueve conceptos fundamentales en torno a los cuales los empleados y la organización pueden lograr las condiciones adecuadas para producir con calidad bienes y servicios”.

2.2.2 Definición operacional

a) Programa 9 “S”

Es un programa japonés, que se constituye por nueve principios, que integran una metodología que busca un ambiente de trabajo coherente con la filosofía de la calidad total, destacando la participación de los empleados y directivos de la organización, una de las características de altísimo interés es su orientación a desarrollar y alcanzar niveles óptimos de productividad en los procesos en los que intervienen directamente los colaboradores, con base en la aplicación de principios que incentivan y fomentan un sistema de clasificación orden y limpieza en la organización, orientando la misma a una cultura de mejora continua.

2.2.3 Indicadores:

<i>Con las cosas</i>	<i>Seiri</i> : Organización. <i>Seiton</i> : Orden. <i>Seiso</i> : Limpieza.
<i>Con uno mismo</i>	<i>Seiketsu</i> : Control visual. <i>Shit Suke</i> : Disciplina y habito. <i>Shikari</i> : Constancia. <i>Shit Sukoku</i> : Compromiso.
<i>Con la organización</i>	<i>Seishoo</i> : Coordinación. <i>Seido</i> : Estandarización

2.3 Alcances y limites

2.3.1 Alcances

La presente Investigación se desarrolló en la Dirección Departamental del IGSS en Quetzaltenango y describe de qué forma se aplican procedimientos relacionados con la organización, orden y limpieza de los elementos en las áreas de trabajo, los cuales guardan relación con la búsqueda del mejoramiento de resultados.

2.3.2 Límites

Se encontró menor información bibliográfica relacionada con la metodología 9'S, respecto a la información de 5'S, en esta última se ubicaron más autores bibliográficos.

2.4 Aporte.

El estudio refleja cómo se aplica en la Dirección Departamental del IGSS de Quetzaltenango la metodología 9'S, la mayoría del personal conoce la metodología y de forma individual desarrolla prácticas de organización orden y limpieza, aspecto que se constituye en fortaleza para la aplicación formal a futuro en la unidad en la que se realizó el estudio. Los resultados de la investigación permiten que la autoridad superior de la entidad tenga a la mano un diagnóstico relacionado con la herramienta en función de su aplicación, lo cual permitirá que el desarrollo de los procesos vinculados con las funciones del personal se cumpla bajo un esquema de productividad, motivación, esmero y mejora continua y elimine riesgos relacionados con el uso excesivo de tiempo en sus procedimientos, aumento de sus costos de operación y duplicidad de actividades.

Para la sociedad en general, el estudio aporta conocimiento en la utilización de la metodología 9'S, misma que se constituye como una herramienta efectiva, para mejorar el rendimiento y efectividad de los trabajadores, reducir tiempos y accidentes laborales.

Para los estudiantes Landivarianos, y otras instituciones educativas, se constituye en un aporte en cuanto a la propuesta de implementación de la metodología 9'S, estableciéndose en una fuente de datos secundarios, antecedentes e información, para futuras investigaciones y solución de problemas en la conducción de instituciones y empresas.

III. Método

3.1 Sujetos y/o Unidad de análisis

Los sujetos de investigación son: miembros de personal de la Dirección Departamental del IGSS en Quetzaltenango, el cual está distribuido en función de las áreas que conforman su estructura organizacional, siendo estas: área financiera, auditoría y supervisión médica, administrativa, asesoría jurídica, estadística e informática, farmacia y bodega, supervisión de enfermería y de trabajo social, servicios varios y apoyo y su director departamental. Estructura que responde a las funciones de supervisión de la unidad objeto de estudio.

3.2. Población y muestra

Para este caso en particular, el estudio incluye a la totalidad de la población que conforma el personal de la dirección departamental, siendo un total de 23 trabajadores, subdividido en personal técnico-administrativo y de Servicios varios y apoyo, conforme al esquema que se detalla a continuación:

Población de dirección departamental IGSS Quetzaltenango		
Sujetos de investigación	Áreas	Cantidad
Personal técnico-administrativo	Director Departamental	1
	Financiera	4
	Auditoría y supervisión médica	4
	Administrativa	3
	Asesoría jurídica	2
	Estadística e informática	2
	Jefatura de farmacia y bodega	2
	Supervisión de trabajo social y de enfermería	2
Personal de servicios varios y apoyo	Pilotos	2
	Conserje	1
Total		23

Fuente: Dirección Departamental IGSS Quetzaltenango (2019)

3.3 Instrumento

Para la obtención de resultados según los objetivos planteados en la presente investigación y en congruencia con el estudio de la variable definida, se utilizarán los siguientes instrumentos, de acuerdo al siguiente cronograma:

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES			
ACTIVIDAD	INSTRUMENTOS	SUJETO	FECHA
Diagnostico Situacional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Boleta de opinión conformada por 24 interrogantes, entre ellas cerradas y abiertas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajadores de las áreas siguientes: financiera, auditoría y supervisión médica, administrativa, asesoría jurídica, estadística e informática, farmacia y bodega, supervisión de enfermería y de trabajo social. 	Septiembre 2019
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se realizó una entrevista semiestructurada, la que consta de 12 preguntas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Director Departamental 	Septiembre 2019
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Boleta de opinión conformada por 24 interrogantes, con preguntas cerradas y abiertas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personal de servicios varios y apoyo. <p>Observación: al personal de servicios varios y apoyo se le explicó la herramienta al momento de responder el cuestionario.</p>	Septiembre 2019

3.4. Procedimiento

Para la realización del presente estudio se cumplieron los siguientes pasos:

- ✓ Selección del Tema: el tema seleccionado surge como consecuencia de un proceso de observación concretizado en las instalaciones de la Dirección Departamental, por medio del cual se llegaron a determinar distintas necesidades por cubrirse en dicha entidad, llegando a la conclusión que bien aplicada la herramienta de las 9'S si genera un beneficio integral a los colaboradores de dicha dependencia, en función del desempeño de sus actividades.

- ✓ Desarrollo del Planteamiento del Problema: en esta fase se planteó la problemática que actualmente atraviesa la Dirección Departamental del IGSS en Quezaltenango.
- ✓ Desarrollo de la metodología del estudio: en esta fase identificaron los sujetos y/o unidades de análisis, la población y muestra, instrumentos y el procedimiento a seguir para la ejecución de la investigación.

La ejecución de la investigación se realizó de la siguiente forma:

- ✓ Administración de boleta de opinión a los siguientes sujetos de estudio: personal técnico-administrativo y de servicios varios y apoyo, para conocer cómo se desarrollan en la Dirección Departamental del IGSS de Quetzaltenango la organización, orden, disciplina, limpieza, control visual, constancia, compromiso, coordinación y estandarización, (9'S)
- ✓ Entrevista dirigida al Director Departamental, a fin de conocer aspectos de coordinación y estandarización de procesos en función de la "organización", "orden", "disciplina", "limpieza", "control visual", "constancia" y "compromiso"; programa 9'S.
- ✓ Análisis y Discusión de resultados.
- ✓ Conclusiones y Recomendaciones.
- ✓ Diseño de la propuesta de implementación de la metodología 9'S en la Unidad de análisis.

IV. Presentación de resultados

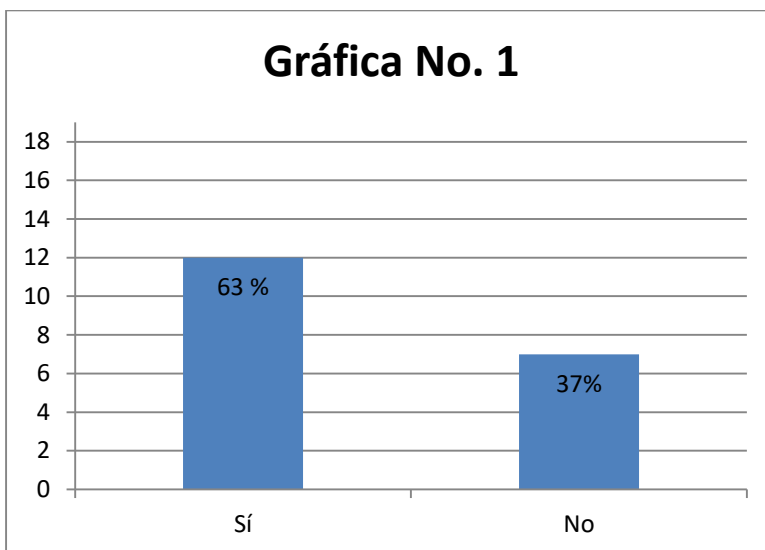
Cuestionario dirigido a personal técnico-administrativo.

1. ¿Conoce usted el programa japonés 9'S?

Cuadro No. 1

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	12	63%
No	7	37%
Totales	19	100%

Fuente: Trabajo de campo (septiembre 2019)



Fuente: Cuadro No. 01

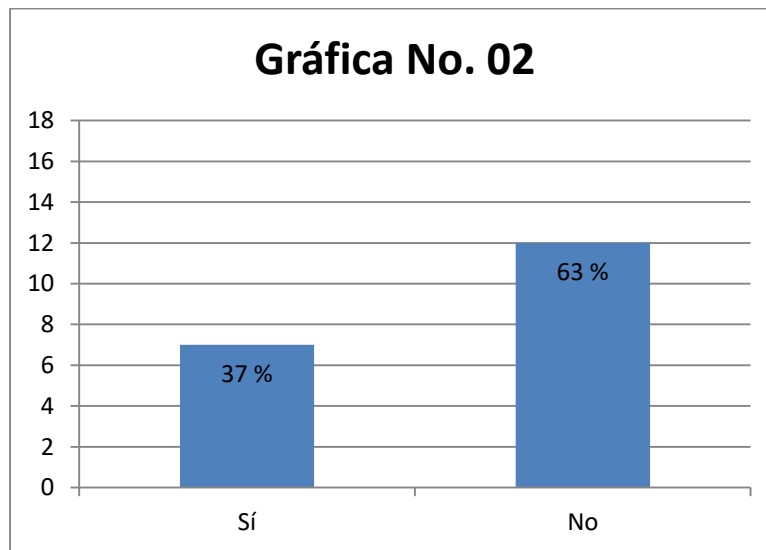
Respecto a la población de colaboradores (personal técnico-administrativo) a los que se les administró la boleta de opinión, en su mayoría, respondieron que sí conocen el programa japonés 9'S.

2. ¿Aplican el programa 9'S en la Dirección Departamental?

Cuadro No. 02

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	7	37%
No	12	63%
Totales	19	100%

Fuente: Trabajo de campo (septiembre 2019)



Fuente: Cuadro No. 02

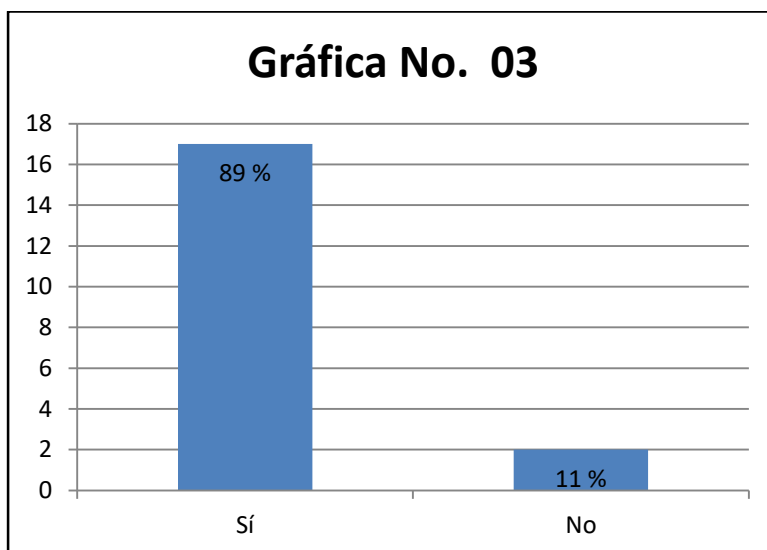
La mayoría de colaboradores, a los que se les administró la boleta de opinión respondieron que no aplican el programa 9'S en la Dirección Departamental.

3. En la organización de su área de trabajo, ¿clasifica usted los elementos que utiliza en su área de trabajo?

Cuadro No. 03

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	17	89%
No	2	11%
Totales	19	100%

Fuente: Trabajo de campo (septiembre 2019)



Fuente: Cuadro No. 03

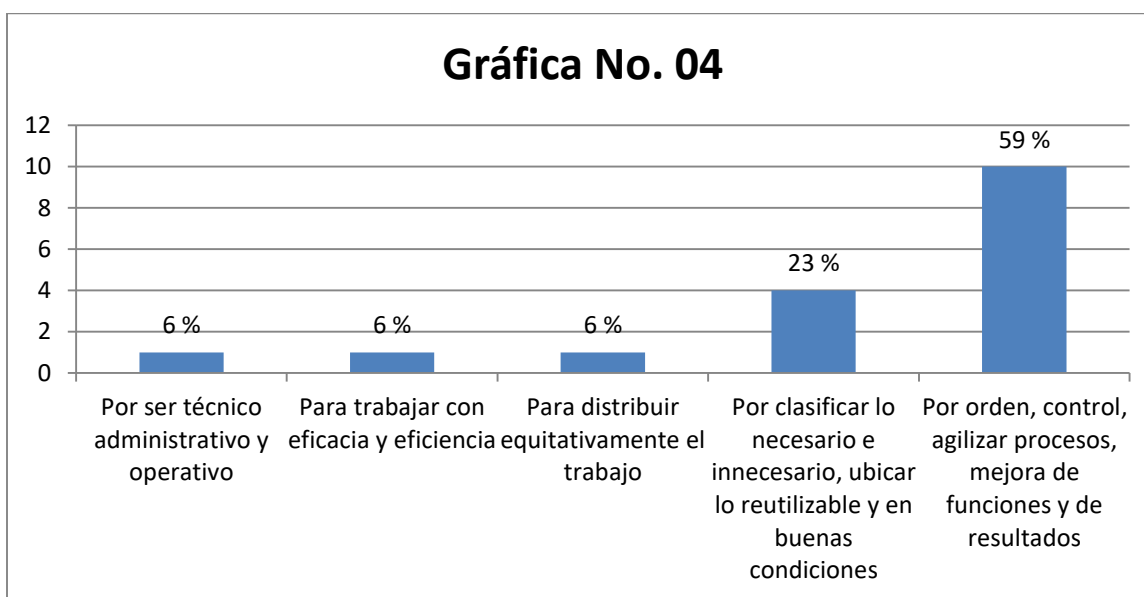
La mayoría de colaboradores, indicó que si clasifica los elementos que utiliza en su área de trabajo.

4. ¿Por qué?

Cuadro No. 04

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Por ser Técnico administrativo y operativo	1	6%
Para trabajar con eficacia y eficiencia	1	6%
Para distribuir equitativamente el trabajo	1	6%
Por clasificar lo necesario e innecesario, ubicar lo reutilizable y en buenas condiciones	4	23%
por orden, control, agilizar procesos, mejora de funciones y de resultados	10	59%
Totales	17	100.00%
02 colaboradores no respondieron el "por qué"		

Fuente: Trabajo de campo (septiembre 2019)



Fuente: Cuadro No. 04

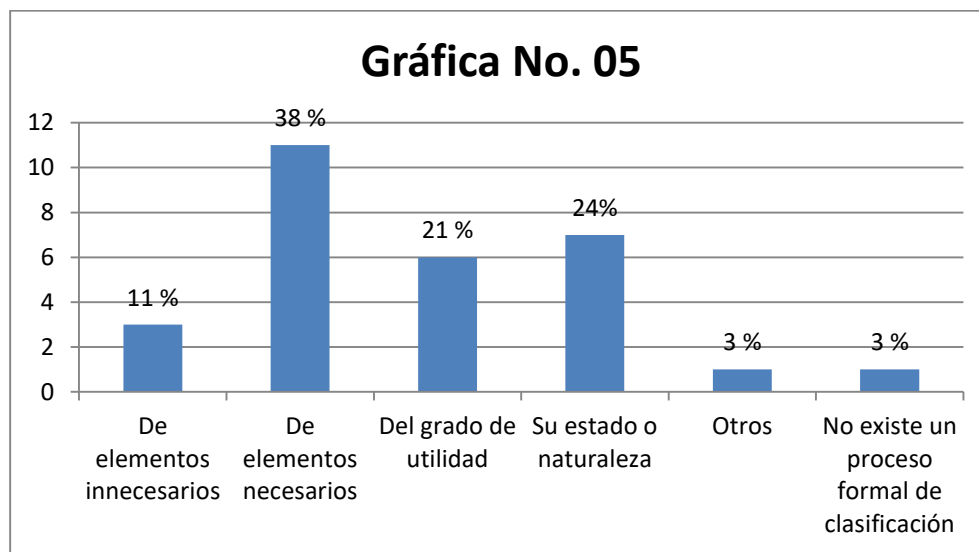
La mayoría de trabajadores indicaron que clasifican los elementos que utilizan de su área de trabajo por orden, agilización de procesos, mejora de funciones y de resultados, aunque dentro de la minoría existe un grupo que aportó respuestas interesantes, tales como: por clasificar lo necesario e innecesario, ubicar lo reutilizable y en buenas condiciones.

5. Marque en función de ¿qué clasifica los elementos?

Cuadro No. 05

Opción	Frecuencia	Porcentaje
De elementos innecesarios	3	11%
De elementos necesarios	11	38%
Del grado de utilidad	6	21%
Su estado o naturaleza	7	24%
otros	1	3%
No existe un proceso formal de clasificación	1	3%
Totales	29	100.00%

Fuente: Trabajo de campo (septiembre 2019)



Fuente: Cuadro No. 05

Los trabajadores resaltaron tres opciones, siendo estas las siguientes: de elementos necesarios, su estado o naturaleza y del grado de utilidad

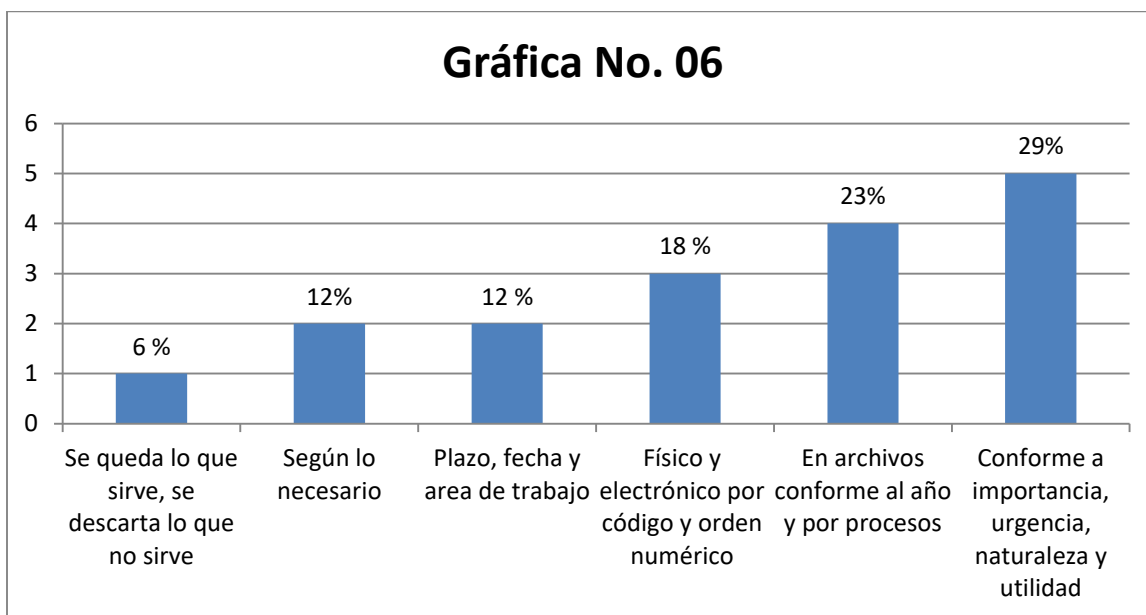
6. Conforme al grado de utilidad identificado en los elementos, mencione, ¿cómo se ubican y/o almacenan?

Cuadro No. 06

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Se queda lo que sirve, se descarta lo que no sirve	1	6%
Según lo necesario	2	12%
Plázo, fecha y area de trabajo	2	12%
Físico y electrónico por Código y orden numérico	3	18%
En archivos conforme al año y por procesos	4	23%
Conforme a importancia, urgencia, naturaleza y utilidad	5	29%
Totales	17	100.00%

02 personas no contestaron la pregunta

Fuente: Trabajo de campo (septiembre 2019)



Fuente: Cuadro No. 06

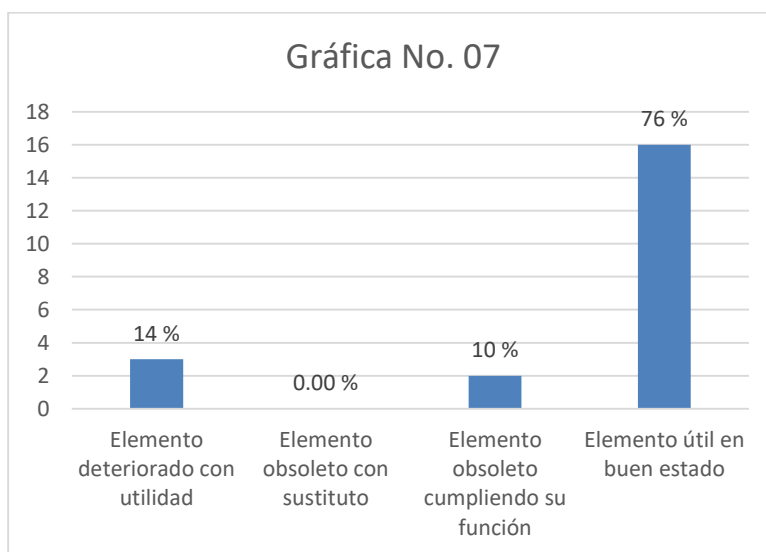
En cuanto a cómo se ubican y/o almacenan, según el grado de utilidad de los elementos, las opciones aportadas por los colaboradores no reflejan uniformidad de criterio de almacenamiento según la frecuencia de uso, sin que se registre mayoría alguna, no obstante prevalece el siguiente criterio: “conforme a importancia, urgencia, naturaleza y utilidad.

7. ¿Cuáles son los criterios que aplica para identificar la naturaleza de los elementos?, seleccione la o las opciones según su criterio

Cuadro No. 07

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Elemento deteriorado con utilidad	3	14%
Elemento obsoleto con sustituto	0	0%
Elemento obsoleto cumpliendo su función	2	10%
Elemento útil en buen estado	16	76%
Totales	21	100%

Fuente: Trabajo de campo (septiembre 2019)



Fuente: Cuadro No. 07

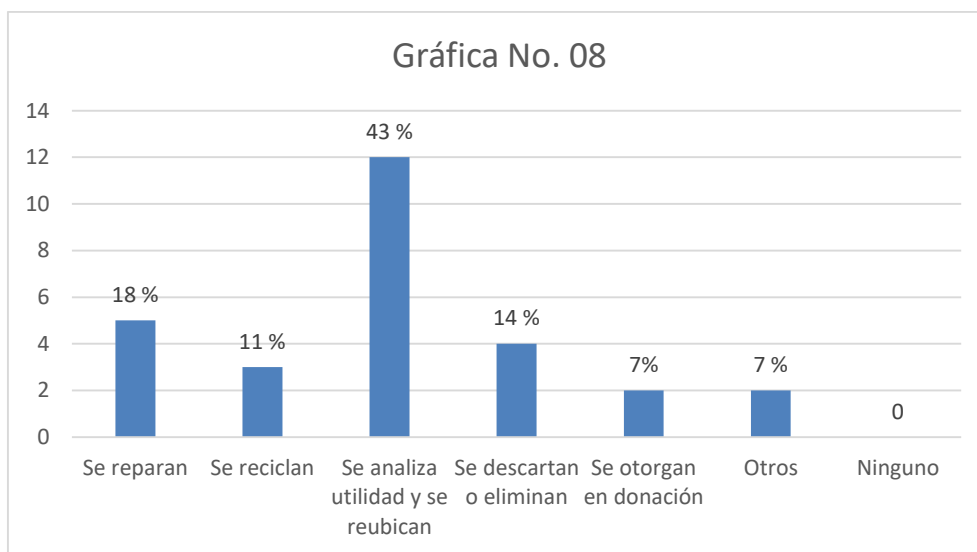
En función de los criterios que aplican los colaboradores para identificar la naturaleza de los elementos de su área de trabajo la mayoría resaltó el siguiente criterio: “elemento útil en buen estado”.

8. Luego de identificar la naturaleza o estado de los elementos ¿Qué procedimiento utilizan en la Dirección Departamental? Seleccione las opciones que aplican

Cuadro No. 08

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Se reparan	5	18%
Se reciclan	3	11%
Se analiza utilidad y se reubican	12	43%
Se descartan o eliminan	4	14%
Se otorgan en donación	2	7%
otros	2	7%
Ninguno	0	0%
Totales	28	100%

Fuente: Trabajo de campo (septiembre 2019)



Fuente: Cuadro No. 08

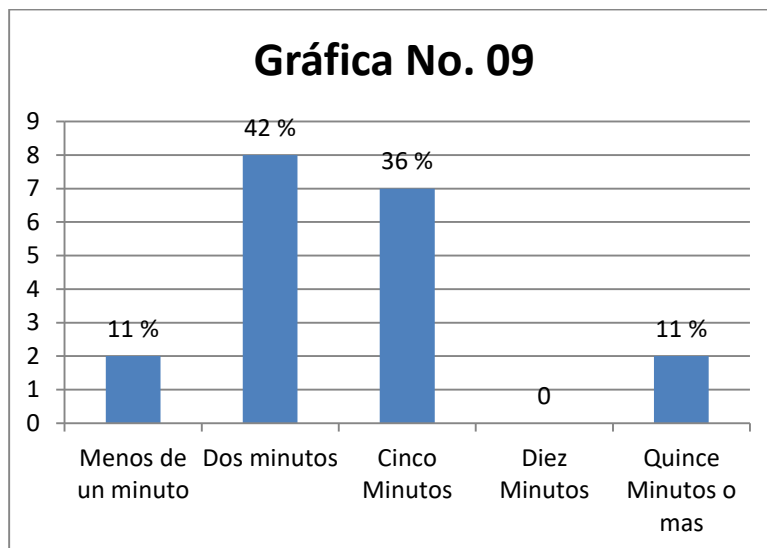
En función de identificar el procedimiento que utilizan en la Dirección Departamental, luego de identificar la naturaleza o estado de los elementos, prevalece por las demás la opción siguiente: “se analiza utilidad y se reubican”.

9. ¿Qué tiempo utiliza usted para buscar un elemento de su área de trabajo? (Oficios, providencias, útiles de oficina, circulares, activos fungibles, acuerdos, herramientas mecánicas, uniformes, material de limpieza, etc.)

Cuadro No. 09

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un minuto	2	11%
Dos minutos	8	42%
Cinco minutos	7	36%
Diez minutos	0	0%
quince minutos o mas	2	11%
Totales	19	100%

Fuente: Trabajo de campo (septiembre 2019)



Fuente: Cuadro No. 09

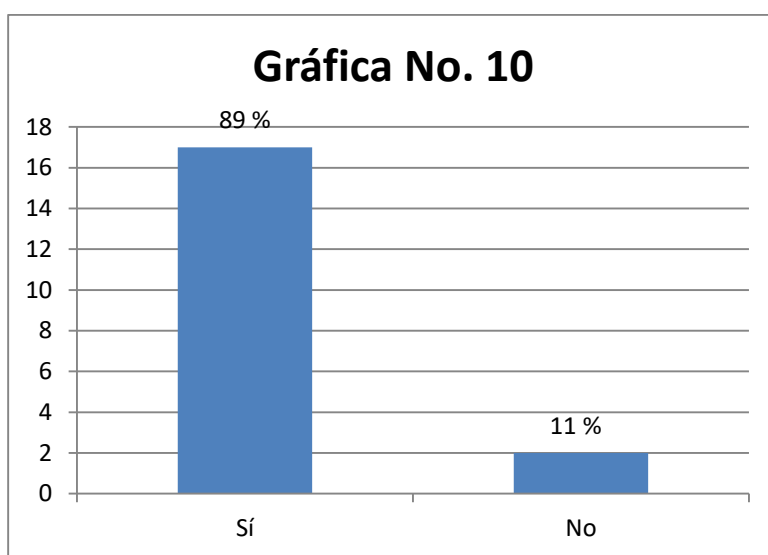
Respecto al tiempo que utilizan para buscar un elemento de su área de trabajo, en su mayoría los trabajadores respondieron e identificaron dos opciones: dos y cinco minutos.

10. De acuerdo a la clasificación y organización de las cosas o elementos ¿se definen sitios de ubicación para su resguardo según su necesidad de uso, grado de utilidad y naturaleza de los elementos?

Cuadro No. 10

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	17	89%
No	2	11%
Totales	19	100%

Fuente: Trabajo de campo (septiembre 2019)



Fuente: Cuadro No. 10

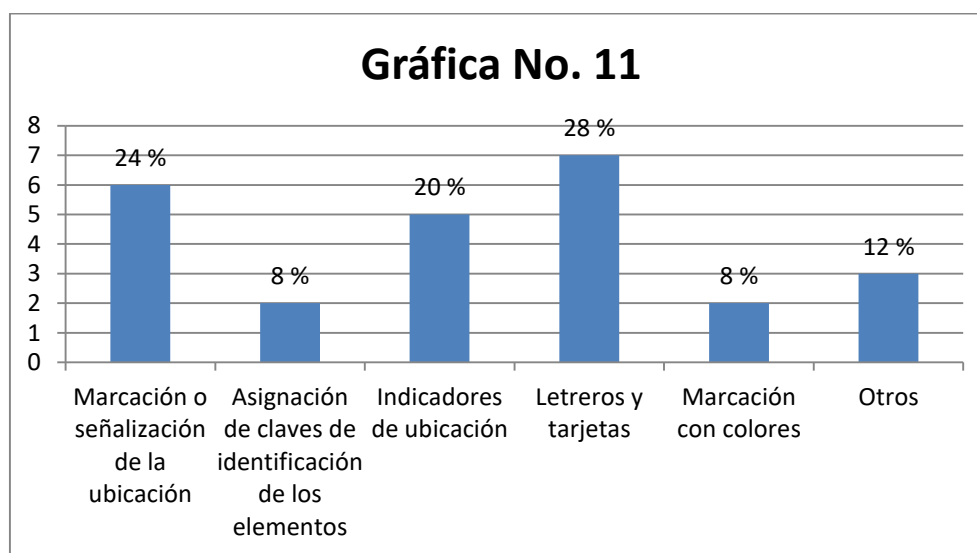
En su mayoría, los colaboradores manifestaron que de acuerdo a la clasificación y organización de las cosas o elementos, si se definen sitios de ubicación para su resguardo, según su necesidad de uso, grado de utilidad y naturaleza de los elementos.

11. Si respondió “sí” en la interrogante anterior señale los criterios que aplican en la Dirección Departamental

Cuadro No. 11

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Marcación o señalización de la ubicación	6	24.00%
Asignación de claves de identificación de los elementos	2	8.00%
Indicadores de ubicación	5	20.00%
Letreros y tarjetas	7	28.00%
Marcación con colores	2	8.00%
otros	3	12.00%
Totales	25	100.00%

Fuente: Trabajo de campo (septiembre 2019)



Fuente: Cuadro No. 11

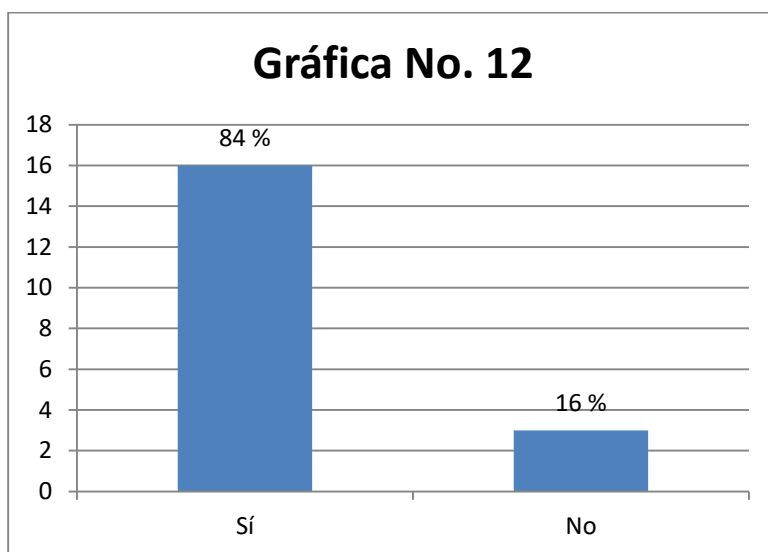
De acuerdo al número de colaboradores que respondieron “sí” en la interrogante número 09, algunos con más de una opción, predominaron tres de ellas, como criterios que aplican en la dirección departamental, siendo en su orden las siguientes: letreros y tarjetas, marcación o señalización de la ubicación e indicadores de ubicación.

12. ¿Existe un programa de limpieza que define actividades, en función de su área de trabajo?

Cuadro No. 12

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	16	84%
No	3	16%
Totales	19	100%

Fuente: Trabajo de campo (septiembre 2019)



Fuente: Cuadro No. 12

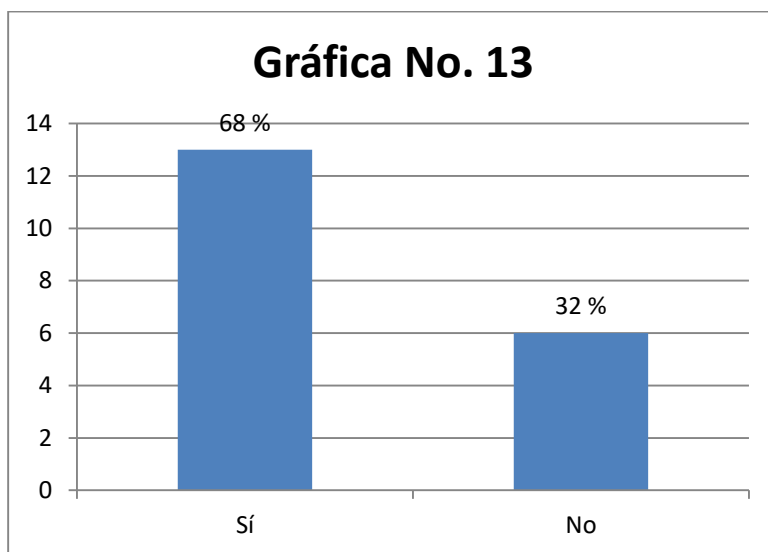
La mayoría, indicó que si existe un programa de limpieza que define actividades.

13. ¿Usted participa en el proceso de limpieza de su área de trabajo?

Cuadro No. 13

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	13	68%
No	6	32%
Totales	19	100%

Fuente: Trabajo de campo (septiembre 2019)



Fuente: Cuadro No. 13

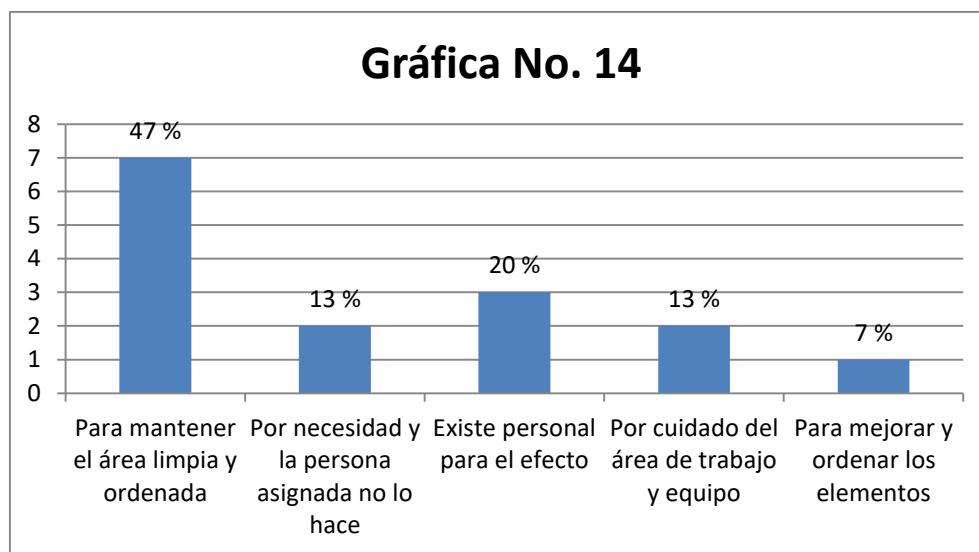
La mayoría de colaboradores indicaron que si participan en el proceso de limpieza de su área de trabajo.

14. ¿Por qué?

Cuadro No. 14

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Para mantener el área limpia y ordenada.	7	47%
por necesidad y la persona asignada no lo hace	2	13%
Existe personal para el efecto	3	20%
Por cuidado del área de trabajo y equipo	2	13%
Para mejorar y ordenar los elementos	1	7%
Totales	15	100.00%
04 colaboradores no respondieron el "por qué"		

Fuente: Trabajo de campo (septiembre 2019)



Fuente: Cuadro No. 14

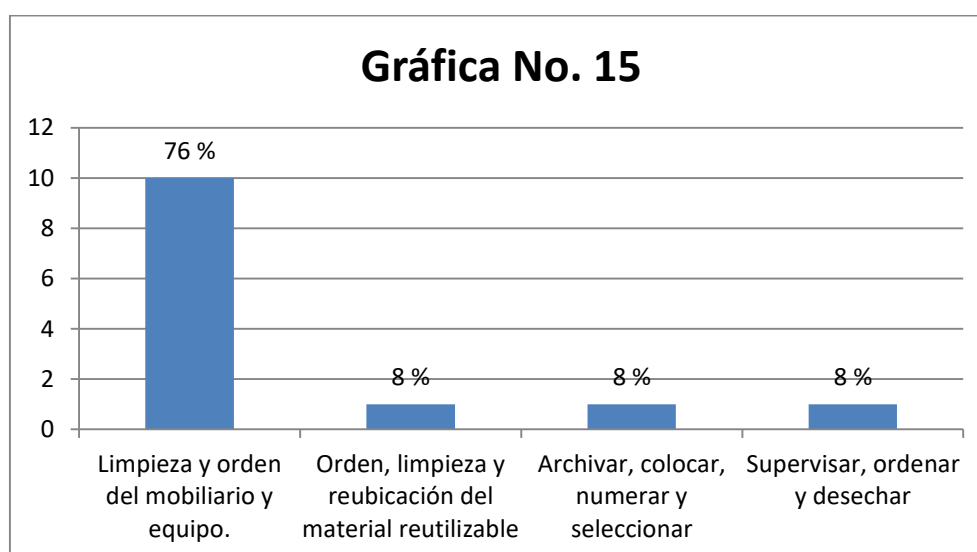
La mayoría de trabajadores que respondieron que si participan en la limpieza de su área de trabajo manifestó que lo hace para mantener el área limpia y ordenada, en tanto que, quienes respondieron que no, manifestaron que existe personal para el efecto.

15. Si la respuesta anterior es “**si**”, describa brevemente las actividades que se desarrollan

Cuadro No. 15

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Limpieza y orden del mobiliario y equipo.	10	76%
orden, limpieza y reubicación del material reutilizable.	1	8%
Archivar, colocar, numerar y seleccionar	1	8%
Supervisar, ordenar y desechar	1	8%
Totales	13	100%

Fuente: Trabajo de campo (septiembre 2019)



Fuente: Cuadro No. 15

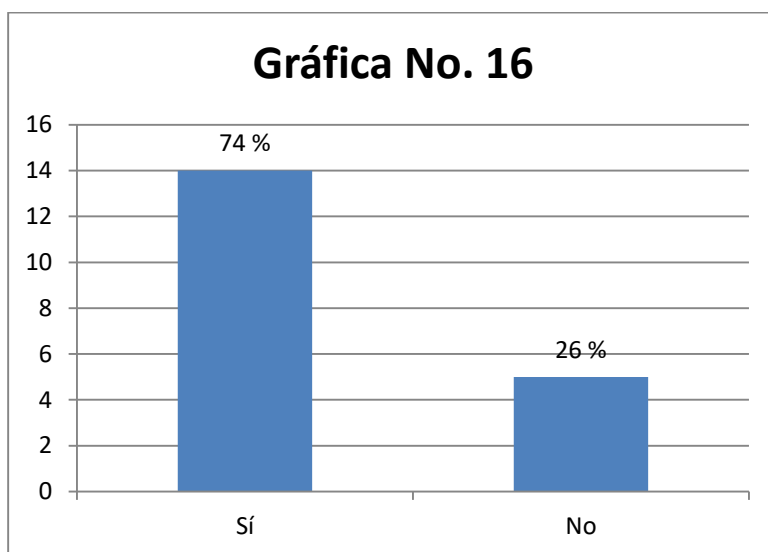
Del total de trabajadores que respondieron “si” en la interrogante identificada con el numeral 13, la mayoría indicó que su participación en el proceso de limpieza consiste en limpiar y ordenar su mobiliario y equipo, la minoría agregó aspectos tales como: reubicación de material reutilizable, archivar, numerar, seleccionar, colocar y desechar.

16. Para el cumplimiento y desarrollo del programa de limpieza ¿existe un cronograma que define la periodicidad del mismo?

Cuadro No. 16

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	14	74%
No	5	26%
Totales	19	100%

Fuente: Trabajo de campo (septiembre 2019)



Fuente: Cuadro No. 16

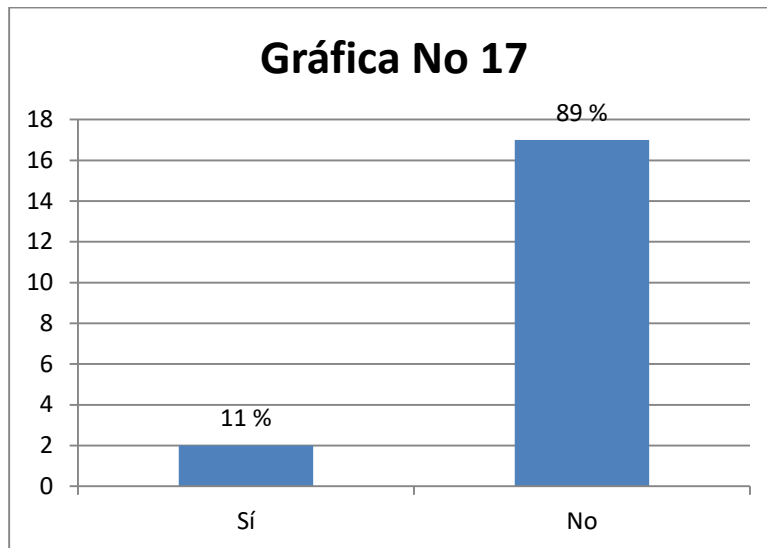
La mayoría de colaboradores indicaron que si existe un cronograma que define la periodicidad de la limpieza.

17. ¿Existe un manual de limpieza para su área de trabajo?

Cuadro No. 17

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	2	11%
No	17	89%
Totales	19	100%

Fuente: Trabajo de campo (septiembre 2019)



Fuente: Cuadro No. 17

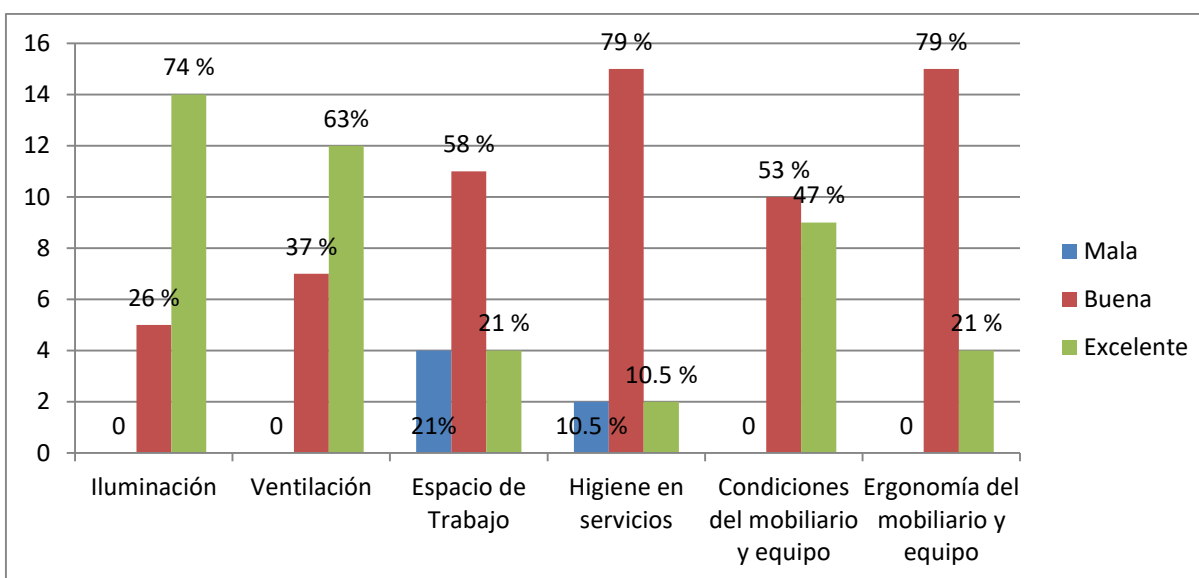
La mayoría de colaboradores, indicaron que no existe un manual de limpieza en su área de trabajo.

18. Marque conforme a la opción que considere, en el siguiente cuadro, las condiciones de su ambiente de trabajo siguientes

Cuadro No. 18

Iluminación			Ventilación		
Opción	Frecuencia	Porcentaje	Opción	Frecuencia	Porcentaje
Mala	0	0%	Mala	0	0%
Buena	5	26%	Buena	7	37%
Excelente	14	74%	Excelente	12	63%
Totales	19	100%	Totales	19	100%
Espacio de Trabajo			Higiene en servicios		
Opción	Frecuencia	Porcentaje	Opción	Frecuencia	Porcentaje
Mala	4	21%	Mala	2	10.5%
Buena	11	58%	Buena	15	79%
Excelente	4	21%	Excelente	2	10.5%
Totales	19	100%	Totales	19	100%
Condiciones del mobiliario y equipo			Ergonomía del mobiliario y equipo		
Opción	Frecuencia	Porcentaje	Opción	Frecuencia	Porcentaje
Mala	0	0%	Mala	0	0%
Buena	10	53%	Buena	15	79%
Excelente	9	47%	Excelente	4	21%
Totales	19	100%	Totales	19	100%

Fuente: Trabajo de campo (septiembre 2019)



Fuente: Cuadro No. 18

En la evaluación a las condiciones del ambiente de trabajo, la opción “excelente” supero a las demás en los aspectos de iluminación y ventilación, la opción “buena” alcanzo el mayor nivel en los aspectos de ergonomía del mobiliario y equipo, higiene en servicios, el espacio de trabajo y las condiciones del mobiliario y equipo; sin embargo los aspectos de espacio de trabajo e higiene en servicios son los únicos que registran calificativo en la opción “mala”.

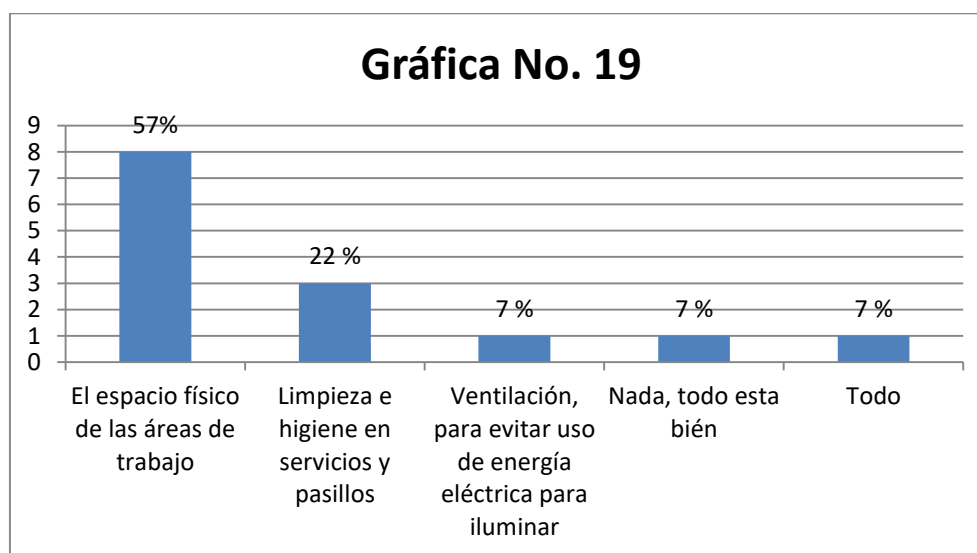
19. ¿Qué mejoraría y por qué?

Cuadro No. 19

Opción	Frecuencia	Porcentaje
El espacio físico de las áreas de trabajo	8	57%
Limpieza e higiene en servicios y pasillos	3	22%
Ventilación, para evitar uso de energía eléctrica para iluminar	1	7%
Nada, todo esta bien	1	7%
Todo	1	7%
Totales	14	100.00%

05 colaboradores no respondieron

Fuente: Trabajo de campo (septiembre 2019)



Fuente: Cuadro No. 19

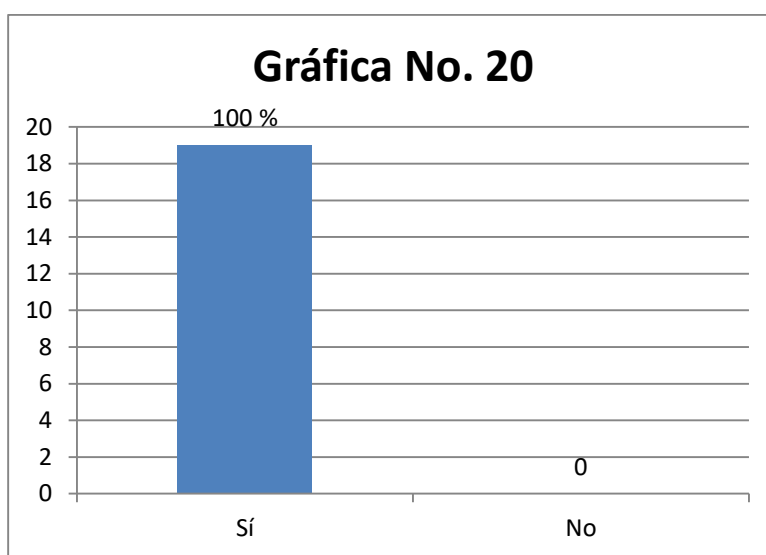
Respecto a que mejoraría y por qué, en las condiciones de su ambiente de trabajo, la mayoría de trabajadores se manifestó en función de mejorar el espacio físico de las áreas de trabajo.

20. Cómo parte de la generación de un entorno de trabajo agradable, ¿se le provee de los materiales, equipo y suministros necesarios y adecuados para el desempeño de sus funciones?

Cuadro No. 20

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	19	100%
No	0	0%
Totales	19	100%

Fuente: Trabajo de campo (septiembre 2019)



Fuente: Cuadro No. 20

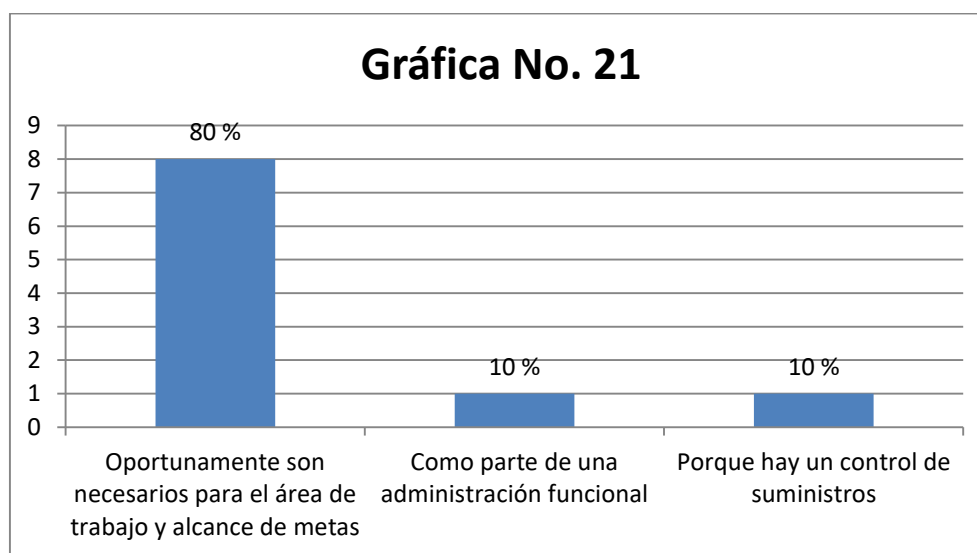
La totalidad de colaboradores respondieron que si se les provee de los materiales, equipo y suministros necesarios y adecuados para el desempeño de sus funciones.

21. ¿Por qué?

Cuadro No. 21

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Oportunamente son necesarios para el área de trabajo y alcance de metas	8	80%
Como parte de una administración funcional	1	10%
Porque hay un control de suministros	1	10%
Totales	10	100%
09 colaboradores no respondieron el "por qué"		

Fuente: Trabajo de campo (septiembre 2019)



Fuente: Cuadro No. 21

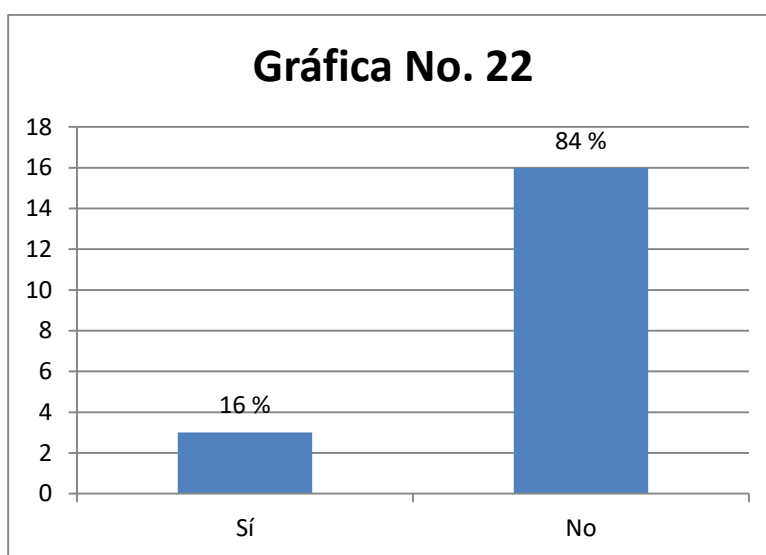
La mayoría de trabajadores respondieron que se les proporciona los materiales, equipo y suministros necesarios y adecuados para el desempeño de sus funciones porque son necesarios para el área de trabajo y alcance de metas.

22. ¿Tiene usted participación en el desarrollo e implementación de un plan educacional que define responsabilidades de organización, orden y limpieza de las cosas de su área de trabajo?

Cuadro No. 22

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	3	16%
No	16	84%
Totales	19	100%

Fuente: Trabajo de campo (septiembre 2019)



Fuente: Cuadro No. 22

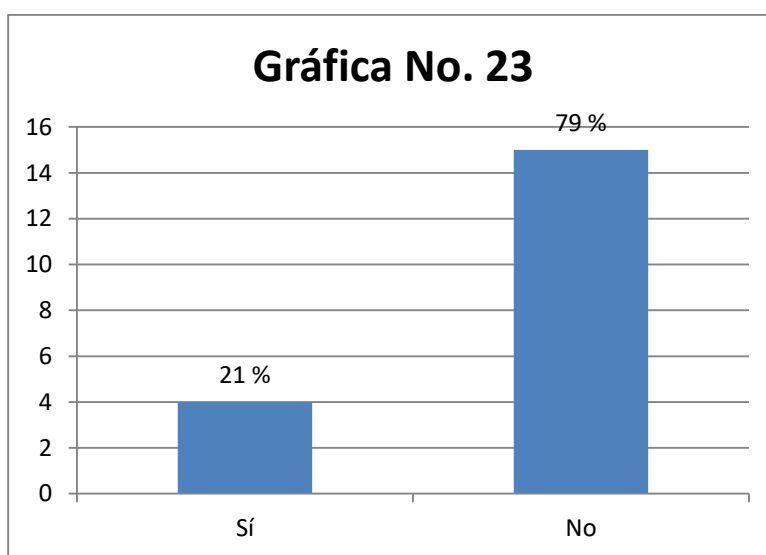
La mayoría indicó que no tiene participación en el desarrollo e implementación de un plan educacional que define responsabilidades de organización, orden y limpieza de las cosas en su área de trabajo.

23. ¿Participa usted en programas o capacitaciones que incentiven el cumplimiento sistemático de estándares de trabajo establecidos para la organización, orden y limpieza de las cosas?

Cuadro No. 23

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	4	21%
No	15	79%
Totales	19	100%

Fuente: Trabajo de campo (septiembre 2019)



Fuente: Cuadro No. 23

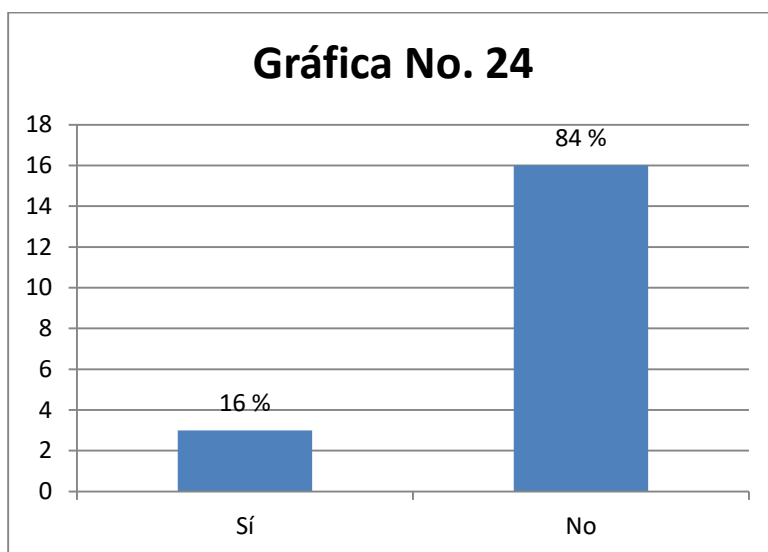
En su mayoría manifestaron los colaboradores que no tienen participación en programas o capacitaciones que incentiven el cumplimiento sistemático de estándares de trabajo establecidos para la organización, orden y limpieza de las cosas.

24. ¿Su área de trabajo es evaluada de forma periódica y/o constante, en función de la organización, orden y limpieza de sus cosas?

Cuadro No. 24

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	3	16%
No	16	84%
Totales	19	100%

Fuente: Trabajo de campo (septiembre 2019)



Fuente: Cuadro No. 24

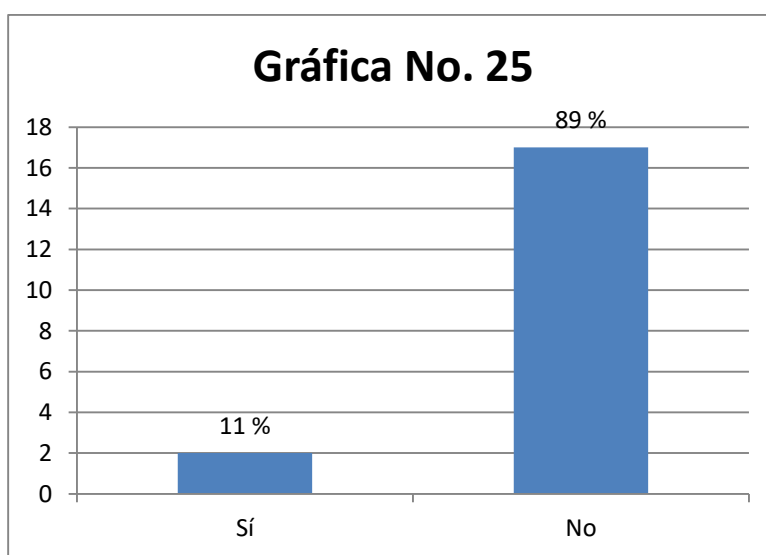
La mayoría de colaboradores indicó que su área de trabajo no es evaluada de forma periódica y/o constante, en función de la organización, orden y limpieza de sus cosas.

25. ¿Existen herramientas visuales, boletines informativos, carteles, material didáctico para recordar y/o mantener sistemáticamente la organización, orden y limpieza de las cosas?

Cuadro No. 25

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	2	11%
No	17	89%
Totales	19	100%

Fuente: Trabajo de campo (septiembre 2019)



Fuente: Cuadro No. 25

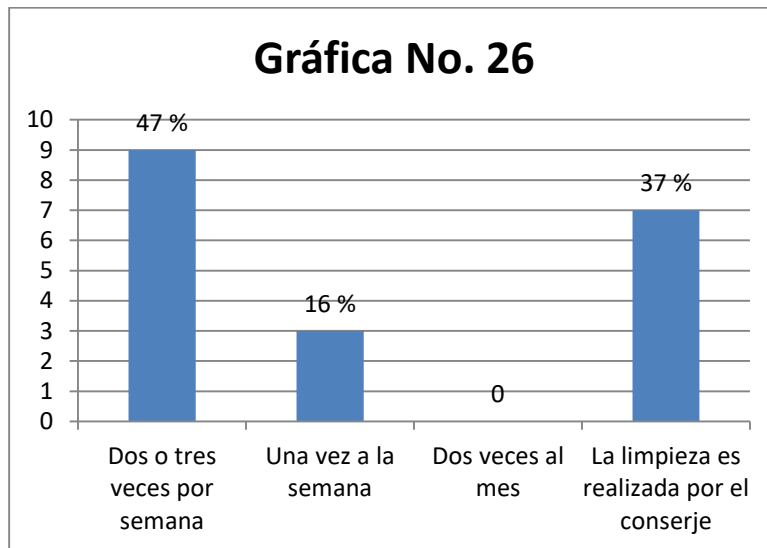
La mayoría de colaboradores, indicó que no existen herramientas visuales, boletines informativos, carteles y material didáctico para recordar y/o mantener sistemáticamente la organización, orden y limpieza de las cosas.

26. ¿Con qué frecuencia y/o periodicidad organiza, ordena y limpia su área de trabajo?

Cuadro No. 26

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Dos o tres veces por semana	9	47%
Una vez a la semana	3	16%
Dos veces al mes	0	0%
La limpieza es realizada por el conserje	7	37%
Totales	19	100%

Fuente: Trabajo de campo (septiembre 2019)



Fuente: Cuadro No. 26

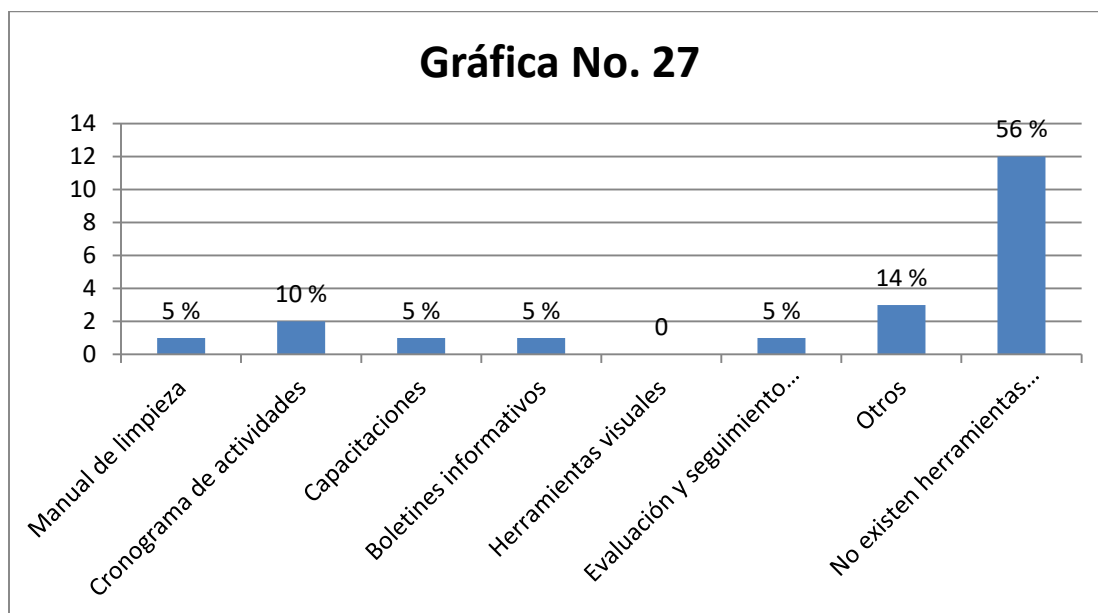
Respecto a la frecuencia y/o periodicidad para organizar, ordenar y limpiar el área de trabajo destacan en la mayoría dos criterios en su orden “dos o tres veces por semana” y “la limpieza es realizada por el conserje” el resto manifestó que lo realiza una vez a la semana.

27. Señale a continuación las herramientas de apoyo que se le provee para organizar, ordenar y limpiar sus cosas en su área de trabajo.

Cuadro No. 27

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Manual de limpieza	1	5%
Cronograma de actividades	2	10%
Capacitaciones	1	5%
Boletines Informativos	1	5%
Herramientas visuales	0	0%
Evaluación y seguimiento por parte de la jefatura	1	5%
Otros	3	14%
No existen herramientas de apoyo para organizar, ordenar y limpiar	12	56%
Totales	21	100%

Fuente: Trabajo de campo (septiembre 2019)



Fuente: Cuadro No. 27

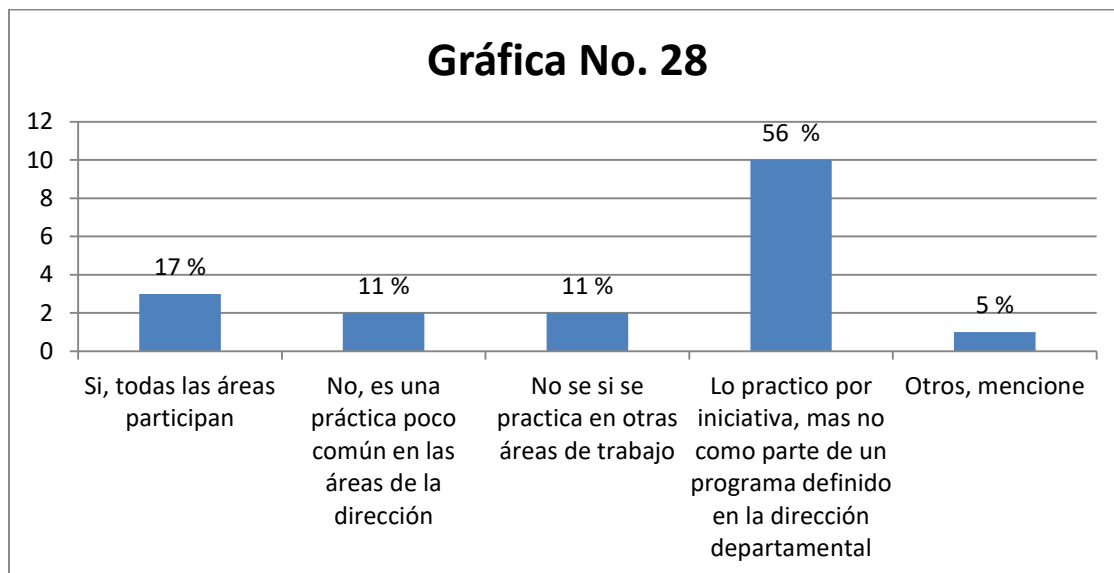
La opción que se constituye como criterio de la mayoría de colaboradores es el relacionado con la inexistencia de herramientas de apoyo para organizar, ordenar y limpiar sus cosas en el área de trabajo.

28. ¿La organización, orden y limpieza de las cosas, se practica en todas las áreas de trabajo de la dirección departamental de forma constante?, escoja una opción:

Cuadro No. 28

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si, todas las áreas participan	3	17%
No, es una práctica poco común en las áreas de la dirección	2	11%
No sé si se practica en otras áreas de trabajo	2	11%
lo practico por iniciativa, mas no como parte de un programa definido en la dirección departamental	10	56%
otros, mencione	1	5%

Fuente: Trabajo de campo (septiembre 2019)



Fuente: Cuadro No. 28

Respecto a las buenas prácticas relacionadas con la organización, orden y limpieza de las cosas del programa 9'S, en su mayoría los colaboradores respondieron que lo practican por iniciativa, mas no como un programa definido en la dirección departamental.

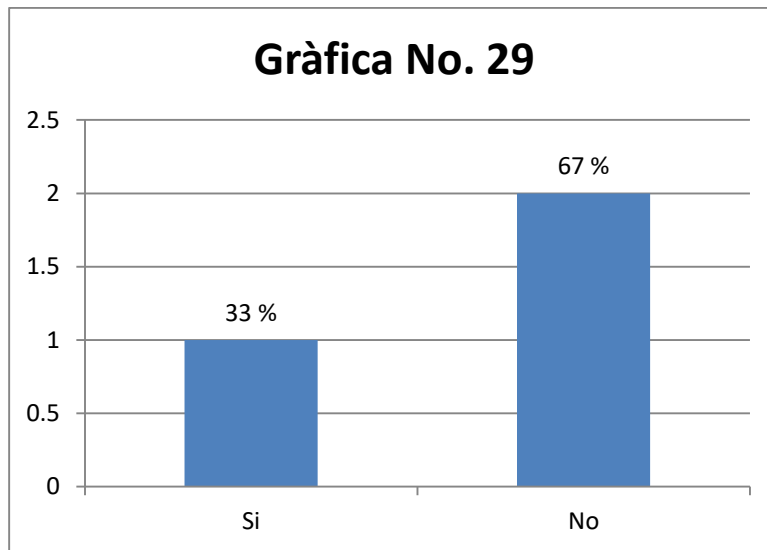
Cuestionario dirigido a personal de servicios varios y de apoyo.

1. ¿Conoce usted el programa japonés 9'S?

Cuadro No. 29

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	1	33%
No	2	67%
Totales	3	100%

Fuente: Trabajo de campo (septiembre 2019)



Fuente: Cuadro No. 29

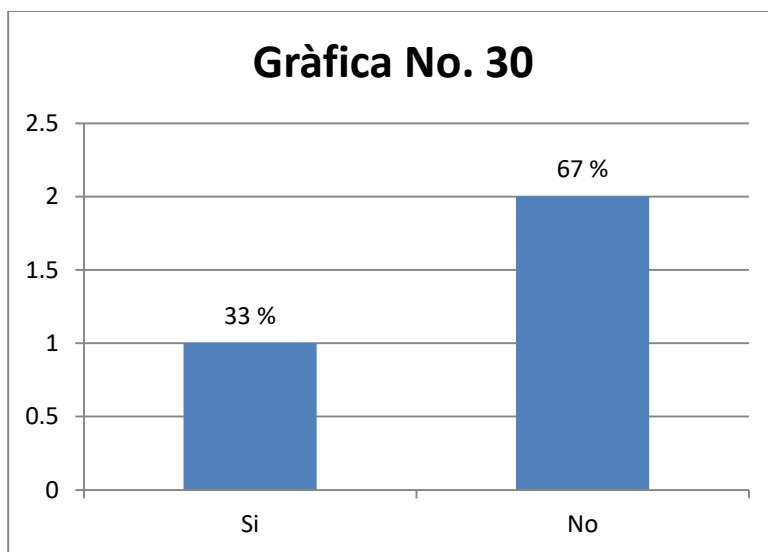
Respecto a los colaboradores que componen el personal de servicios varios y apoyo a los que se les administró la boleta de opinión, la mayoría respondió que no conocen el programa japonés 9'S.

2. ¿Aplican el programa 9'S en la Dirección Departamental?

Cuadro No. 30

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	1	33%
No	2	67%
Totales	3	100%

Fuente: Trabajo de campo (septiembre 2019)



Fuente: Cuadro No. 30

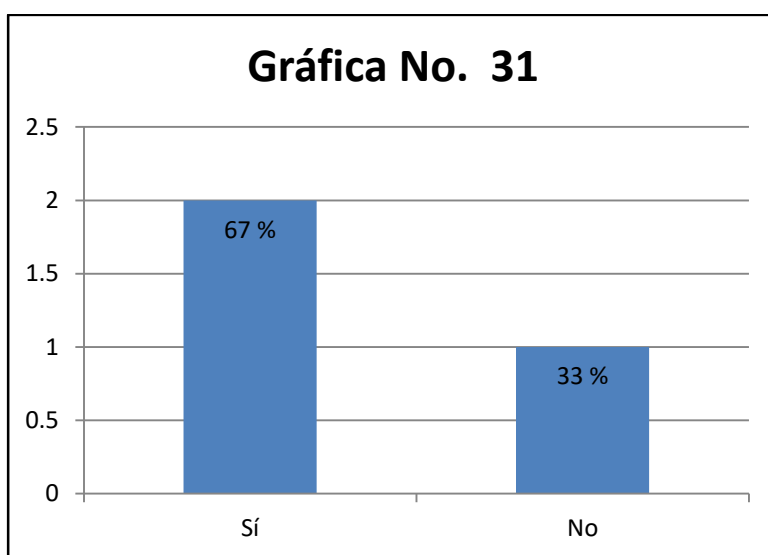
La mayoría respondió que no aplican el programa 9'S en la Dirección Departamental.

3. En la organización de su área de trabajo, ¿clasifica usted los elementos que utiliza en su área de trabajo?

Cuadro No. 31

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	2	67%
No	1	33%
Totales	3	100%

Fuente: Trabajo de campo (septiembre 2019)



Fuente: Cuadro No. 31

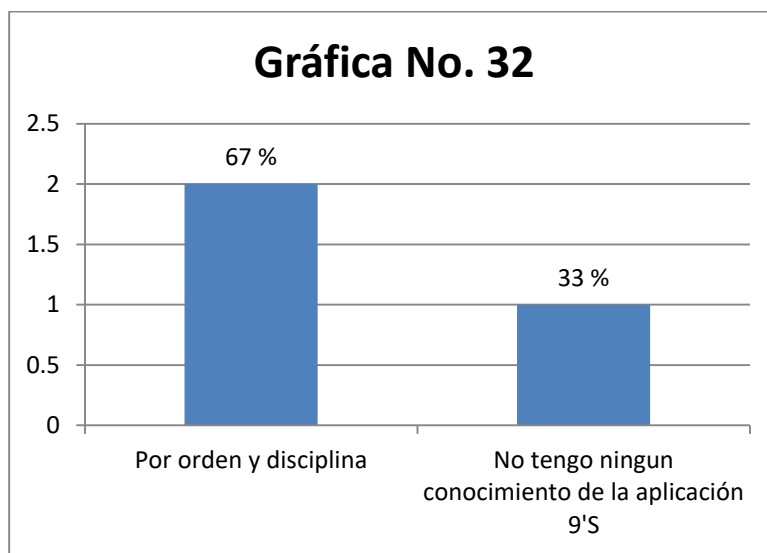
La mayoría indicó que si clasifica los elementos que utiliza en su área de trabajo.

4. ¿Por qué?

Cuadro No. 32

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Por orden y disciplina	2	67%
No tengo ningun conocimiento de la aplicación 9'S	1	33%
Totales	3	100%

Fuente: Trabajo de campo (septiembre 2019)



Fuente: Cuadro No. 32

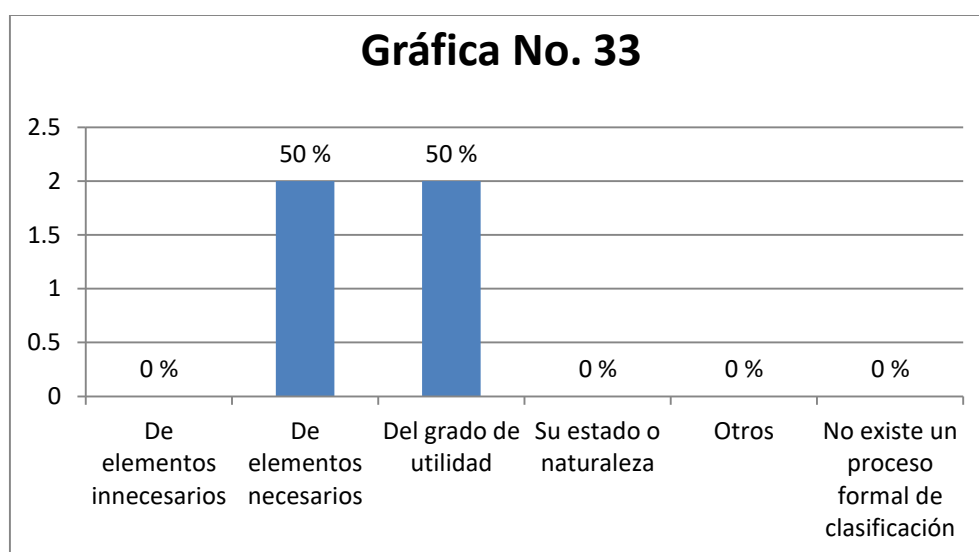
La mayoría de colaboradores de las áreas de servicios varios y apoyo indicaron que clasifican los elementos de su área de trabajo por orden y disciplina, en tanto que uno de ellos indico que la causa se relaciona con la falta de conocimiento de la aplicación 9'S.

5. Marque en función de ¿qué clasifica los elementos?

Cuadro No. 33

Opción	Frecuencia	Porcentaje
De elementos innecesarios	0	0%
De elementos necesarios	2	50%
Del grado de utilidad	2	50%
Su estado o naturaleza	0	0%
otros	0	0%
No existe un proceso formal de clasificación	0	0%
Totales	4	100%

Fuente: Trabajo de campo (septiembre 2019)



Fuente: Cuadro No. 33

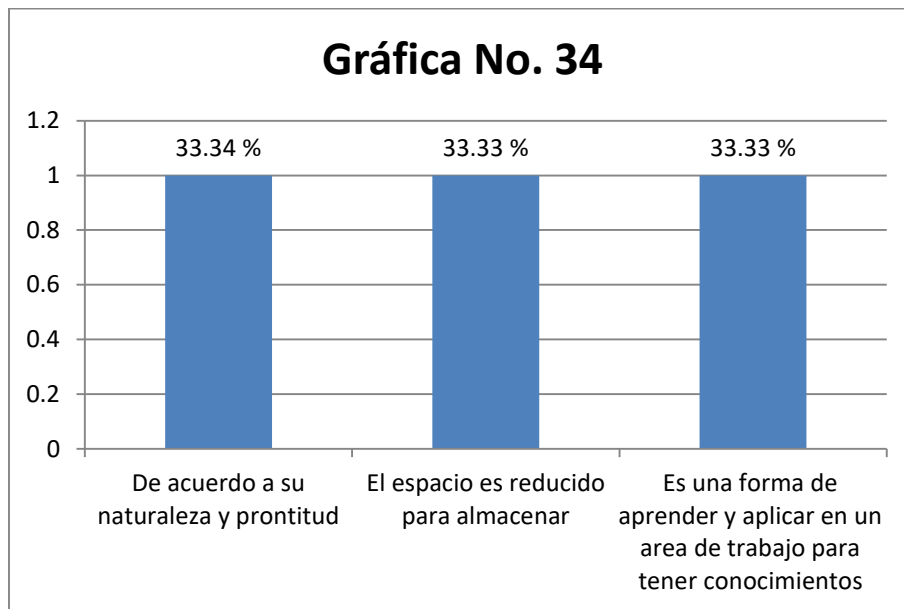
Los trabajadores identificaron específicamente dos opciones en función de las cuales clasifica sus elementos, siendo estas las siguientes: de elementos necesarios y del grado de utilidad.

6. Conforme al grado de utilidad identificado en los elementos, mencione, ¿cómo se ubican y/o almacenan?

Cuadro No. 34

Opción	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo a su naturaleza y prontitud	1	33.34%
El espacio es reducido para almacenar.	1	33.33%
Es una forma de aprender y aplicar en un area de trabajo para tener conocimientos	1	33.33%
Totales	3	100.00%

Fuente: Trabajo de campo (septiembre 2019)



Fuente: Cuadro No. 34

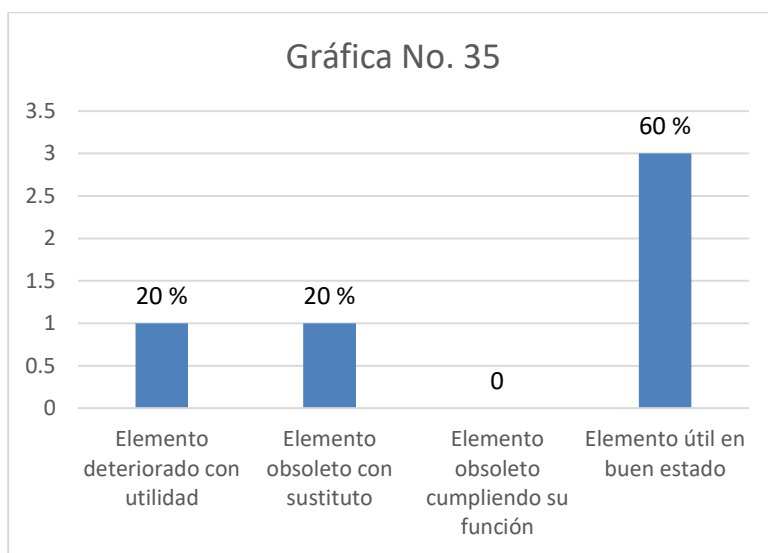
De los tres miembros de personal que compone el área servicios varios y de apoyo resalta la respuesta de uno de los tres, siendo esta la siguiente: de acuerdo a su naturaleza y prontitud.

7. ¿Cuáles son los criterios que aplica para identificar la naturaleza de los elementos?, seleccione la o las opciones según su criterio

Cuadro No. 35

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Elemento deteriorado con utilidad	1	20%
Elemento obsoleto con sustituto	1	20%
Elemento obsoleto cumpliendo su función	0	0%
Elemento útil en buen estado	3	60%
Totales	5	100%

Fuente: Trabajo de campo (septiembre 2019)



Fuente: Cuadro No. 35

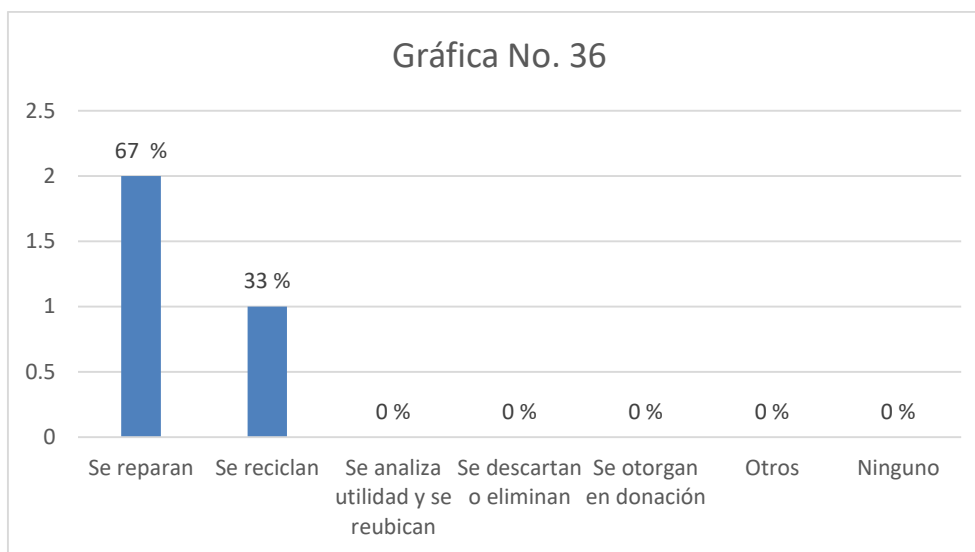
Respecto a los criterios que aplican los colaboradores para identificar la naturaleza de los elementos de su área de trabajo resalta el siguiente: “elemento útil en buen estado”.

8. Luego de identificar la naturaleza o estado de los elementos ¿Qué procedimiento utilizan en la Dirección Departamental? Seleccione las opciones que aplican

Cuadro No. 36

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Se reparan	2	67%
Se reciclan	1	33%
Se analiza utilidad y se reubican	0	0%
Se descartan o eliminan	0	0%
Se otorgan en donación	0	0%
otros	0	0%
Ninguno	0	0%
Totales	3	100%

Fuente: Trabajo de campo (septiembre 2019)



Fuente: Cuadro No. 36

Luego de identificar la naturaleza o estado de los elementos, los trabajadores sujetos de estudio de la investigación, resaltaron la opción siguiente: “se reparan” como procedimiento que aplican en la Dirección Departamental.

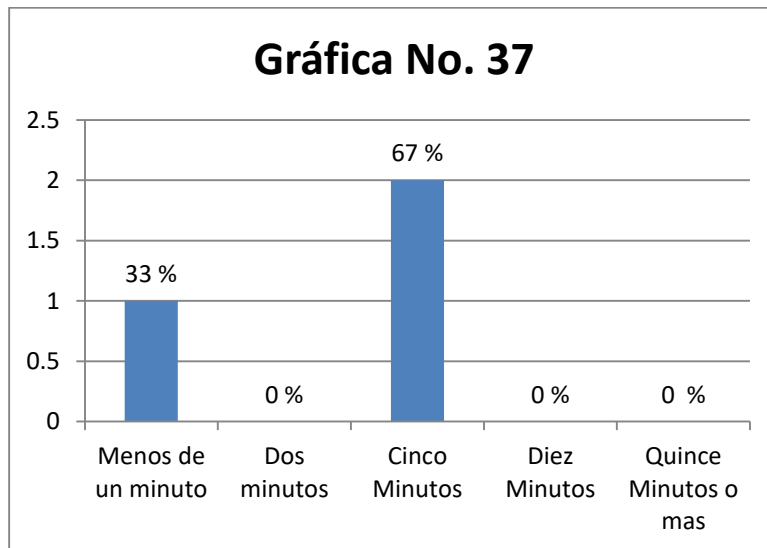
9. ¿Qué tiempo utiliza usted para buscar un elemento de su área de trabajo? (Herramientas mecánicas, uniformes, herramientas y material de limpieza, circulares, entre otros)

Cuadro No. 37

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un minuto	1	33%
Dos minutos	0	0%
Cinco minutos	2	67%
Diez minutos	0	0%
quince minutos o mas	0	0%
Totales	3	100%

Observación: Se mantiene ordenada las herramientas y tener el pensamiento de su labor y mucha tranquilidad en el trabajo

Fuente: Trabajo de campo (septiembre 2019)



Fuente: Cuadro No. 37

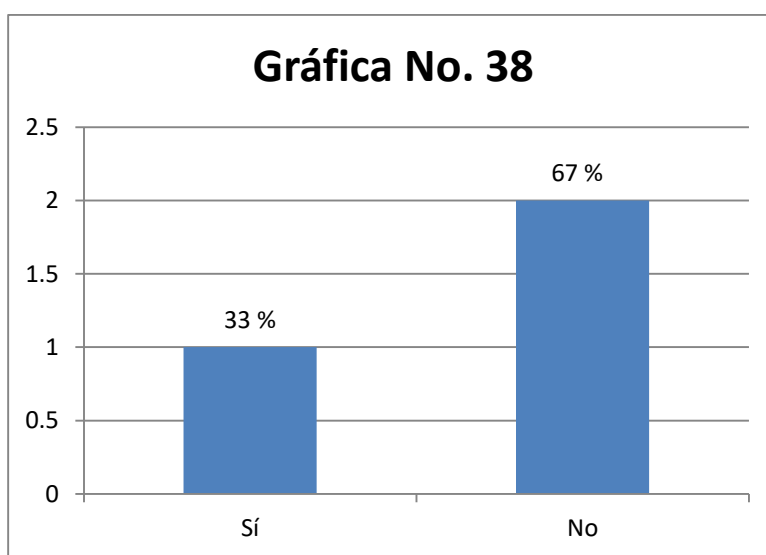
Respecto al tiempo que utilizan para buscar un elemento de su área de trabajo, en su mayoría respondieron que utilizan cinco minutos.

10. De acuerdo a la clasificación y organización de las cosas o elementos ¿se definen sitios de ubicación para su resguardo según su necesidad de uso, grado de utilidad y naturaleza de los elementos?

Cuadro No. 38

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	1	33%
No	2	67%
Totales	3	100%

Fuente: Trabajo de campo (septiembre 2019)



Fuente: Cuadro No. 38

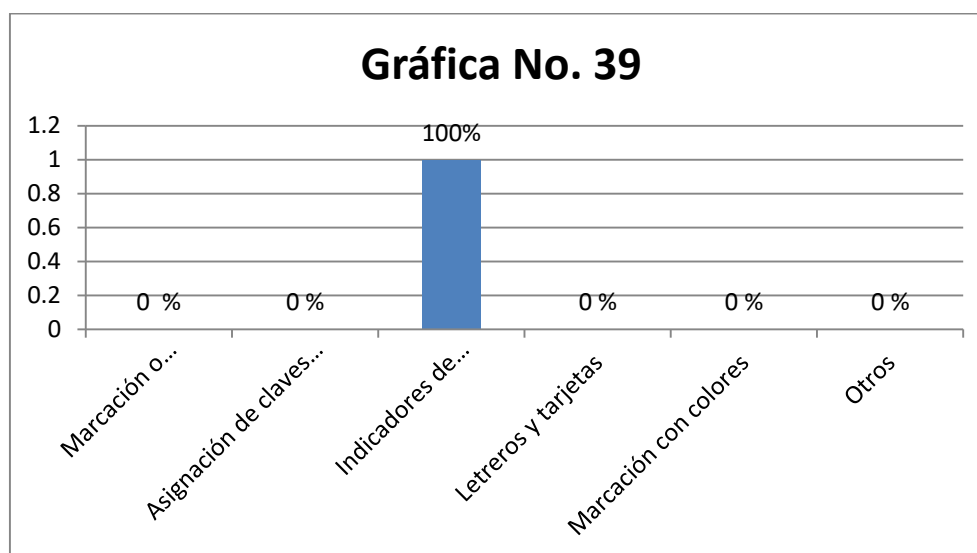
La mayoría manifestó que no se definen sitios de ubicación para su resguardo, según su necesidad de uso, grado de utilidad y naturaleza de los elementos.

11. Si respondió “sí” en la interrogante anterior señale los criterios que aplican en la Dirección Departamental

Cuadro No. 39

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Marcación o señalización de la ubicación	0	0.00%
Asignación de claves de identificación de los elementos	0	0.00%
Indicadores de ubicación	1	100.00%
Letreros y tarjetas	0	0.00%
Marcación con colores	0	0.00%
otros	0	0.00%
Totales	1	100%

Fuente: Trabajo de campo (septiembre 2019)



Fuente: Cuadro No. 39

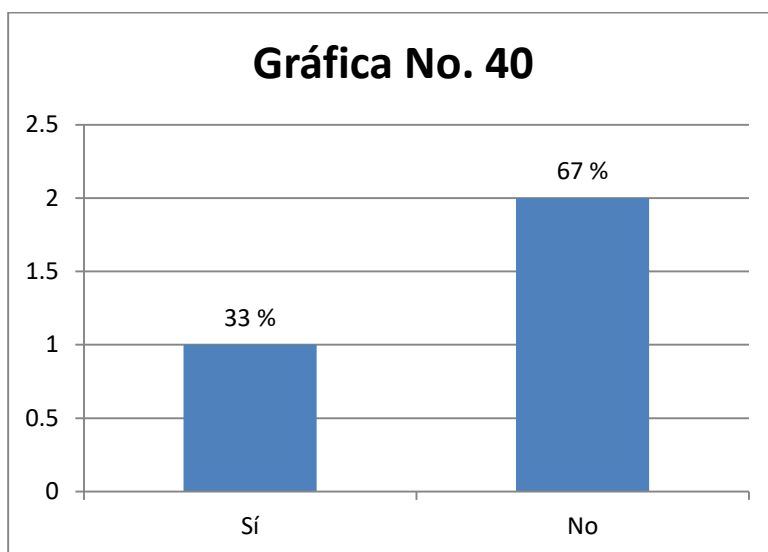
De los tres miembros de personal que componen el área servicios varios y de apoyo, una persona respondió “sí” en la interrogante identificada en el numeral 10, por lo tanto es la única opción que se refleja en el cuadro y gráfica, siendo esta la siguiente: “indicadores de ubicación”.

12. ¿Existe un programa de limpieza que define actividades, en función de su área de trabajo?

Cuadro No. 40

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	1	33%
No	2	67%
Totales	3	100%

Fuente: Trabajo de campo (septiembre 2019)



Fuente: Cuadro No. 40

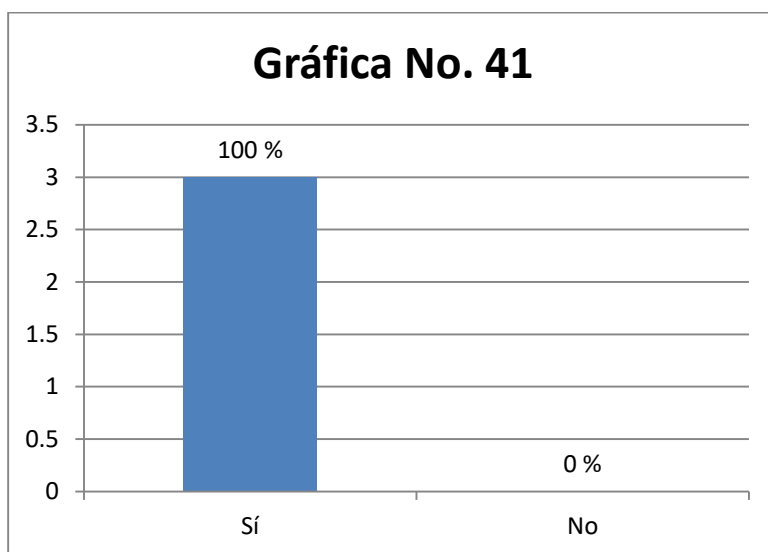
La mayoría indicó que no existe un programa de limpieza que define actividades.

13. ¿Usted participa en el proceso de limpieza de su área de trabajo?

Cuadro No. 41

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	3	100%
No	0	0%
Totales	3	100%

Fuente: Trabajo de campo (septiembre 2019)



Fuente: Cuadro No. 41

Todos los miembros de personal del área de servicios varios y apoyo indicaron que si participan en el proceso de limpieza de su área de trabajo.

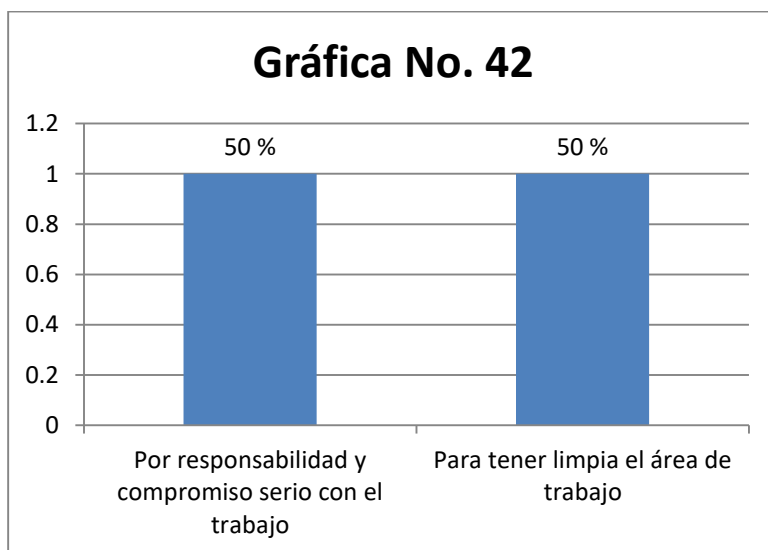
14. ¿Por qué?

Cuadro No. 42

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Por responsabilidad y compromiso serio con el trabajo	1	50%
para tener limpia el área de trabajo	1	50%
Totales	2	100%

01 colaborador no respondió el "por qué"

Fuente: Trabajo de campo (septiembre 2019)



Fuente: Cuadro No. 42

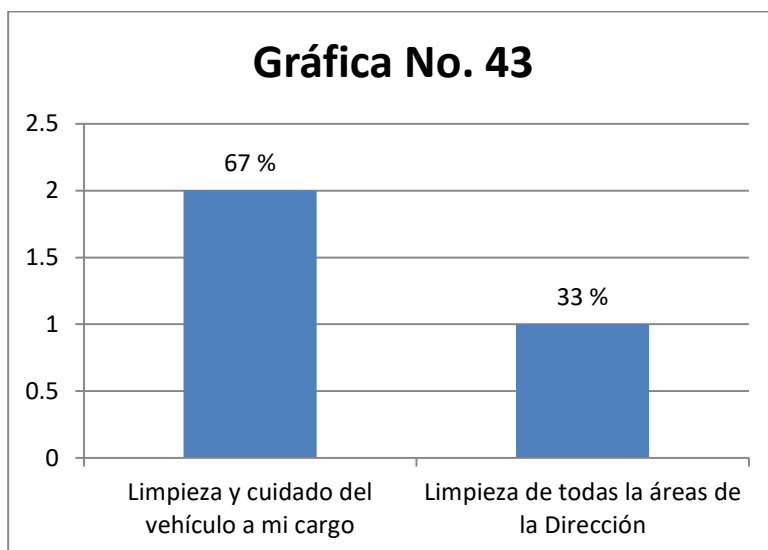
De tres colaboradores, dos respondieron la interrogante, indicando que participan en el proceso de limpieza de su área de trabajo por “responsabilidad y compromiso serio con el trabajo” y “para tener limpia el área de trabajo”

15. Si la respuesta anterior es “**si**”, describa brevemente las actividades que se desarrollan

Cuadro No. 43

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Limpieza y cuidado del vehículo a mi cargo	2	67%
Limpieza de todas las áreas de la Dirección	1	33%
Totales	3	100%

Fuente: Trabajo de campo (septiembre 2019)



Fuente: Cuadro No. 43

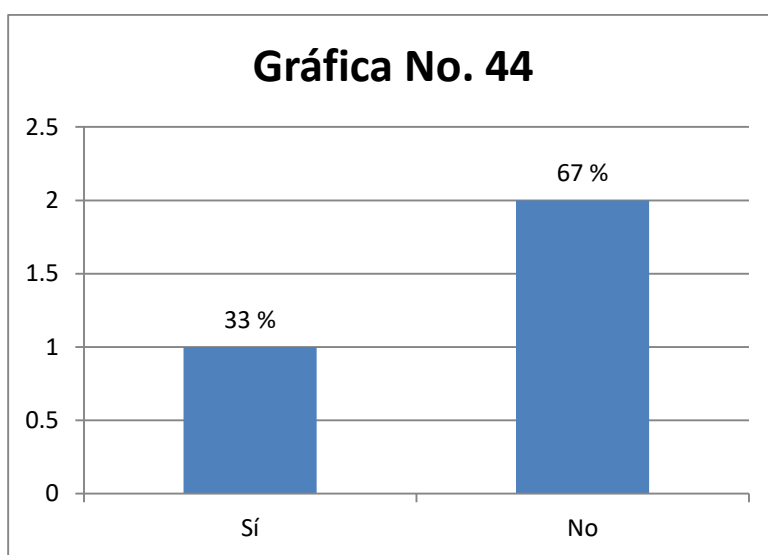
Del total de miembros de personal del área de servicios varios y apoyo dos son pilotos y uno es conserje, los pilotos indicaron que tienen a su cargo el cuidado y limpieza del vehículo, en el caso del conserje manifestó que sus actividades son de limpieza de todas las áreas de la Dirección Departamental.

16. Para el cumplimiento y desarrollo del programa de limpieza ¿existe un cronograma que define la periodicidad del mismo?

Cuadro No. 44

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	1	33%
No	2	67%
Totales	3	100%

Fuente: Trabajo de campo (septiembre 2019)



Fuente: Cuadro No. 44

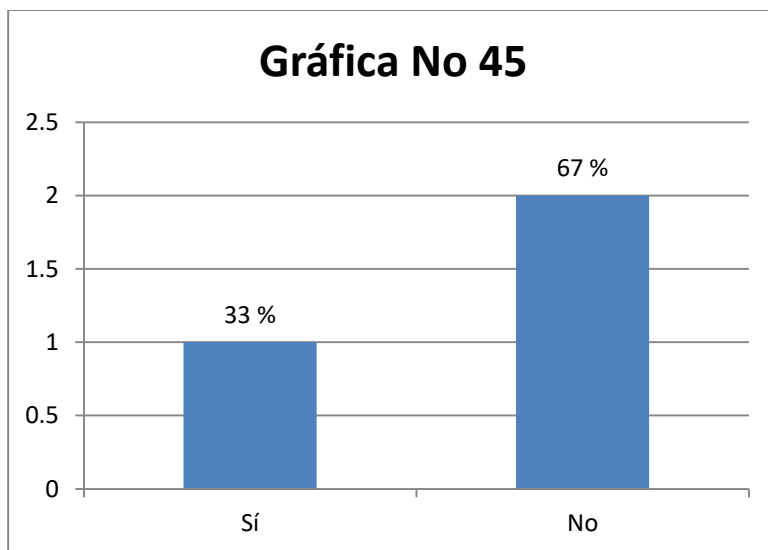
En su mayoría los colaboradores indicaron que no existe un cronograma que define la periodicidad.

17. ¿Existe un manual de limpieza para su área de trabajo?

Cuadro No. 45

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	1	33%
No	2	67%
Totales	3	100%

Fuente: Trabajo de campo (septiembre 2019)



Fuente: Cuadro No. 45

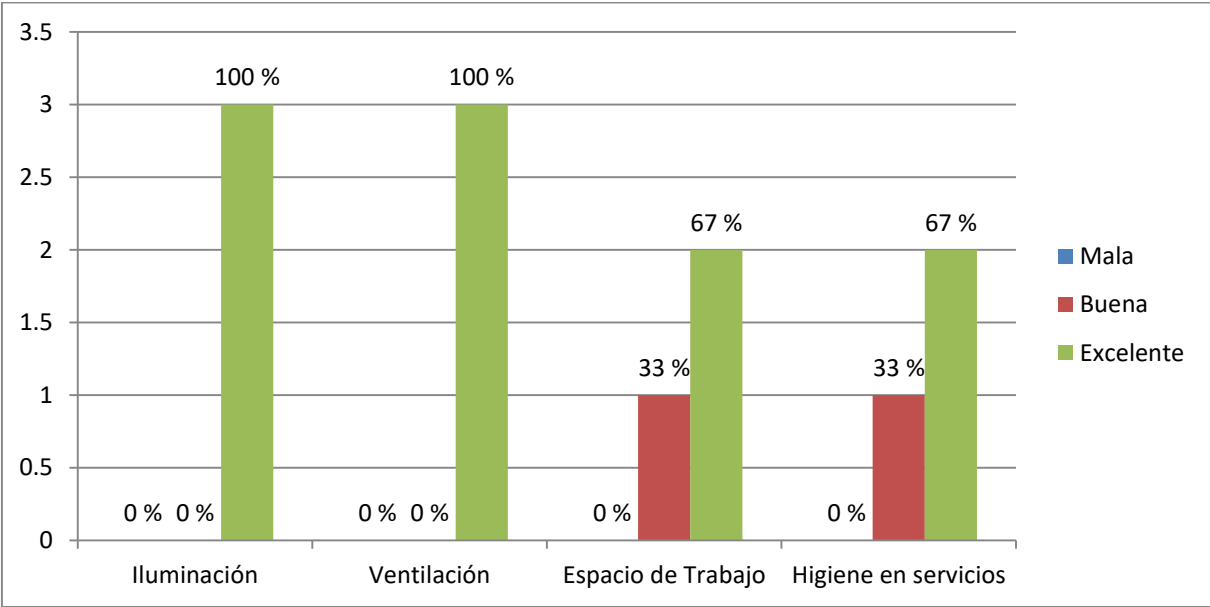
La mayoría indicó que no existe un manual de limpieza en su área de trabajo.

18. Marque conforme a la opción que considere, en el siguiente cuadro, las condiciones de su ambiente de trabajo siguientes

Cuadro No. 46

Iluminación			Ventilación		
Opción	Frecuencia	Porcentaje	Opción	Frecuencia	Porcentaje
Mala	0	0%	Mala	0	0%
Buena	0	0%	Buena	0	0%
Excelente	3	100%	Excelente	3	100%
Totales	3	100%	Totales	3	100%
Espacio de Trabajo			Higiene en servicios		
Opción	Frecuencia	Porcentaje	Opción	Frecuencia	Porcentaje
Mala	0	0%	Mala	0	0%
Buena	1	33%	Buena	1	33%
Excelente	2	67%	Excelente	2	67%
Totales	3	100%	Totales	3	100%

Fuente: Trabajo de campo (septiembre 2019)



Fuente: Cuadro No. 46

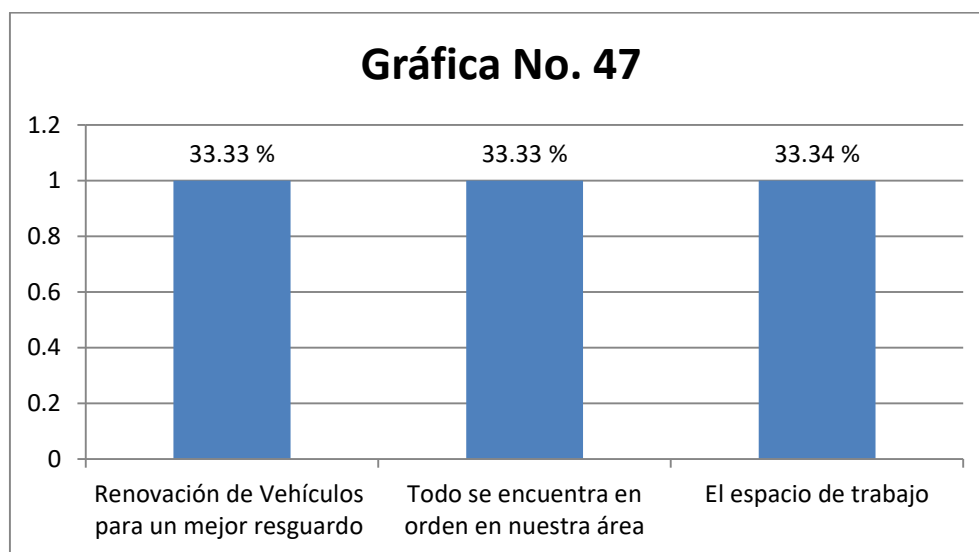
La totalidad de colaboradores identificó las condiciones relacionadas con la iluminación y ventilación como “excelente”, en tanto que en el caso de las condiciones relacionadas con el espacio de trabajo e higiene en servicios recibió el calificativo de “buena” y en su mayoría “excelente”

19. ¿Qué mejoraría y por qué?

Cuadro No. 47

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Renovación de Vehículos, para un mejor resguardo	1	33.33%
Todo se encuentra en orden en nuestra área	1	33.33%
El espacio de trabajo	1	33.34%
Totales	3	100.00%

Fuente: Trabajo de campo (septiembre 2019)



Fuente: Cuadro No. 47

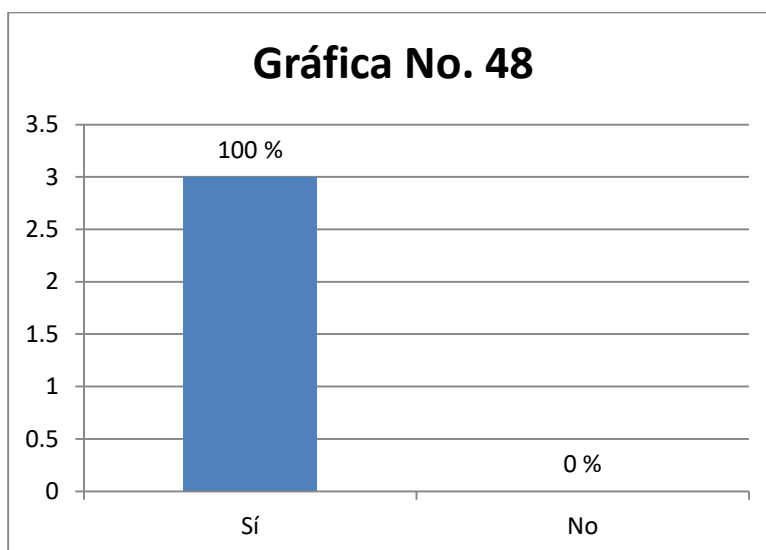
Los tres miembros de personal que componen el área de apoyo y servicios aportaron ideas distintas, siendo estas las siguientes: “Renovación de Vehículos para un mejor resguardo”, “Todo se encuentra en orden en nuestra área” y “El espacio de trabajo”.

20. Cómo parte de la generación de un entorno de trabajo agradable, ¿se le provee de los materiales, equipo y suministros necesarios y adecuados para el desempeño de sus funciones?

Cuadro No. 48

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	3	100%
No	0	0%
Totales	3	100%

Fuente: Trabajo de campo (septiembre 2019)



Fuente: Cuadro No. 48

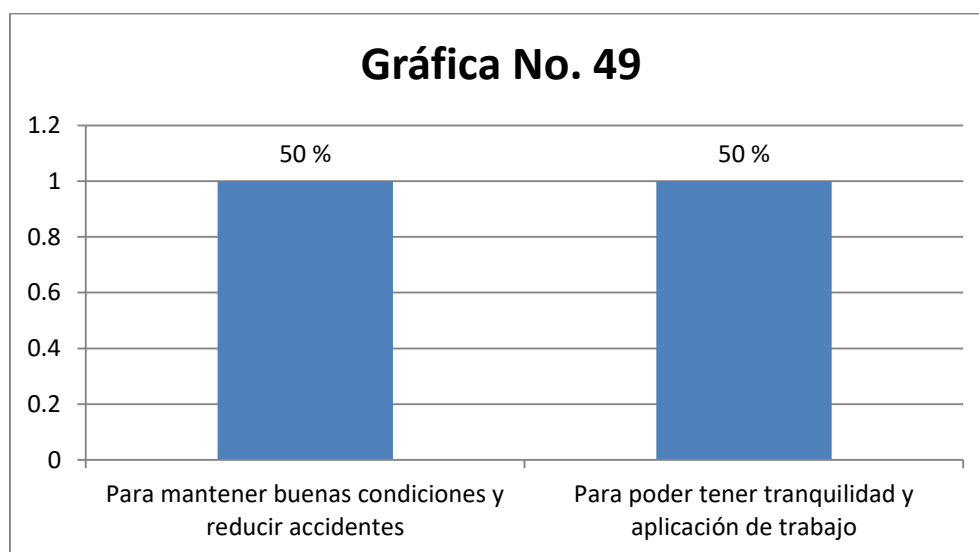
La totalidad de colaboradores respondieron que si se les provee de los materiales, equipo y suministros necesarios y adecuados para el desempeño de sus funciones.

21. ¿Por qué?

Cuadro No. 49

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Para mantener buenas condiciones y reducir accidentes	1	50%
Para poder tener tranquilidad y aplicación de trabajo	1	50%
Totales	2	100%
01 colaborador no respondió el "por qué"		

Fuente: Trabajo de campo (septiembre 2019)



Fuente: Cuadro No. 49

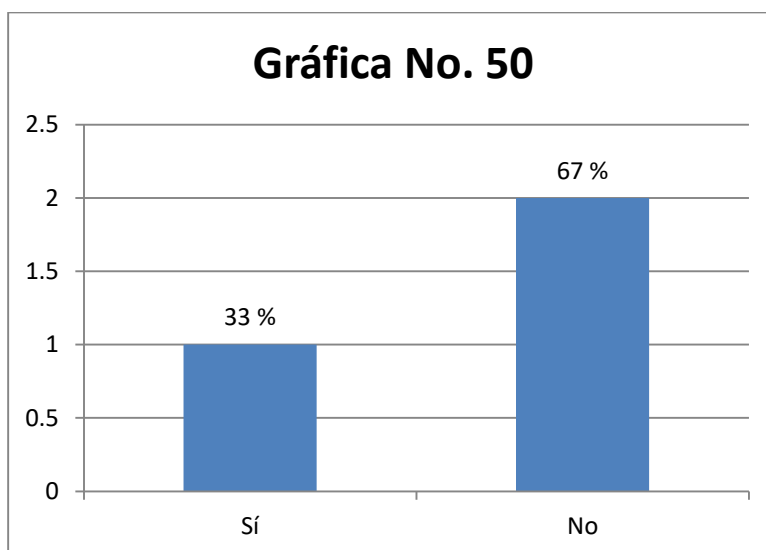
Dos colaboradores respondieron la interrogante, respectivamente indicaron lo siguiente: “Para mantener buenas condiciones y reducir accidentes” y “Para poder tener tranquilidad y aplicación de trabajo”.

22. ¿Tiene usted participación en el desarrollo e implementación de un plan educacional que define responsabilidades de organización, orden y limpieza de las cosas de su área de trabajo?

Cuadro No. 50

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	1	33%
No	2	67%
Totales	3	100%

Fuente: Trabajo de campo (septiembre 2019)



Fuente: Cuadro No. 50

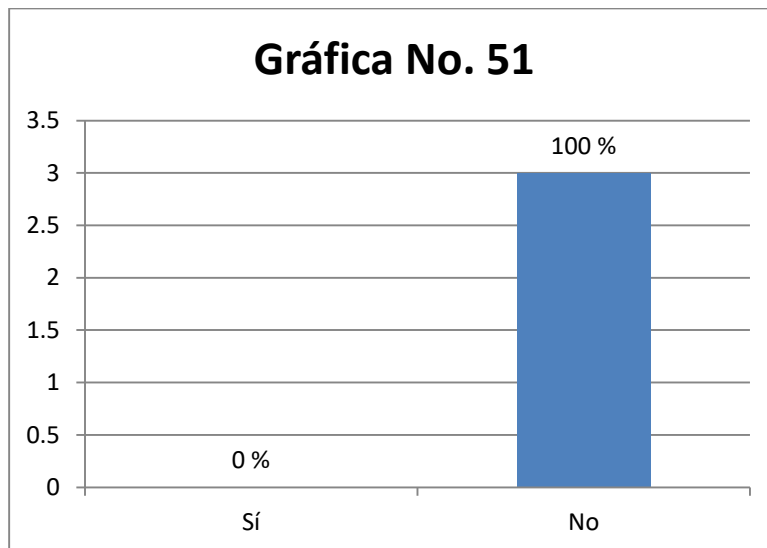
La mayoría indicó que no tiene participación en el desarrollo e implementación de un plan educacional que define responsabilidades de organización, orden y limpieza de las cosas en su área de trabajo.

23. ¿Participa usted en programas o capacitaciones que incentiven el cumplimiento sistemático de estándares de trabajo establecidos para la organización, orden y limpieza de las cosas?

Cuadro No. 51

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	0	0%
No	3	100%
Totales	3	100%

Fuente: Trabajo de campo (septiembre 2019)



Fuente: Cuadro No. 51

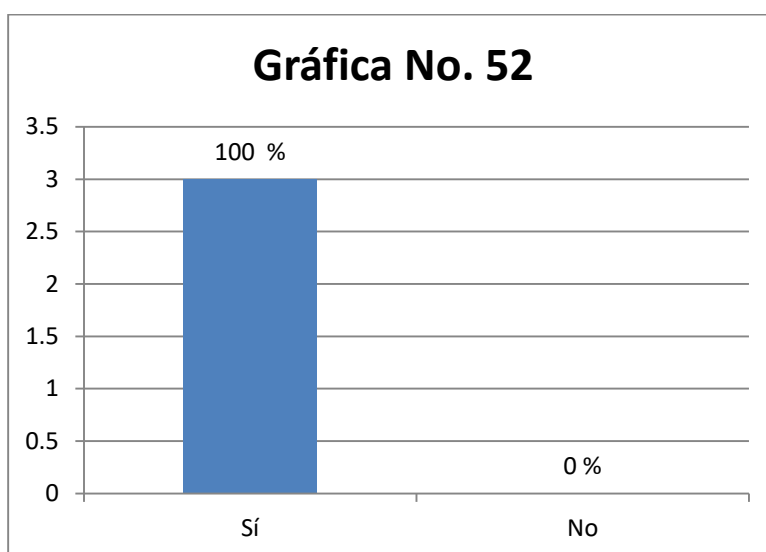
Todos los colaboradores manifestaron que no tienen participación en programas o capacitaciones que incentiven el cumplimiento sistemático de estándares de trabajo establecidos para la organización, orden y limpieza de las cosas.

24. ¿Su área de trabajo es evaluada de forma periódica y/o constante, en función de la organización, orden y limpieza de sus cosas?

Cuadro No. 52

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	3	100%
No	0	0%
Totales	3	100%

Fuente: Trabajo de campo (septiembre 2019)



Fuente: Cuadro No. 52

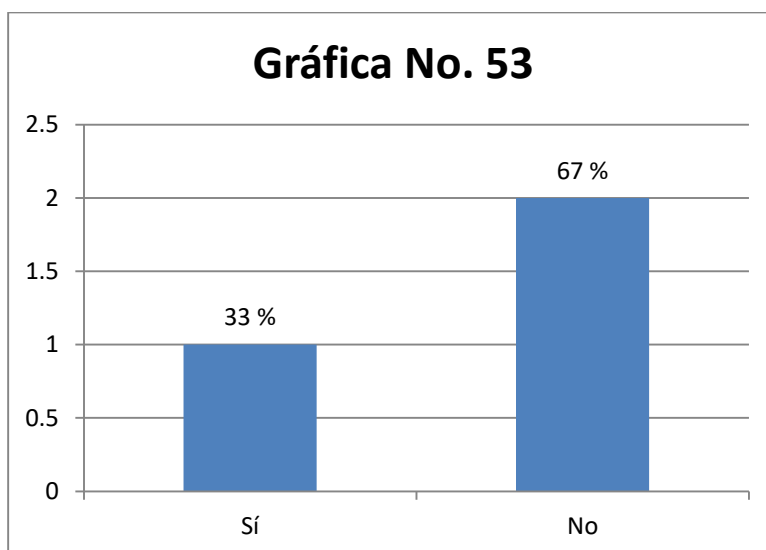
Todos manifestaron que su área de trabajo si es evaluada de forma periódica y/o constante, en función de la organización, orden y limpieza de sus cosas.

25. ¿Existen herramientas visuales, boletines informativos, carteles, material didáctico para recordar y/o mantener sistemáticamente la organización, orden y limpieza de las cosas?

Cuadro No. 53

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	1	33%
No	2	67%
Totales	3	100%

Fuente: Trabajo de campo (septiembre 2019)



Fuente: Cuadro No. 53

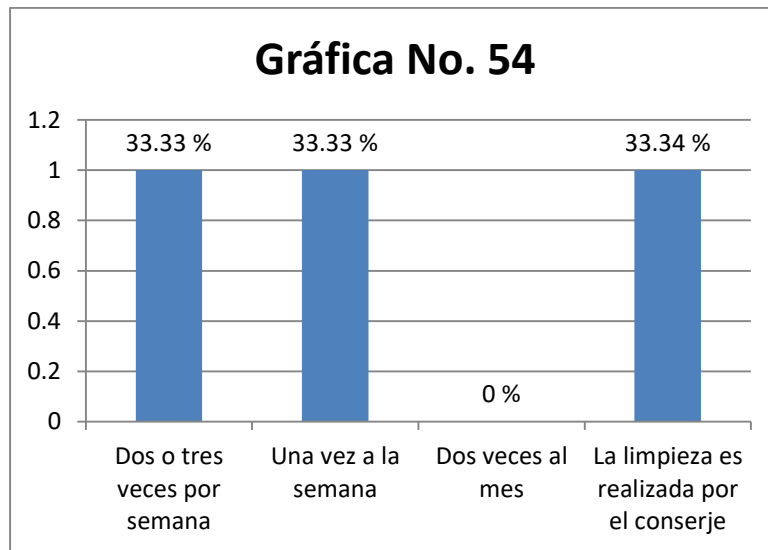
La mayoría indicó que no existen herramientas visuales, boletines informativos, carteles y material didáctico para recordar y/o mantener sistemáticamente la organización, orden y limpieza de las cosas.

26. ¿Con qué frecuencia y/o periodicidad organiza, ordena y limpia su área de trabajo?

Cuadro No. 54

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Dos o tres veces por semana	1	33.33%
Una vez a la semana	1	33.33%
Dos veces al mes	0	0%
La limpieza es realizada por el conserje	1	33.34%
Totales	3	100%

Fuente: Trabajo de campo (septiembre 2019)



Fuente: Cuadro No. 54

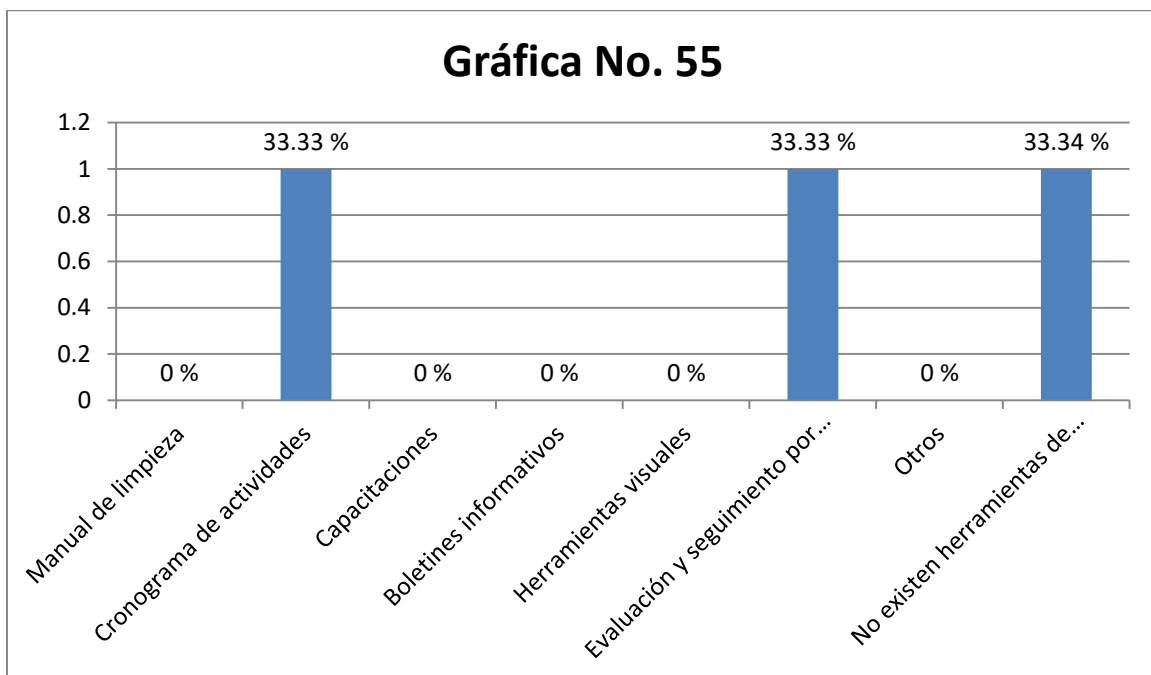
Los tres miembros de personal describieron opciones distintas en cuanto a la frecuencia y/o periodicidad para organizar, ordenar y limpiar el área de trabajo, siendo estas las siguientes “dos o tres veces por semana”, “Una vez a la semana” y “la limpieza es realizada por el conserje”.

27. Señale a continuación las herramientas de apoyo que se le provee para organizar, ordenar y limpiar sus cosas en su área de trabajo.

Cuadro No. 55

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Manual de limpieza	0	0%
Cronograma de actividades	1	33.33%
Capacitaciones	0	0%
Boletines Informativos	0	0%
Herramientas visuales	0	0%
Evaluación y seguimiento por parte de la jefatura	1	33.33%
Otros	0	0%
No existen herramientas de apoyo para organizar, ordenar y limpiar	1	33.34%
Totales	3	100%

Fuente: Trabajo de campo (septiembre 2019)



Fuente: Cuadro No. 55

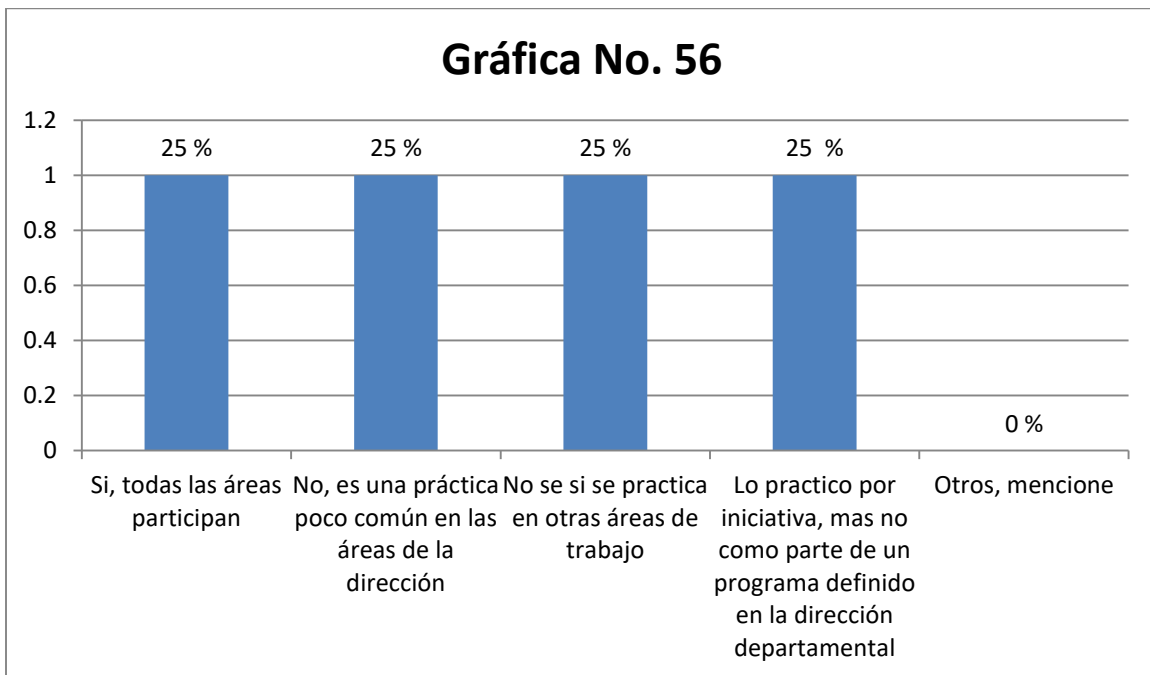
Los tres miembros de personal describieron opciones distintas en cuanto a herramientas de apoyo que se le provee para organizar, ordenar y limpiar sus cosas en su área de trabajo, siendo estas las siguientes: “Cronograma de actividades”, “Evaluación y seguimiento por parte de la jefatura” y “No existen herramientas de apoyo para organizar, ordenar y limpiar”.

28. ¿La organización, orden y limpieza de las cosas, se practica en todas las áreas de trabajo de la dirección departamental de forma constante?, escoja una opción:

Cuadro No. 56

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si, todas las áreas participan	1	25%
No, es una práctica poco común en las áreas de la dirección	1	25%
No sé si se practica en otras áreas de trabajo	1	25%
lo practico por iniciativa, mas no como parte de un programa definido en la dirección departamental	1	25%
otros, mencione	0	0%
Totales	4	100%

Fuente: Trabajo de campo (septiembre 2019)



Fuente: Cuadro No. 56

Respecto a las prácticas de organización, orden y limpieza de las cosas del programa 9'S en la dirección departamental, los tres miembros de personal del área de servicios varios y apoyo identificaron cuatro opciones, sin que exista mayoría representativa.

**Boleta de entrevista dirigida al director departamental del IGSS en
Quetzaltenango**

No.	Pregunta	Opinión
1.	¿Conoce usted el programa japonés 9, S?	Menciona el director que no conoce el programa 9'S.
2.	Cree usted que el desarrollo y buen desempeño de las actividades que desarrollan los miembros de personal de la Dirección Departamental del IGSS en Quetzaltenango tiene estricta relación con la organización, orden y limpieza de las cosas en su área de trabajo	Indica el director que si existe relación estricta entre el buen desempeño de las actividades que desarrollan los miembros de personal con la organización, orden y limpieza de las cosas porque todo esta normado y tiene orden en gestión y desarrollo.
3.	Marque a continuación los aspectos que a su criterio generan bienestar personal en los trabajadores o miembros de personal de la Dirección Departamental:	Menciona el director que a su criterio los aspectos que generan bienestar personal en los colaboradores son: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Entorno de trabajo saludable y limpio. ✓ Entorno de trabajo organizado y ordenado. ✓ Provisión de materiales y suministros. ✓ Entrenamiento y capacitación. ✓ Entorno de trabajo ventilado e iluminado. ✓ Equipo adecuado para el desempeño de sus actividades.

4.	Señale a continuación las herramientas que se aplican en la Dirección Departamental para la conservación de un entorno de trabajo saludable, limpio, ordenado y organizado.	Señala el director que a su criterio se aplican las siguientes: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Definición de sitios de ubicación de los elementos con indicadores de ubicación cantidad y nombre de las áreas de trabajo. ✓ Cronograma de trabajo de limpieza. ✓ Provisión de mobiliario, equipo y útiles de oficina adecuados.
5.	¿Cree usted que un entorno de trabajo, saludable, limpio, ordenado y organizado tiene estricta relación con la disciplina, constancia y compromiso que desarrollen los miembros de personal?	Considera el director que un entorno de trabajo saludable, limpio, ordenado y organizado si tiene estricta relación con la disciplina, constancia y compromiso porque es parte de un ambiente saludable.
6.	Existe un Plan de Trabajo definido y orientado al desarrollo o implementación de la metodología 9'S en la Dirección Departamental.	Define el director departamental que no existe un plan de trabajo definido y orientado al desarrollo o implementación de la metodología 9'S en la Dirección Departamental.
7.	¿El personal de la Dirección Departamental tiene organizada, ordenada y limpia su área de trabajo?	El director describe que el personal de la dirección departamental si tiene organizada, ordenada y limpia su área de trabajo.
8.	¿Existen lineamientos concretos, para que el personal de forma constante	Indica el señor director que si existen lineamientos concretos, para que el

	organice, ordene y limpie su área de trabajo?	personal de forma constante organice, ordene y limpie su área de trabajo.
9.	Señale a continuación las herramientas de apoyo que se aplican en la Dirección Departamental, a fin que el personal desarrolle constancia y compromiso en la organización, orden y limpieza de sus cosas en su área de trabajo	Señala el director departamental que como herramienta de apoyo para que el personal desarrolle constancia y compromiso con la organización, orden y limpieza de su área de trabajo se aplican los programas de fortalecimiento de clima laboral y bienestar personal.
10.	¿Cree usted que la implementación del programa 9'S en la Dirección Departamental del IGSS en Quetzaltenango coadyuvaría a optimizar y hacer más productivos los procesos administrativos que se desarrollan en la Unidad?	Revela el director que la implementación del programa 9'S en la Dirección Departamental del IGSS en Quetzaltenango si coadyuvaría a optimizar y hacer más productivos los procesos administrativos y mejoraría el ambiente de trabajo.
11.	Considera usted que presupuestariamente es viable la implantación y/o implementación del programa 9'S en la Dirección Departamental del IGSS en Quetzaltenango.	Considera el director que presupuestariamente si es viable la implementación del programa 9'S en la Dirección Departamental del IGSS en Quetzaltenango.
12.	Estaría usted dispuesto a implementar en la Dirección Departamental del IGSS en Quetzaltenango el programa 9'S	El director departamental indica que si estaría dispuesto a implementar el programa 9'S en la Dirección Departamental.

V. Análisis y discusión de Resultados

Gutiérrez (2014) conceptualiza las 9“S” de la siguiente manera: con el fin de desarrollar planes de mejoramiento más integrales del ambiente de trabajo, a las 5’S se les fortalece agregando algunos conceptos. Así, se integran nueve conceptos fundamentales en torno a los cuales los empleados y la organización pueden lograr las condiciones adecuadas para producir con calidad bienes y servicios; particularmente Sánchez y Enríquez (2017) explican Individualmente el concepto *Seiri* – organización así: significa eliminar del área de trabajo todos los elementos innecesarios y que no se requieren para realizar nuestra labor. Es decir, organizar y seleccionar. Luego de considerar los conceptos anteriores se presentan los siguientes resultados: el personal técnico-administrativo indica en su mayoría que si clasifica los elementos de su área de trabajo, por razones de orden, control, agilización de procesos y mejora de resultados, realizan la clasificación en función de seleccionar elementos necesarios y según la evaluación de la naturaleza de los mismos seleccionan aquellos útiles en buen estado, sin embargo pocos profundizan la clasificación de sus elementos tomando en cuenta el grado de utilidad y/o frecuencia de uso de los mismos; respecto al personal de servicios varios y apoyo la mayoría indicó que si clasifica los elementos de su trabajo en razón de orden y disciplina, aplican la clasificación bajo el criterio de seleccionar los elementos necesarios tomando en cuenta y muy estrechamente el grado de utilidad, sin embargo estos no son mayoría respecto al total de trabajadores, el estado o naturaleza de los elementos la mayor parte del personal de servicios varios y apoyo lo relacionan con el siguiente criterio “elemento útil en buen estado”. Ante los resultados, se considera que efectivamente existen prácticas de organización, ligadas a la identificación de elementos necesarios, sin embargo los resultados reflejan que no existe un proceso debidamente estandarizado que tome de base y relacione estrechamente dos criterios importantes siendo estos el grado de utilidad según la frecuencia de uso y la naturaleza de los elementos de trabajo.

Sánchez y Enríquez (2017) indican que *Seiton* - Orden consiste en organizar los elementos que hemos clasificado como necesarios de modo que se puedan encontrar

con facilidad. Aplicar Seiton en mantenimiento tiene que ver con la mejora de la visualización de los elementos de las maquinas e instalaciones industriales. Con la claridad del concepto anterior se presentan los resultados siguientes: respecto al personal técnico-administrativo la mayoría manifestó que si se definen sitios de ubicación de los elementos luego de su clasificación y se apoyan en el uso de letreros y tarjetas, marcación o señalización de la ubicación e indicadores de ubicación, sin embargo los criterios de ubicación señalados no relacionan el grado de utilidad, en cuanto al tiempo promedio usado para la búsqueda de un elemento manifestaron usar entre dos y cinco minutos. En el caso del personal del área de servicios varios y apoyo, la mayoría argumentó que no se definen sitios de ubicación para resguardo de los elementos luego de su clasificación, respecto a la determinación del grado de utilidad de los elementos para su ubicación no se maneja un criterio uniforme, en tanto que el tiempo que utilizan para la búsqueda de un elemento es de cinco minutos, según respuesta de la mayoría; luego de la descripción de los resultados se observa que los elementos necesarios según el grado de utilidad no son objeto de ubicación cerca del área de trabajo conforme a un criterio uniforme y estandarizado, como lo exige el segundo principio "Seiton", además el personal técnico-administrativo difiere con el personal de servicios varios y apoyo respecto a la definición de sitios de ubicación.

Sánchez y Enríquez (2017) comentan que *Seiso* – Limpieza, exige que realicemos un trabajo creativo de identificación de las fuentes de suciedad y contaminación para tomar acciones de raíz para su eliminación, de lo contrario, sería imposible mantener limpio y en buen estado el área de trabajo. Se trata de evitar que la suciedad, el polvo, la grasa y las virutas se acumulen en el lugar de trabajo. Con este orden de ideas se puede citar los resultados obtenidos: el personal técnico-administrativo dice que si existe un programa de limpieza que define actividades, sin embargo no todos participan, en virtud que existe personal competente para el efecto, en su mayoría manifestaron que su participación consiste en limpiar y ordenar su mobiliario y equipo, determinaron la existencia de un cronograma que define la periodicidad, no obstante manifestaron que se carece de un manual de limpieza específico para el área de trabajo; el personal de servicios varios y apoyo en su mayoría negó la existencia de un

programa de limpieza, no obstante que la totalidad de los mismos si participan en el proceso de limpieza de la unidad por funciones inherentes al cargo, sin embargo negaron la existencia de un cronograma y manual de limpieza como herramienta de apoyo y orientación; el contexto que ofrecen los resultados obtenidos reflejan que el proceso de limpieza de las áreas de trabajo responden a actividades normales de limpieza, sin embargo fuera de lo que significa la metodología 9'S. Quienes participan en la limpieza de su área de trabajo se involucran por iniciativa personal.

Sánchez y Enríquez (2017) explican que *Seiketsu* – Control Visual es la metodología que nos permite mantener los logros alcanzados con la aplicación de las tres primeras “S”. 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. Considerando la definición anterior se presentan los siguientes resultados: para el personal técnico-administrativo, las condiciones del ambiente de trabajo en cuanto a la iluminación, ventilación, espacio de trabajo, higiene en servicios, mobiliario y equipo y la ergonomía del mobiliario, fueron calificados en su mayoría como buenos y excelentes, el personal manifestó que si se les provee de materiales, equipo y suministros, no obstante que, la mayoría indicó que el espacio de trabajo es la condición que mejoraría y no tienen participación en un plan educacional que defina responsabilidades de organización, orden y limpieza. Para el caso del personal de servicios varios y apoyo el entorno y condiciones de trabajo fueron en su mayoría evaluados como buenos y excelentes, así mismo indicaron que si reciben los materiales, equipo y suministros necesarios, sin embargo el espacio de trabajo figura también como opción a mejorar y no tienen participación en un plan educacional que defina responsabilidades de organización, orden y limpieza. Según la definición conceptual de control visual, los espacios de trabajo pueden controlarse respecto de una situación normal a una anormal mediante el establecimiento de normas visuales y mecanismos de actuación que permitan reconducir los procedimientos, siendo evidente que este no es el caso de la dirección departamental por la opción a mejorar que reflejaron los resultados, el espacio de trabajo y la inexistencia de un plan educacional que defina responsabilidades de organización, orden y limpieza.

Sánchez y Enríquez (2017) mencionan que *Shitsuke* - disciplina significa convertir en hábito el empleo y utilización de los métodos establecidos y estandarizados para la limpieza en el lugar de trabajo. Podremos obtener los beneficios alcanzados con las primeras “s” por mucho tiempo si se logra crear un ambiente de respeto a las normas y estándares establecidos. Con la información que brinda el anterior concepto se presentan los siguientes resultados: el personal técnico-administrativo en mayoría manifestó que no tiene participación en programas o capacitaciones que incentiven el cumplimiento sistemático de estándares de trabajo en función de organización, orden y limpieza, además su área de trabajo no es evaluada de forma constante en función de estos últimos, reflejaron también la falta de herramientas visuales que permitan mantener sistemáticamente la organización, orden y limpieza de su área de trabajo. En el caso del personal de servicios varios y apoyo, la totalidad indicó que no participan en programas o capacitaciones que incentiven el cumplimiento sistemático de estándares de trabajo en función de organización, orden y limpieza, sin embargo su área de trabajo si es evaluada de forma constante, a la vez la mayoría aportó que no existen herramientas visuales que permitan mantener sistemáticamente la organización, orden y limpieza de su área de trabajo; en referencia a los resultados obtenidos es muy evidente que como consecuencia de no practicarse formalmente la metodología 9’S se carece de procedimientos y herramientas que motiven e incentiven disciplina para desarrollar la organización, orden y limpieza de las áreas de trabajo, las prácticas desarrolladas de forma individual no son consistentes.

Aymerich (2015) revela que *Shikari* es constancia en nuestra actividad. Persistir hasta que salga bien. En apego al concepto vertido se presentan los siguientes resultados: el personal técnico-administrativo respecto a la frecuencia o periodicidad en que organiza, ordena y limpia su área de trabajo, la mayoría se dividió en dos conceptos siendo estos: “dos o tres veces por semana” y “la limpieza es realizada por el conserje”; en tanto que en relación con la provisión de herramientas para organizar, ordenar y limpiar la mayoría argumentó la inexistencia de las mismas. En el caso del personal de servicios varios y apoyo respecto a la frecuencia o periodicidad en que organiza, ordena y limpia su área de trabajo, no se alcanzó mayoría en determinado concepto, la

totalidad de personal se dividió en tres opciones, siendo estas: “dos o tres veces por semana”, “una vez a la semana” y “la limpieza es realizada por el conserje”; a diferencia del personal técnico administrativo, este grupo identificó tres opciones respecto a la provisión de herramientas para organizar, ordenar y limpiar el área de trabajo , siendo estas: “cronograma de actividades”, “evaluación y seguimiento por parte de la jefatura” y “no existen herramientas de apoyo para organizar, ordenar y limpiar”. Comparando los resultados respecto a lo que significa la constancia en un esquema o metodología formal de organización, orden y limpieza, es evidente que el alcance de la constancia en dichas actividades se genera con el apoyo, incentivo y provisión de herramientas al personal involucrado, en este caso, esto no se ve reflejado en la dirección departamental del IGSS en Quetzaltenango.

Aymerich (2015) manifiesta que *Shitsukoku* es compromiso en la actividad que desarrollemos. Hay que darlo todo. Con referencia al concepto anterior, se presentan los resultados siguientes: el personal técnico-administrativo en su mayoría se pronunció indicando que practica la organización, orden y limpieza de las cosas en su área de trabajo por iniciativa, mas no como parte de un programa definido en la dirección departamental, evidenciando también que es una práctica poco común en la dirección departamental y se desconoce si se practica en otras áreas de trabajo; en el caso del personal de servicios varios y apoyo la mayoría se ubicó en los criterios relacionados con practicar la organización, orden y limpieza del área de trabajo por iniciativa, mas no como parte de un programa definido en la dirección departamental, también que es una práctica poco común en la dirección departamental y se desconoce si se practica en otras áreas de trabajo. De los anteriores resultados se deduce que el compromiso en el personal respecto a la organización, orden y limpieza de las distintas áreas de trabajo, se generará motivando, impulsando y premiando a los mismos en el contexto de una metodología formal 9'S; que contenga objetivos y estrategias que incentiven el mejoramiento continuo en los procesos. No obstante, debe resaltarse como fortaleza el hecho que conforme a los resultados descritos, un buen porcentaje de los colaboradores por iniciativa personal desarrolla prácticas relacionadas con la organización, orden y limpieza de su área de trabajo.

Aymerich (2015) enseña que *Seisho* es coordinación con los demás en nuestras actividades. Trabajar en equipo de forma organizada. Ante la situación o concepto planteado se presentan los siguientes resultados: el director departamental manifestó que en la unidad objeto de análisis no existe un plan de trabajo definido y orientado al desarrollo o implementación de la metodología 9'S, ni capacitaciones al respecto, sin embargo también indicó que un entorno de trabajo limpio, organizado y ordenado en función del programa japonés 9'S si puede generar un ambiente de trabajo agradable y productivo, ante este contexto el director departamental reconoce también que el personal a su cargo tiene organizado, ordenado y limpio su área de trabajo, resaltando las prácticas siguientes: definición de sitios de ubicación de elementos, cronograma de trabajo de limpieza con la respectiva provisión de mobiliario, equipo y útiles de oficina adecuados. Planteados los resultados anteriores se deduce que, aun cuando la organización, orden y limpieza de las áreas de trabajo en el contexto de la metodología 9'S, no son prácticas debidamente estandarizadas, existen dos grandes fortalezas en el clima laboral actual, siendo estas las siguientes: apertura y liderazgo del director departamental, quién cree que la implementación de la metodología 9'S en la dirección departamental del IGSS en Quetzaltenango coadyuvaría a optimizar y hacer más productivos los procesos administrativos que se desarrollan en dicha unidad, también lo son las prácticas individuales que desarrollan los colaboradores respecto al orden, organización y limpieza de su área de trabajo.

Aymerich (2015) explica que *Seido* es sincronización, armonizar nuestro trabajo con el de los demás del equipo para orquestrar un buen concierto. Con relación a este último concepto se presentan los siguientes resultados: el director departamental manifestó que en la dirección departamental no existen manuales de organización y limpieza de las cosas o elementos de trabajo como herramienta de aplicación, sin embargo, si se supervisan las áreas en función de la organización y limpieza; ante la falta de un programa relacionado con las 9'S, patentizó su anuencia en cuanto a la implementación en la dirección departamental del IGSS en Quetzaltenango de dicha metodología, indicando además que presupuestariamente si es viable la aplicación de la misma. En el marco o contexto de los resultados, se considera que en la dirección

departamental, administrativamente y presupuestariamente es viable la estandarización de procedimientos relacionados con la organización, orden y limpieza de las áreas de trabajo en el contexto de la metodología 9'S, a ello se suma la buena disposición y conocimiento de los colaboradores.

VI. Conclusiones

1. Se concluye que en la dirección departamental del IGSS en Quetzaltenango la metodología 9'S no es aplicada formalmente como herramienta de mejora en función de sus procesos, su aplicación es informal y parcial en la mayoría de colaboradores, parcial porque únicamente desarrollan ciertos procedimientos de clasificación, orden y limpieza, en razón de control, agilizar procesos, mejora de funciones y de resultados, informal porque a la fecha no se ha implementado el uso de la metodología 9'S, careciendo de objetivos organizacionales las actividades de clasificación, orden y limpieza que por iniciativa personal desarrollan los colaboradores.
2. Como resultado del trabajo de campo se identificó que la metodología aplicada en la organización de los elementos de trabajo reúne los siguientes aspectos: identificación de elementos necesarios y estado de los mismos, priorizando aquellos elementos útiles en buen estado, sin embargo dicha selección de elementos necesarios reflejó en el estudio poco análisis en función de la frecuencia de uso de dichos elementos, equivalente a su grado de utilidad; la inexistencia de una metodología estandarizada de clasificación provoca que en este caso no se relacione de forma estricta la necesidad de los elementos con su frecuencia de uso (grado de utilidad)
3. El proceso de orden utilizado en la dirección departamental del IGSS se describe de la siguiente manera: se determinan sitios de ubicación, haciendo uso de letreros y tarjetas, marcación o señalización de la ubicación e indicadores de ubicación, no obstante que, el criterio de ubicación en el estudio no reflejó una relación estrecha y directa con la frecuencia de uso o grado de utilidad de los elementos de trabajo, conforme a un criterio uniforme y estandarizado y según lo estipula el segundo principio de la metodología "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar".

4. El método de limpieza identificado en la dirección departamental responde a un esquema funcional tradicional, fuera del contexto de la metodología 9'S, el cual como herramienta de control utiliza un cronograma, la limpieza es desarrollada por personal contratado para los efectos correspondientes, sin embargo la iniciativa personal en este caso juega un rol determinante, en virtud que la mayoría de colaboradores participa en la limpieza de su mobiliario y equipo.

5. De acuerdo con los resultados de la investigación no se distinguieron herramientas de control visual, toda vez que no existen estándares de trabajo y responsabilidades definidas en función de la organización, orden y limpieza de las cosas, que permitan controlar una situación anormal, con normas visuales y mecanismos de actuación para reconducir los procedimientos, sin embargo en el contexto de bienestar personal, los colaboradores definen como buenas y excelentes las condiciones de su área de trabajo. Respecto a herramientas y procedimientos aplicados para generar disciplina en aspectos de clasificación, orden y limpieza de las cosas, no fueron distinguidas, toda vez que no se desarrollan planes educacionales que definan responsabilidades y las áreas de trabajo no son objeto de evaluación.

6. Como resultado de la investigación se puede señalar que no existen herramientas de apoyo que promuevan, fortalezcan e impulsen procesos relacionados con generar una cultura de constancia y compromiso del programa 9'S en los colaboradores, como consecuencia de la inexistencia de las mismas; la periodicidad que aplica el personal involucrado para clasificar, ordenar y limpiar su área de trabajo no tiene relación directa con el establecimiento de procedimientos específicos, más que con la iniciativa personal, situación que se confirma por el desconocimiento que tiene el personal en cuanto a reconocer si dichas prácticas de organización, orden y limpieza se desarrollan en otras áreas de trabajo.

7. Con los resultados obtenidos se concluye que procedimientos de coordinación y estandarización en función del desarrollo de la metodología 9'S como herramienta de mejora en la unidad objeto de estudio no existen, sin embargo en el entorno y clima laboral existe la convicción que las áreas de trabajo clasificadas, ordenadas y limpias en función del programa japonés 9'S si pueden generar un ambiente de trabajo agradable y productivo, se desarrollan prácticas de orden y limpieza de las áreas de trabajo de acuerdo a lo que implica el proceso administrativo aplicado en la dirección departamental.

VII. Recomendaciones

1. Implementar la metodología 9'S en las distintas áreas que conforman la dirección departamental, con el objetivo de aumentar la productividad en los procesos administrativos que se desarrollan y crear ambientes de trabajo orientados a la mejora continua.
2. Estandarizar en la Dirección Departamental procedimientos de organización (*Seiri*) de elementos de las áreas de trabajo, con reglas básicas y fáciles de aplicar, mismas que deben desarrollarse en forma estrecha y continua, relacionadas estrictamente con la "identificación del grado de utilidad de cada elemento" e "identificación de la naturaleza del mismo"
3. Normalizar procedimientos de orden (*Seiton*) con base en la determinación de sitios de ubicación, ligados estrictamente con el grado de utilidad determinado en cada uno de los elementos, con la señalización y/o fuente de localización respectiva, de manera que sea fácil su identificación y regreso a su lugar, haciendo regla el siguiente principio: "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar".
4. Elaborar una guía respecto al procedimiento de limpieza (*Seiso*), adaptada al contexto administrativo en el cual se desenvuelve la dirección departamental y que aumente el sentimiento de orgullo, satisfacción y seguridad en las áreas de trabajo, que contenga objetivos y alcances estrictamente relacionados con la aplicación de la metodología 9'S.
5. Establecer normas visuales y mecanismos de control y actuación que reencaucen los procedimientos de organización, orden y limpieza, entre ellos: determinación de los aspectos a controlar, definir la diferencia entre normalidad y anormalidad y aplicación de acciones correctoras. Desarrollar procesos de capacitación y supervisión, definiendo responsabilidades, indicadores y

estándares de trabajo, que promuevan la disciplina para la mantención de procesos de organización, orden y limpieza de las cosas.

6. Desarrollar y emplear herramientas de apoyo y motivación, que permitan alcanzar constancia y compromiso en la aplicación de procedimientos de organización, orden y limpieza de las áreas de trabajo, por ejemplo: capacitaciones, construcción de manuales, boletines informativos, desarrollo de círculos de calidad y actividades retroalimentativas que premien la constancia y el nivel de compromiso de los involucrados.
7. Desarrollar y aplicar estándares de trabajo en función de la organización, orden y limpieza, con objetivos y procedimientos definidos para no dispersar esfuerzos, aplicando herramientas de control e indicadores de gestión y productividad que se orienten a la armonización de actividades, satisfacción personal y satisfacción organizacional.

VIII. Referencias Bibliográficas

Amezquita, M. (2018). Propuesta de Implementación de la metodología 5S en la gestión del restaurante Tertulianos, ubicado en la ciudad de Quetzaltenango. Tesis, Universidad Rafael Landívar.

Aymerich, J. (2015), Ser emprendedor, (1ª. Edición), Lulu.com

Becerril, I y Villa, G. (2017). Implementación de la metodología 5S para la mejora continua en el área de servicios de una agencia automotriz, recuperado en marzo 04 del 2019 de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2018/07/VOLUMEN7.pdf>

Camey, S. (2014). Implementación de las 9 S's como Mejora Continua en municipalidad de San Martín Zapotitlán, Retalhuleu. Tesis, Universidad Rafael Landívar.

Castellanos, F. (s.f.). Las 5S's (Diapositiva de Power Point). SlidePlayer. <https://slideplayer.es/slide/5444837/>

Gillet, F. y Seno, B. (2014) Control de calidad, (1ª. Edición), Grupo Editorial Patria.

Gramajo, S. (2018). Las 5'S en los restaurantes de la zona 1 del municipio de Coatepeque, Quetzaltenango. Tesis, Universidad Rafael Landívar.

Guest21991a (18 de febrero de 2010) Cinco 5 S Para Tópicos Selectos de Manuf (Diapositiva de Power Point). SlideShare. <https://es.slideshare.net/guest21991a/cinco-5-s-para-topicos-selectos-de-manuf>

Gutiérrez H. (2014), Calidad y productividad, (4ª. ed.) México, McGraw Hill

Hernández, J. (2007) Las 9 "S", organización, orden y limpieza en tu Empresa, México, Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad Empresarial.

Herrera, J. (s.f). Planificación de acciones 5S (Archivo PDF). e-REDING Trabajos y proyectos fin de estudios de la E.T.S.I. <http://bibing.us.es/proyectos/abreproy/30166>

Moreno, A. (s.f.) Las 5 S'S +5 y el Control Visual (Diapositiva de Power Point). SlidePlayer. <https://slideplayer.es/slide/3396213/>

Ordoñez, D. (30 de mayo de 2015) 9'S de la Calidad (Diapositiva de Power Point). SlideShare. <https://es.slideshare.net/dianaor1986/9-eses-presentacion>

Perez, V. y Quintero, L. (2017). Metodología dinámica para la implementación de 5's en el área de producción de las organizaciones, recuperado en marzo 04 del 2019 de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/view/8014/7307>

Sánchez, J. y Enríquez, A. (2017), Herramientas para la mejora continua de los sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, (1ª. Edición), FC Editorial

Silverhawk, (04 de febrero de 2014) La Estrategia de las 9 S's (Diapositiva de Power Point). SlideShare. <https://es.slideshare.net/silverhawk/las-9-ss>

Turmero, I. (s.f.). Curso de implementación metodología de las 5'S (Diapositiva de Power Point). Monografias.com. <https://www.monografias.com/trabajos99/curso-implementacion-metodologia-5-s/curso-implementacion-metodologia-5-s.shtml>

Viceministerio de Integración y Comercio Exterior. (s.f.). Perfil departamental de
Quetzaltenango. Ministerio de Economía.
<https://www.mineco.gob.gt/departamentales>

Anexos

Propuesta

Guía para la implementación de la metodología 9'S en la dirección departamental del IGSS en Quetzaltenango.

Introducción

La metodología 9'S es un programa japonés, que se constituye por nueve principios, que integran un sistema que tiene por objeto la construcción de un ambiente de trabajo coherente y productivo con la filosofía de la calidad total, destacando la participación de los empleados conjuntamente con la empresa, una de las características de sumo interés y que se propone mantener es el incremento de la productividad de los colaboradores sobre la base de la aplicación de los siguientes principios: organización (*Seiri*), orden (*Seiton*), limpieza (*Seiso*), control visual (*Seiketsu*), disciplina (*Shitsuke*), constancia (*Shikari*), compromiso (*Shitsokoku*), coordinación (*Seishoo*) y estandarización (*Seido*), aspectos que coadyuvan en la obtención de objetivos organizacionales y se orientan a la cultura de mejora continua en los procesos.

El recurso humano juega un rol determinante e indispensable en cuanto a la aplicación del programa, puesto que el mismo se aplica en los procesos, procedimientos y actividades que desarrollan los colaboradores y abarca todos los niveles de la estructura organizacional, el programa tiene la característica que puede desarrollarse en toda organización, lucrativa o no lucrativa, privada o estatal, en virtud que lo que se persigue es la productividad de los procesos.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación desarrollada en la unidad de análisis, Dirección Departamental del IGSS en Quetzaltenango, se determinó que dicha metodología no se aplica, sin embargo la mayoría de colaboradores tiene conocimiento de la misma, practicando algunos principios por iniciativa personal, convirtiéndose este conocimiento y práctica en una fortaleza para la implementación de la metodología y que coadyuvará en desarrollar mejora continua en los procesos administrativos que se desarrollan en función del servicio que otorga a la población, por tal razón a continuación se propone una guía de implementación de la metodología 9'S en la Dirección Departamental del IGSS en Quetzaltenango.

Justificación

El estudio reflejó que los trabajadores de la Dirección Departamental del IGSS en Quetzaltenango, en su mayoría conocen la metodología japonesa 9'S, inclusive también argumentaron que practican la clasificación de los elementos de su área de trabajo con base a la determinación de elementos necesarios y su naturaleza, sin embargo el estudio también reflejó que no existe un procedimiento definido que relacione la ubicación precisa de los elementos con su nivel de uso, no obstante que, la metodología no se practica formalmente en dicha organización; en el caso de la limpieza de las distintas áreas de trabajo en su mayoría indicaron que si participan en la limpieza de su área; estas actividades son desarrolladas por iniciativa personal en función de organizar, ordenar y limpiar las áreas de aquellos trabajadores que la practican, la inexistencia de un programa específico, provoca que no se desarrolle disciplina, constancia y compromiso en aspectos de clasificación, orden y limpieza de las áreas de trabajo, la jefatura de la dirección departamental es clave para coordinar y estandarizar dichos procedimientos, sin embargo, hay que hacer notar que el Director Departamental manifestó su anuencia en cuanto a la implementación de la metodología en la organización de la Dirección Departamental del IGSS en Quetzaltenango.

La implantación, evaluación y retroalimentación de la metodología 9'S permitirá que los procesos que desarrollan los colaboradores sean más productivos y por consiguiente se alcanzará satisfacción personal en el cliente interno y externo, hay que tomar en cuenta que la unidad objeto de análisis tiene como fortaleza el hecho que sus colaboradores en su mayoría conocen la herramienta y practican por iniciativa personal ciertos principios relacionados con la organización, orden y limpieza de las cosas o elementos, situación que provocará que exista identificación y compromiso en cuanto al desarrollo de la metodología.

Objetivos

Objetivo General

- ✓ Diseñar una guía para la implementación de la Metodología 9'S en la Dirección Departamental del IGSS en Quetzaltenango.

Objetivos específicos

- ✓ Definir procedimientos para implementar el programa 9'S por etapas o fases.
- ✓ Proponer la composición del comité de implementación de la metodología 9'S y sus atribuciones.
- ✓ Formular herramientas de supervisión, verificación y monitoreo de resultados por la aplicación del programa 9'S.
- ✓ Concretar el cronograma de actividades que conlleve el proceso de implementación.
- ✓ Detallar el presupuesto de implementación de la metodología 9'S en la Dirección Departamental del IGSS en Quetzaltenango.

Etapas de implementación de la metodología 9'S

Primera Etapa: Sensibilización y Capacitación.

En esta primera etapa se deben desarrollar sesiones de trabajo con los miembros de personal, en las cuales se comuniquen y patenten los objetivos, política y el compromiso de la Dirección en la implementación de la metodología 9'S, así mismo debe formarse y capacitarse al personal respecto a lo que significa cada uno de los principios que componen dicha metodología y los resultados que reflejan o conlleva la práctica de los mismos en sentido personal y en sentido organizacional, esta etapa es clave puesto que la formación y capacitación aseguran el compromiso y participación de los colaboradores con sentido de identificación y pertenencia. Se propone como mínimo nueve sesiones de trabajo que se fijaran con tiempo mediante un calendario o cronograma de actividades.

Finalizada la etapa de sensibilización y capacitación se debe formalizar la integración de un comité de implementación de la metodología 9'S, para lo cual en otra sesión de trabajo debe integrarse, participando todas las áreas de la unidad de la siguiente manera, con sus correspondientes atribuciones y/o funciones:

Director Departamental (Coordinador del comité)	
Área Financiera	01 representante
Auditoría y Supervisión Médica	01 representante
Jefatura de farmacia y bodega, supervisión de trabajo social, supervisión de enfermería e informática	01 representante
Área Administrativa	01 representante
Asesoría Jurídica	01 representante
Personal de servicios de apoyo	01 representante
Total de miembros del comité	07

Fuente: Elaboración propia (2020).

Atribuciones del comité de implementación de la Metodología 9'S

Serán atribuciones del comité de implementación las siguientes:

- ✓ Planificación de acciones y dirección de las mismas para la Implantación y/o implementación de la metodología 9'S en la Dirección Departamental, incluyendo las auditorias del proceso luego de implementado.
- ✓ Coordinar las diferentes etapas del proyecto.
- ✓ Controlar el proceso de desarrollo de la metodología conforme se avanza en cada uno de los principios.
- ✓ Gestionar los recursos financieros y materiales para la implantación de la metodología.
- ✓ Celebrar reuniones de trabajo para conducir las distintas fases de la implementación de la metodología, mismas que se resumen en desarrollo, evaluación, verificación, estandarización, monitoreo de resultados y auditoría del proceso, en dichas reuniones también se abordarán las posibles interferencias o problemas que se presentan en el proceso con el objeto de determinar soluciones.
- ✓ Suscribir actas administrativas que registren las decisiones tomadas en función de los temas tratados.
- ✓ Consolidación del material visual (Álbum de fotos) que permita documentar el antes y el después en cada uno de los principios de la metodología.

Atribuciones específicas de los miembros del comité

Del coordinador:

- ✓ Lidera al comité de implementación.
- ✓ Convoca y preside todas las reuniones del comité.
- ✓ Coordina las acciones del Comité.
- ✓ Emite nombramientos y circulares que sean necesarias emitir a los miembros del personal para la implementación de la metodología.
- ✓ Autoriza el material visual a utilizar en cada una de las etapas.

De los representantes de área y sección

- ✓ Se constituye en el vínculo directo entre los colaboradores que representa y el comité de implementación.
- ✓ Preside reuniones de trabajo a nivel del equipo que representa y traslada la información directamente al comité.
- ✓ Da asistencia a los miembros del equipo que representa en el desarrollo de cada uno de los principios de la metodología 9'S
- ✓ Colabora en la elaboración del material visual a utilizar en cada una de las etapas del programa 9'S.
- ✓ Negocia y llega acuerdos entre el comité y el grupo de trabajo que representa en cuanto a la solución de posibles problemas que se susciten.
- ✓ Se constituye en el responsable del área, en cuanto a la implementación de la metodología 9'S y la evaluación de avance a los miembros del equipo.

Matrices y/o herramientas que usará como mínimo el comité de implementación en la planificación de sus actividades para la conducción de cada una de las etapas y principios de la metodología 9'S

Planificación de actividades para el desarrollo de los principios de la metodología 9'S						
Principio y/o No. De S	Acciones a desarrollar	Posibles inconvenientes y/o problemas	Acciones de corrección	Área y responsable	Fecha de inicio	Fecha de finalización

Fuente: Herrera, J. (s.f). *Planificación de acciones 5S* (adaptado)

DOCUMENTACIÓN DEL ANTES Y EL DESPUES	
Principio y/o S:	
Área o sección:	Responsable:
Escenario antes de la acción	Fecha:
Escenario después de la acción	Fecha
Recomendaciones y/o observaciones:	

Fuente: Herrera, J. (s.f). *Planificación de acciones 5S* (adaptado)

Segunda etapa: Desarrollo de los principios 9'S y Monitoreo de Resultados.

Cumplida la etapa de sensibilización y capacitación y habiendo planificado el comité en dos días las actividades de implementación, el personal estará en la capacidad de poner en práctica los principios que componen la metodología 9'S, sobre la base de organizar, ordenar los elementos de su área de trabajo y la mantención de la limpieza de la misma, con disciplina, constancia y compromiso. Para lo cual se dispondrá de un día para el desarrollo de cada principio, aplicando para el efecto las matrices de apoyo y orientación que se proponen, posteriormente el comité dispondrá de dos días para evaluar la aplicación del proceso, tomara medidas y acciones respecto a los resultados, en caso sea necesario corregirá posibles inconvenientes y planificará el desarrollo del siguiente principio.

Organización (Seiri): en este proceso cada colaborador deberá de separar los elementos que no le son útiles e identificará aquellos que son necesarios.

A continuación se detalla la matriz que se usará como **guía** para desarrollar la clasificación (*Seiri*), la misma aporta criterios de evaluación.

Principio	Criterios a evaluar	Procedimiento
Organización -Seiri-	Análisis e identificación de la naturaleza de los elementos	<i>Elemento deteriorado con utilidad</i>
		<i>Elemento obsoleto con sustituto</i>
		<i>Elemento obsoleto cumpliendo su función</i>
		<i>Elemento útil en buen estado</i>
	Análisis e identificación del grado de utilidad de cada elemento de trabajo	<i>Uso frecuente y/o en todo momento</i>
		<i>Uso diario</i>
		<i>Uso esporádico a cada 15, 20 o 30 días</i>
		<i>No se usa</i>
	Análisis de la necesidad de los elementos.	<i>Elemento necesario</i>
		<i>Elemento innecesario</i>
	Análisis y definición del procedimiento a seguir según la naturaleza de los elementos	<i>Repararlo</i>
		<i>Reubicarlo</i>
		<i>Reciclarlo</i>
<i>Trasladarlo</i>		
<i>Descartarlo</i>		

Fuente: Elaboración propia (2020)

La guía de análisis anterior le dará al trabajador la capacidad para organizar sus cosas de acuerdo al siguiente procedimiento.



Fuente: Turmero, s.f. diapositiva 19

En el proceso de organizar sus cosas de trabajo (clasificar y/o separar) según la ruta trazada en el procedimiento anterior cada colaborador etiquetará sus elementos, para lo cual se apoyará en el siguiente esquema.

Etiqueta	Calificación
Rojo	Descartable
Amarillo	En mal estado y reparable, ya no se necesita en el área de trabajo.
Verde	En buen estado, ya no se necesita en el área de trabajo.

Fuente: Elaboración propia (2020)

Finalmente los colaboradores consolidaran un listado y/o inventario de elementos necesarios e innecesarios, sobre la base de las siguientes plantillas.

INVENTARIO DE ELEMENTOS NECESARIOS					
Numero de bien	Tipo	Descripción	cantidad	Frecuencia de uso	Ubicación actual
487114	Equipo de cómputo	Computadora de escritorio	1	Diário	Escritorio

Fuente: Herrera, J. s.f. *Planificación de acciones 5S* (adaptado)

INVENTARIO DE ELEMENTOS INNECESARIOS					
Numero de bien	Tipo	Descripción	cantidad	Ubicación actual	Color de etiqueta
487113	Equipo de oficina	Fotocopiadora	1	Oficina	Amarillo

Fuente: Herrera, J. s.f. *Planificación de acciones 5S* (adaptado)

Previo a la separación y posterior a la misma, el equipo en coordinación con el comité, documentará el área con la matriz del “**antes y el después**”. Los documentos originales deben entregarse al encargado del área ante el comité de implementación de la metodología y este conservará las copias respectivas.

Orden (Seiton): En este proceso el colaborador ordenará sus cosas poniendo en práctica el siguiente principio “**un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar**”, el lugar en el que se ubiquen los artículos debe estar estrictamente relacionado con la frecuencia de uso (grado de utilidad) y etiquetado a fin que la búsqueda y la vuelta a su lugar sea fácil y rápida. Las preguntas y respuestas que se detallan a continuación guiarán al colaborador para ubicar u ordenar.

Seiton:

Orden

*“cualquier persona” puede inmediatamente:
Ver, Tomar y Regresar cualquier articulo*

Pregunta	Respuestas
¿ Que?	Definir los artículos necesarios (Seleccionar) Identificar los artículos
¿ Donde?	Definir la localización Identificar el lugar
¿ Cuantos?	Definir la cantidad Identificar la cantidad necesaria



Fuente: Guest21991a, 2010, diapositiva 28

El orden de las cosas quedará documentado y se usará la siguiente plantilla.

INVENTARIO DE ELEMENTOS NECESARIOS							
No. De bien	Tipo	Descripción	Cantidad	Frecuencia de uso	Ubicación actual	Destino	Lugar
S/N	Útil de oficina	Engrapadora Industrial	1	Mensual	Escritorio	Archivo	Cuarta gaveta

Fuente: Herrera, J. s.f. *Planificación de acciones 5S* (adaptado)

El documento original debe entregarse al encargado del área o representante de la misma ante el comité y el colaborador conservará una copia de la misma. Se documentará el área con la matriz del “antes y el después”.

Limpieza (*Seiso*)

En este principio los colaboradores deben mantener la adecuada higiene y aseo de sus artículos y área de trabajo, identificando los focos que generan suciedad y manteniendo en óptimas condiciones su mobiliario y equipo, para los efectos correspondientes cumplirán con aplicar como control interno de la limpieza desarrollada el siguiente formato o matriz.

CONTROL DE LIMPIEZA					
Período:		Área:		Responsable:	
Fecha	Hora	Nombre encargado de limpieza	Firma encargado de limpieza	Nombre de quién revisa	Firma del revisor
01/03/2020	09:00 am.	Valentín Trujillo		Carlos Hernández	

Fuente: Elaboración propia (2020)



El documento original debe entregarse al encargado del área y el colaborador conservará una copia. Se documentará el área con la matriz “antes y después”.


El colaborador debe tener claridad en los beneficios que se adquieren, según la siguiente ilustración:

Seiso: Limpieza

Beneficios

- ⌘ Aumenta la moral del personal y su eficiencia
- ⌘ La imagen del lugar da otra proyección
- ⌘ Los riesgos de los accidentes o equivocaciones disminuyen
- ⌘ minimiza la probabilidad de revolver archivos



Fuente: Castellanos, s.f. Diapositiva 41

Control Visual (*Seiketsu*)

En este proceso cada colaborador etiquetará y/o señalará sus cosas según la ubicación de los mismos, en la señalización del área de trabajo deben tomar en cuenta lo siguiente: oficinas, secciones y direcciones entre otros; los artículos almacenados serán etiquetados con la rotulación de carpetas, archivos, librerías, gavetas, papeleras, bodegas, estanterías entre otros. Esta etapa será fortalecida con **la documentación del “antes y después”**.

El desarrollo del proceso anterior permitirá que se tengan los siguientes alcances:

Control Visual



UN SISTEMA DE CONTROL VISUAL TIENE LOS SIGUIENTES OBJETIVOS

- Advertir irregularidades
- Proporcionar información
- Fomentar la toma de decisiones entre cualquier persona involucrada en un proceso
- Desarrollar la mejora continua de los procesos
- Cero defectos



Como herramienta guía y de control para detectar anomalías cada colaborador llenará el siguiente formato.

Control Visual			
No.	¿Dónde señalar y controlar?	¿Qué debo señalar y controlar	Etiqueta
1	Bodega	Estanterías	Lapiceros, lápices, borradores.
2	Archivo	Gavetas	Informes, actas, circulares.
3	Oficina	Puerta	Asesoría jurídica

Fuente: Elaboración propia (2020)

El documento original debe entregarse al encargado del área y el colaborador conservará una copia de la misma, para efecto de controlar irregularidades.

El espacio físico que ocupa la dirección departamental debe dotarse y señalizarse en el contexto de medidas de seguridad e higiene.

Disciplina (*Shitsuke*)

En este proceso se buscará que los colaboradores ejecuten de forma constante y correcta los principios relacionados con la organización, orden y limpieza de su área de trabajo por voluntad propia, lo que permitirá que se incentive y promueva disciplina en los trabajadores, para los efectos correspondientes el encargado del área procederá de la siguiente manera:

- ✓ Evaluará mensualmente el área de trabajo de cada colaborador, aplicando la matriz o plantilla de evaluación.
- ✓ Registrará la problemática, inconveniente o situación que puede estar provocando que no se cumplan a cabalidad los principios hasta aquí implementados.
- ✓ Registrará los compromisos, acciones correctoras y los medios de verificación que planteen de forma conjunta el evaluador y el evaluado.

A continuación se describe la matriz de evaluación propuesta para su aplicación.

Matriz de Evaluación							
Fecha:		Evaluado:		Evaluador:			
Principio	Aspectos a evaluar	Valoración: ✓ Bajo. ✓ Necesita mejorar. ✓ Bueno. ✓ Muy Bueno. ✓ Excelente.	Observación	Compromiso	plazo		Medio de verificación
					Inicio	Fin	
Organización	listado de elementos necesarios						
	Listado de elementos innecesarios						
	Están correctamente etiquetados los elementos innecesarios						
	Hay elementos innecesarios en el área de trabajo						
	Hay elementos sin ser clasificados						
Orden	Están ubicados de forma correcta los necesarios						
	Es correcta la frecuencia de uso.						
	Esta ordenada el área de trabajo						
	Hay elementos sin ser ubicados						
Limpieza	Contiene todas las firmas la matriz de control de limpieza						
	El área está limpia						
Control visual	Está debidamente señalizada el área						
	Está señalizada la ubicación de los elementos						

Fuente: Herrera, J. (s.f). *Planificación de acciones 5S* (adaptado)

Constancia (*Shikari*)

En esta etapa se busca que el colaborador se mantenga firme en sus acciones de desarrollar los principios que componen la metodología 9'S, que con permanencia, y perseverancia cumpla con la misma, se propone que los equipos integrados según las áreas de la Dirección Departamental cumplan con los siguientes aspectos:

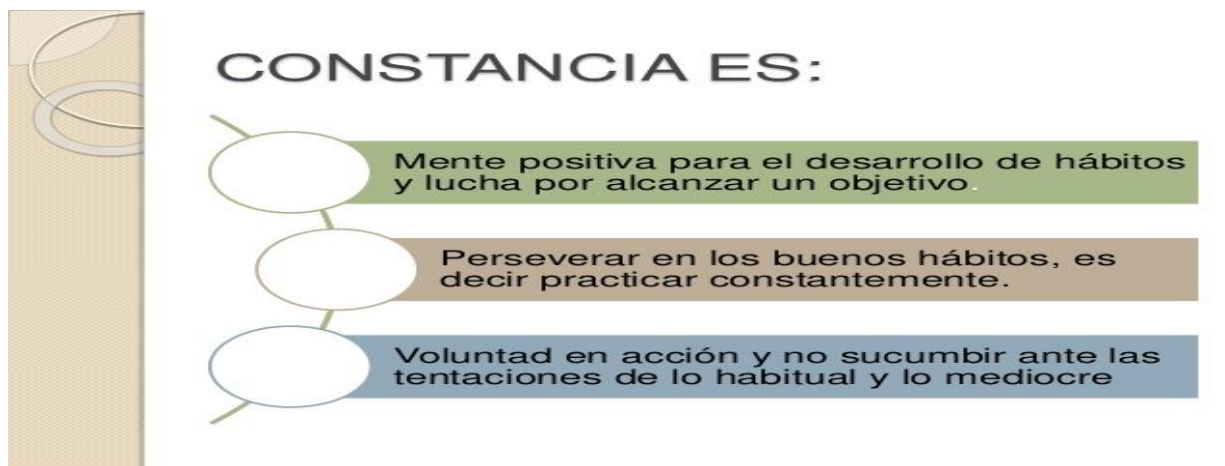
- ✓ Elaboración de un plan de actividades mensual.
- ✓ Rendición de un informe trimestral debidamente documentado que demuestre el cumplimiento de las actividades planificadas.

Para el plan de actividades usarán como herramienta el siguiente formato o matriz:

Planificación de actividades, metodología 9'S					
Área:		Responsable:			
Principio	Actividad	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Observaciones	Medios de verificación
Seiri	Separar innecesarios	01/04/2020	02/04/2020		Album de fotografías.

Fuente: Unidad de Gestión de la Calidad, Subgerencia de Prestaciones en Salud, IGSS (adaptado)

El plan de actividades deberá ser colocado en un lugar visible y oportuno, este, en sí mismo tiene como propósito desarrollar en los colaboradores lo siguiente:



Fuente: Ordoñez, 2015, diapositiva 35

El informe será coordinado por el responsable del equipo y reunirá lo siguiente:

- ✓ Contendrá una breve descripción de las actividades desarrolladas como equipo.

- ✓ Adjuntarán documentación que se constituya como medio de verificación (álbum de fotografías, notas, videos, entre otros).
- ✓ Agregarán copia de los formatos y/o matrices usadas en el trimestre debidamente confrontadas y firmadas por el encargado del área.

Compromiso (*Shitsokoku*)

El compromiso refleja la voluntad y entusiasmo del individuo en el cumplimiento de una idea, acción, programa, actividad o plan de trabajo a desarrollar en la empresa, por consiguiente en esta fase se documentará las acciones que reflejan compromiso de los colaboradores, el cual debe ser notorio en función del involucramiento en el desarrollo de los principios de la metodología, por tal razón el encargado de cada área deberá generar las siguientes acciones:

- ✓ Conservar copia de todos los formatos o matrices, los cuales serán adjuntados en el informe que de forma trimestral rendirá, dicho informe debe reflejar la conducta del colaborador respecto al cumplimiento de la metodología.
- ✓ Documentará las mejoras mostradas de los colaboradores en el desarrollo de cada uno de los principios, como herramienta para determinar las mejoras usará la matriz denominada “Matriz de Evaluación”, se aplicará en forma mensual y permitirá hacer una comparación de los avances en cada miembro de personal
- ✓ Documentará el nivel de participación y compromiso del colaborador en función de sus **aportes** en la mejora de la metodología, mismos que surgirán al momento de planificar las actividades y en el desarrollo de las mismas, este proceso incentivará el compromiso en el clima laboral.

El encargado de cada área cumplirá con llenar el siguiente formato, como alcance al aplicado en la planificación de las actividades.

Registro de los aportes y mejora de la metodología				
Área:		Responsable:		
Principio	Descripción del aporte	Nombre de quién aporta	Fecha del aporte	Fecha de realización

Fuente: Unidad de Gestión de la Calidad, Subgerencia de Prestaciones en Salud, IGSS (adaptado)

Paralelamente se propone que el comité de implementación elabore un programa de capacitación que tenga por objetivo la promoción de la mejora continua, el cual deberán de gestionar en la Subgerencia de Recurso Humanos a efecto que los temas sean impartidos por especialistas, la temática debe girar en torno a lo que significa el cultivo de valores tales como: compromiso, participación, trabajo en equipo, disciplina, integridad, etcétera.

Al final del programa de capacitación, el comité desarrollará lo siguiente:

- ✓ Con base en informes trimestrales, participación y aportes de los trabajadores, reconocerán públicamente a los colaboradores destacados en participación y aportes, haciéndoles entrega de un reconocimiento, por su contribución a la mejora de la metodología.
- ✓ De forma trimestral se propone que sea desarrollada una actividad de reconocimiento y socialización, en donde inclusive, sea premiada el área que luego de practicada la auditoría al proceso alcance la mejor calificación.

Coordinación (*Seisho*)

La aplicación de este principio provocará que el desarrollo de la metodología se genere en forma sincronizada, oportuna y ordenada en todas las áreas de la Dirección Departamental, con objetivos claros, los colaboradores participarán con los mismos propósitos y actividades, la línea de coordinación será la siguiente:

- ✓ El comité de implementación es el ente coordinador del desarrollo de la metodología, quienes tienen sus funciones claras y definidas.
- ✓ Los canales de comunicación directo entre el comité y los colaboradores de las distintas áreas de trabajo son los encargados de cada área, quienes también tienen definidas sus funciones y/o atribuciones.

El comité coordinador cumplirá con lo siguiente: publicará de forma semanal el avance y la actividad a desarrollar, en forma mensual e ilustrativa publicará el estado de la metodología tomando en cuenta avances, inconvenientes, soluciones y actividades siguientes, también debe publicar el cronograma de actividades a desarrollar durante el trimestre, con el objeto de obtener tres aspectos básicos ilustrados a continuación:

LA ESTRATEGIA DE LAS 9 S's

8. Seishoo (Coordinación).

Para lograr un ambiente de trabajo de calidad se requiere

**unidad de propósito,
armonía en el ritmo y
en los tiempos.**



Fuente: Silverhawk, 2014, diapositiva 21

Estandarización (Seido)

Los procedimientos propuestos tienen el objetivo de alcanzar estandarización de áreas de trabajo organizadas, ordenadas y limpias, el comité tiene la responsabilidad de coordinar las diferentes etapas del programa y controlar el desarrollo del mismo, la supervisión en la aplicación de los formatos de cada uno de los principios es clave para estandarizar el proceso en la unidad. Sin embargo será necesario regular y normalizar el uso de la metodología en la organización de la Dirección Departamental, por tal razón se propone que el despacho de la Dirección formalice lo siguiente:

- ✓ Gestionar y aprobar un manual interno que registre los procedimientos y formatos de aplicación de la metodología en la Dirección Departamental.
- ✓ Diseñar en conjunto con el comité de implementación, un diagrama de flujo de proceso (flujograma), en función de los procedimientos que se desarrollan en cada principio de la metodología.
- ✓ Inclusión de los costos de operación por la aplicación de la metodología en el plan operativo anual y anteproyecto de presupuesto de cada año.

Monitoreo de Resultados

El monitoreo de resultados es parte de la segunda fase de implementación, tiene como propósito medir los resultados por la aplicación del programa 9'S, en función de la gestión y productividad, en principio, el personal de la Dirección Departamental debe tener claridad acerca de los beneficios que se alcanzarán, entre ellos los siguientes: reducción de tiempos operativos, optimización de los espacios de trabajo, desarrollo de hábitos que benefician el ambiente de trabajo, reducción de riesgos de accidentes y aumento de la productividad en los procesos. El uso de la matriz de indicadores de gestión que se detalla a continuación medirá los avances de aplicación de cada principio que compone el programa 9'S, de acuerdo a la meta establecida.

INDICADORES DE GESTIÓN, METODOLOGÍA 9'S								
Principio	Indicador	Período evaluado	Meta Programada	Fórmula de cálculo	Inconvenientes	Acciones correctivas	Responsable	Medios de Verificación
Seiri	% de mobiliario, equipo y materiales necesarios		100%	No. de equipo, mobiliario y materiales con utilidad / Total de equipo, mobiliario y materiales existentes * 100				
Seiton	% de ubicación de documentos, equipo, materiales y suministros		100%	No. de documentos, equipo, materiales y suministros ubicados / total de documentos, equipo, materiales y suministros * 100				
Seiso	% de cumplimiento de la limpieza		100%	No. de firmas en cronograma mensual / No. de días de limpieza en cronograma *100				
Seiketsu	% Sitios de ubicación señalizados		100%	No. de sitios de ubicación señalizados / Total de sitios de ubicación determinados *100				
Shitsuke	% de compromisos desarrollados		100%	No. de compromisos desarrollados / Total de compromisos determinados *100				
Shikari	% de cumplimiento del plan de actividades		100%	No. de actividades realizadas / Total de actividades programadas *100				
Shitsukoku	% de aportes materializados		100%	No. de aportes concretizados / Total de aportes registrados *100				
Seishoo	% de cumplimiento de actividades planteadas en cronograma		100%	No. actividades cumplidas según cronograma / Total de actividades programadas *100				

Fuente: Elaboración propia (2020)

El programa 9'S tiene una relación estricta con la mejora continua y la productividad, por consiguiente la medición de resultados debe realizarse a través de indicadores que reflejen el aumento de la productividad como consecuencia de la aplicación de la metodología, en razón de lo anterior se propone que el comité conductor de la implementación mida los resultados trimestralmente, conforme a la siguiente matriz.

INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD POR APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA 9'S						
Indicador	Período	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Área evaluada	Análisis	Recomendación
% de espacio físico ganado		Metros cuadrados adicionales ganados / total de metros cuadrados antes de la aplicación de la metodología * 100	Metros cuadrados			
% de reducción del tiempo promedio empleado en la búsqueda de documentos		diferencia de tiempo promedio empleado entre el antes y después de la metodología respecto a la búsqueda / tiempo promedio de búsqueda antes de la metodología * 100	Minutos de tiempo			
% de reducción del tiempo promedio empleado en la búsqueda de materiales y suministros		diferencia de tiempo promedio empleado entre el antes y después de la metodología respecto a la búsqueda / tiempo promedio de búsqueda antes de la metodología * 100	Minutos de tiempo			
% de expedientes resueltos		Expedientes resueltos / expedientes ingresados o asignados * 100	Documentos o expedientes resueltos			
% de reducción de tiempo promedio de rendición de informes de supervisión		diferencia de tiempo promedio empleado entre el antes y después de la metodología respecto a la rendición de informes de supervisión / tiempo promedio de rendición de informes antes de la metodología * 100	Minutos de tiempo			

Fuente: Elaboración propia (2020)

Tercera etapa: Auditoría del proceso.

Trimestralmente, o de acuerdo al período más conveniente, el comité de implementación practicará auditoría al desarrollo de la metodología en la Dirección Departamental y para los efectos respectivos usará como herramienta el siguiente formato:

Matriz de auditoría								
Fecha de auditoría		Área evaluada		Responsable				
Principio	Aspectos a evaluar	✓ ✓ ✓ ✓ ✓	Valoración Bajo Necesita mejorar Bueno Muy Bueno Excelente	Observación	Compromiso	Plazo		Medio de verificación
						Inicio	Fin	
Organización	listado de elementos necesarios							
	Listado de elementos innecesarios							
	Están correctamente etiquetados los elementos innecesarios							
	Hay elementos innecesarios en el área de trabajo							
	Hay elementos sin ser clasificados							
Orden	Están ubicados de forma correcta los necesarios							
	Es correcta la frecuencia de uso.							
	Esta ordenada el área de trabajo							
	Hay elementos sin ser ubicados							
Limpieza	Contiene todas las firmas la matriz de control de limpieza							
	El área está limpia							

Control visual	Está debidamente señalizada el área						
	Está señalizada la ubicación de los elementos						
Disciplina	Cada área tiene documentada la clasificación, orden, limpieza y control visual de proceso. (antes y después)						
	Se ha practicado la evaluación en forma personal y mensual a los colaboradores						
Constancia	Es visible el plan de actividades del área						
	En la elaboración del plan de actividades, ¿han participado todos los miembros del equipo?						
Compromiso	¿En las sesiones de capacitación han participado todos los miembros del equipo?						
	¿Existen reconocimientos por aportes realizados a los miembros del equipo?						

Fuente: Herrera, J. s.f. *Planificación de acciones 5S* (adaptado)

PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN, PROGRAMA 9'S			
Gastos	Monto	% asignado	Subtotal
Refrigerio	Q1,200.00	11.01%	Q 1,200.00
Útiles de oficina	Q2,000.00	18.35%	Q 2,000.00
Tintes pinturas y colorantes	Q2,500.00	22.94%	Q 2,500.00
Material de limpieza	Q1,000.00	9.17%	Q 1,000.00
Señalización de áreas y elementos	Q1,000.00	9.17%	Q 1,000.00
Papel de Escritorio	Q 200.00	1.83%	Q 200.00
Mantenimiento y reparación de equipo de oficina	Q3,000.00	27.53%	Q 3,000.00
Totales		100%	Q 10,900.00

En el presupuesto de implementación no se incluye honorarios profesionales para la etapa de sensibilización y capacitación, toda vez que el Hospital General del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social de Quetzaltenango cuenta con una unidad de calidad, misma que posee personal especializado, por tal razón la Dirección Departamental únicamente debe coordinar con ella para obtener el apoyo correspondiente en la etapa de sensibilización, inclusive pueden dar el acompañamiento respectivo al comité de implementación que se organice en la Dirección Departamental del IGSS en Quetzaltenango.

La relación costo - beneficio, determinada por la ejecución del presupuesto asignado y los resultados de la aplicación (alcances de mejora y productividad, según indicadores de gestión y productividad), hace viable la implementación del programa 9'S en la Dirección Departamental.

Boleta de entrevista dirigida al Director Departamental del IGSS, en Quetzaltenango.

Título de la tesis:

Programa 9'S en Dirección Departamental del IGSS, de la ciudad de Quetzaltenango.

Objetivo General:

Determinar la aplicación del programa 9'S en la Dirección Departamental del IGSS de la ciudad de Quetzaltenango

Instrucciones:

A continuación se aplicará una serie de preguntas, las cuales se agradecerá responder con la mayor veracidad, la información proporcionada es estrictamente confidencial y académica

Destacar los procedimientos de “coordinación” y “estandarización” que impulsa la Jefatura de la Dirección Departamental en función de las “S” anteriores.

1. ¿Conoce usted el programa japonés 9, S?
2. Cree usted que el desarrollo y buen desempeño de las actividades que desarrollan los miembros de personal de la Dirección Departamental del IGSS en Quetzaltenango tiene estricta relación con la organización, orden y limpieza de las cosas en su área de trabajo

¿Porque?

3. Marque a continuación los aspectos que a su criterio generan bienestar personal en los trabajadores o miembros de personal de la Dirección Departamental:

Entorno de trabajo saludable y limpio____ Entorno de trabajo organizado y ordenado____ Provisión de Materiales y Suministros____ Entrenamiento y Capacitación____ Entorno de trabajo ventilado e iluminado____ Equipo Adecuado para el desempeño de sus actividades____

4. Señale a continuación las herramientas que se aplican en la Dirección Departamental para la conservación de un entorno de trabajo saludable, limpio, ordenado y organizado.

- a. Identificación y listado de elementos innecesarios. _____
- b. Definición de sitios de ubicación de los elementos con indicadores de ubicación, cantidad y nombre de las áreas de trabajo _____
- c. Capacitación con base en manual de limpieza _____
- d. Capacitación para organizar y clasificar los elementos de trabajo _____
- e. Cronograma de trabajo de limpieza _____
- f. Provisión de mobiliario, equipo y útiles de oficina adecuados _____
- g. Otros _____

Observaciones_____

5. ¿Cree usted que un entorno de trabajo, saludable, limpio, ordenado y organizado tiene estricta relación con la disciplina, constancia y compromiso que desarrollen los miembros de personal?

¿Por qué?

6. Existe un Plan de Trabajo definido y orientado al desarrollo o implementación de la Metodología 9'S en la Dirección Departamental
7. ¿El personal de la Dirección Departamental tiene organizado, ordenado y limpio su área de trabajo?
8. ¿Existen lineamientos concretos, para que el personal de forma constante organice, ordene y limpie su área de trabajo?
9. Señale a continuación las herramientas de apoyo que se aplican en la Dirección Departamental, a fin que el personal desarrolle constancia y compromiso en la organización, orden y limpieza de sus cosas en su área de trabajo
Estandarización de procedimientos del programa 9'S
Manuales de organización y limpieza, según el programa 9'S
Cronograma de Actividades para el desarrollo del programa 9'S
Capacitaciones para organizar, ordenar y limpiar el área de trabajo.
Evaluaciones de control y supervisión para el cumplimiento del programa 9'S.
Formación de Equipos para organizar, ordenar, limpiar las áreas de trabajo
Programas de fortalecimiento de clima laboral y bienestar personal

Otros _____
Observaciones _____
10. ¿Cree usted que la implementación del programa 9'S en la Dirección Departamental del IGSS en Quetzaltenango coadyuvaría a optimizar y hacer más productivos los procesos administrativos que se desarrollan en la Unidad?

11. Considera usted que presupuestariamente es viable la implantación y/o implementación del programa 9'S en la Dirección Departamental del IGSS en Quetzaltenango.

¿Por qué?

12. Estaría usted dispuesto a implementar en la Dirección Departamental del IGSS en Quetzaltenango el programa 9'S

¿Por qué?



Boleta de opinión a colaboradores de la Dirección
Departamental del IGSS, en Quetzaltenango

**La presente boleta de opinión tiene como objeto la
recopilación de información para uso académico de estudio
de tesis, de antemano se agradece su colaboración**

Título de la tesis:

Programa 9'S en Dirección Departamental del IGSS, de la ciudad de Quetzaltenango.

Objetivo general:

**Determinar la aplicación del programa 9'S en la Dirección Departamental del IGSS de la
ciudad de Quetzaltenango**

Información general

Marque con una X la sección a la que pertenece

Área	Financiera	Auditoría y Supervisión Médica	Administrativa	Asesoría Jurídica	Estadística e Informática	Farmacia y Bodega

Instrucciones:

A continuación encontrará una serie de preguntas, las cuales se agradecerá responder con veracidad, la información proporcionada es estrictamente confidencial y académica.

**Identificar la metodología de organización (Seiri) en los espacios de trabajo, que
utiliza la Dirección Departamental del IGSS de Quetzaltenango**

1. ¿Conoce usted el programa japonés 9, S?
Sí_____No_____

2. ¿Aplican el programa 9, S en la Dirección Departamental?
Sí_____No_____

3. En la organización de su área de trabajo, ¿clasifica usted los elementos que utiliza en su área de trabajo?

Sí_____ No_____

¿Por qué?

4. Marque en función de ¿qué clasifica los elementos?

- a. De elementos innecesarios _____
- b. De elementos necesarios _____
- c. Del grado de utilidad _____
- d. Su estado o naturaleza _____
- e. Otros _____
- f. No existe un proceso formal de clasificación _____

5. Conforme al grado de utilidad identificado en los elementos, mencione, ¿cómo se ubican y/o almacenan?

6. ¿Cuáles son los criterios que aplica para identificar la naturaleza de los elementos?, seleccione la o las opciones según su criterio

- a. Elemento deteriorado con utilidad _____
- b. Elemento obsoleto con sustituto _____
- c. Elemento obsoleto cumpliendo su función, _____
- d. Elemento útil en buen estado. _____

7. Luego de identificar la naturaleza o estado de los elementos ¿Qué procedimiento utilizan en la Dirección Departamental? Seleccione las opciones que aplican
- a. Se reparan _____
 - b. Se reciclan _____
 - c. Se analiza su utilidad y se reubican _____
 - d. Se descartan o eliminan _____
 - e. Se otorgan en donación _____
 - f. Otros _____
 - g. Ninguno _____

Describir el proceso de orden (Seiton) en los espacios de trabajo, que desarrolla la Dirección Departamental del IGSS de Quetzaltenango

8. ¿Qué tiempo utiliza usted para buscar un elemento de su área de trabajo? (Oficios, providencias, útiles de oficina, circulares, activos fungibles, acuerdos, etc.)

Menos de un minuto ___ dos minutos ___ cinco minutos ___ diez minutos ___ quince minutos o más ___

9. De acuerdo a la clasificación y organización de las cosas o elementos ¿se definen sitios de ubicación para su resguardo según su necesidad de uso, grado de utilidad y naturaleza de los elementos?

Sí _____ No _____

10. Si respondió “sí” en la interrogante anterior señale los criterios que aplican en la Dirección Departamental
- a. Marcación o señalización de la Ubicación _____
 - b. asignación de claves de identificación de los elementos. _____
 - c. Indicadores de ubicación _____
 - d. Letreros y tarjetas _____
 - e. Marcación con colores. _____
- Otros _____

Identificar el método de limpieza (Seiso) en los espacios de trabajo, que aplica la Dirección Departamental del IGSS de Quetzaltenango.

11. ¿Existe un programa de limpieza que define actividades, en función de su área de trabajo?
- Sí _____ No _____
12. ¿Usted participa en el proceso de limpieza de su área de trabajo?
- Sí _____ No _____
- ¿Porqué? _____
13. Si la respuesta anterior es “sí”, describa brevemente las actividades que se desarrollan
- _____
- _____
14. Para el cumplimiento y desarrollo del programa de limpieza, ¿existe un cronograma que define la periodicidad del mismo?
- Sí _____ No _____

15. ¿Existe un manual de limpieza para su área de trabajo?

Sí _____ No _____

Distinguir las herramientas y/o procedimientos de Control Visual y disciplina desarrolladas en la Dirección Departamental del IGSS de Quetzaltenango en función de las “S” anteriores.

16. Marque conforme a la opción que considere, en el siguiente cuadro, las condiciones de su ambiente de trabajo siguientes:

Iluminación	Mala	Buena	Excelente
Ventilación	Mala	Buena	Excelente
Espacio de Trabajo	Mala	Buena	Excelente
Higiene en Servicios	Mala	Buena	Excelente
Condiciones del mobiliario y equipo	Mala	Buena	Excelente
Ergonomía del Mobiliario y Equipo	Mala	Buena	Excelente

¿Qué mejoraría y por qué? _____

17. Cómo parte de la generación de un entorno de trabajo agradable, ¿se le provee de los materiales, equipo y suministros necesarios y adecuados para el desempeño de sus funciones?

Sí _____ No _____

¿Porque? _____

18. ¿Tiene usted participación en el desarrollo e implementación de un Plan Educativo que define responsabilidades de organización, orden y limpieza de las cosas de su área de trabajo?

Sí _____ No _____

19. ¿Participa Usted en programas o capacitaciones que incentiven el cumplimiento sistemático de estándares de trabajo establecidos para la organización, orden y limpieza de las cosas?

Sí_____No_____

20. ¿Su área de trabajo es evaluada de forma periódica y/o constante, en función de la organización, orden y limpieza de sus cosas?

Sí_____No_____

21. ¿Existen herramientas visuales, boletines informativos, carteles, material didáctico para recordar y/o mantener sistemáticamente la organización, orden y limpieza de las cosas?

Sí_____No_____

Señalar las herramientas y/o procedimientos que se desarrollan para alcanzar constancia y compromiso en los miembros de personal, en la aplicación de las 5'S anteriores

22. ¿Con qué frecuencia y/o periodicidad organiza, ordena y limpia su área de trabajo?

Dos o tres veces por semana _____

Una vez a la semana _____

Dos veces al mes _____

La limpieza es realizada por el conserje _____

Observaciones_____

23. Señale a continuación las herramientas de apoyo que se le provee para organizar, ordenar y limpiar sus cosas en su área de trabajo:

Manual de Limpieza _____

Cronograma de actividades _____

Capacitaciones _____

Boletines informativos _____

Herramientas visuales _____

Evaluación y seguimiento por parte de la Jefatura _____

Otros _____

No existen herramientas de apoyo para organizar, ordenar y limpiar _____

24. ¿La organización, orden y limpieza de las cosas, se practica en todas las áreas de trabajo de la Dirección Departamental de forma constante?, escoja una opción:

Sí, Todas las áreas participan _____

No, es una práctica poco común en las áreas de la Dirección _____

No sé si se practica en otras áreas de trabajo _____

Lo practico por iniciativa, mas no como parte de un programa definido en la Dirección Departamental _____

Otro, mencione _____



Boleta de opinión a personal de Servicios Varios y Apoyo de la Dirección Departamental del IGSS, en Quetzaltenango

La presente boleta de opinión tiene como objeto la recopilación de información para uso académico de estudio de tesis, de antemano se agradece su colaboración

Título de la tesis:

Programa 9'S en Dirección Departamental del IGSS, de la ciudad de Quetzaltenango.

Objetivo general:

Determinar la aplicación del programa 9'S en la Dirección Departamental del IGSS de la ciudad de Quetzaltenango

Información general

Marque con una X la sección a la que pertenece

Cargo o puesto de trabajo	Piloto	Conserje

Instrucciones:

A continuación encontrará una serie de preguntas, las cuales se agradecerá responder con veracidad, la información proporcionada es estrictamente confidencial y académica.

Identificar la metodología de organización (Seiri) en los espacios de trabajo, que utiliza la Dirección Departamental del IGSS de Quetzaltenango

1. ¿Conoce usted el programa japonés 9, S?
Sí_____No_____
2. ¿Aplican el programa 9, S en la Dirección Departamental?
Sí_____No_____

3. En la organización de su área de trabajo, ¿clasifica usted los elementos que utiliza en su área de trabajo?

Sí____ No_____

¿Por qué?

4. Marque en función de ¿qué clasifica los elementos?

- a. De elementos innecesarios _____
- b. De elementos necesarios _____
- c. Del grado de utilidad _____
- d. Su estado o naturaleza _____
- e. Otros _____
- f. No existe un proceso formal de clasificación _____

5. Conforme al grado de utilidad identificado en los elementos, mencione, ¿cómo se ubican y/o almacenan?

6. ¿Cuáles son los criterios que aplica para identificar la naturaleza de los elementos?, seleccione la o las opciones según su criterio

- a. Elemento deteriorado con utilidad _____
- b. Elemento obsoleto con sustituto _____
- c. Elemento obsoleto cumpliendo su función, _____
- d. Elemento útil en buen estado. _____

7. Luego de identificar la naturaleza o estado de los elementos ¿Qué procedimiento utilizan en la Dirección Departamental? Seleccione las opciones que aplican
- a. Se reparan _____
 - b. Se reciclan _____
 - c. Se analiza su utilidad y se reubican _____
 - d. Se descartan o eliminan _____
 - e. Se otorgan en donación _____
 - f. Otros _____
 - g. Ninguno _____

Describir el proceso de orden (Seiton) en los espacios de trabajo, que desarrolla la Dirección Departamental del IGSS de Quetzaltenango

8. ¿Qué tiempo utiliza usted para buscar un elemento de su área de trabajo? (herramientas mecánicas, uniformes, herramientas y material de limpieza, circulares etc.)

Menos de un minuto ___ dos minutos ___ cinco minutos ___ diez minutos ___ quince minutos o más ___

9. De acuerdo a la clasificación y organización de las cosas o elementos ¿se definen sitios de ubicación para su resguardo según su necesidad de uso, grado de utilidad y naturaleza de los elementos?

Sí _____ No _____

10. Si respondió “sí” en la interrogante anterior señale los criterios que aplican en la Dirección Departamental
- a. Marcación o señalización de la Ubicación _____
 - b. asignación de claves de identificación de los elementos. _____
 - c. Indicadores de ubicación _____
 - d. Letreros y tarjetas _____
 - e. Marcación con colores. _____
- Otros _____

Identificar el método de limpieza (Seiso) en los espacios de trabajo, que aplica la Dirección Departamental del IGSS de Quetzaltenango.

11. ¿Existe un programa de limpieza que define actividades, en función de su área de trabajo?
- Sí_____No_____
12. ¿Usted participa en el proceso de limpieza de su área de trabajo?
- Sí_____No_____
- ¿Por qué?_____
13. Si la respuesta anterior es “sí”, describa brevemente las actividades que se desarrollan
- _____
- _____
14. Para el cumplimiento y desarrollo del programa de limpieza, ¿existe un cronograma que define la periodicidad del mismo?
- Sí_____No_____

15. ¿Existe un manual de limpieza para su área de trabajo?

Sí _____ No _____

Distinguir las herramientas y/o procedimientos de Control Visual y disciplina desarrolladas en la Dirección Departamental del IGSS de Quetzaltenango en función de las “S” anteriores.

16. Marque conforme a la opción que considere, en el siguiente cuadro, las condiciones de su ambiente de trabajo siguientes:

Iluminación	Mala	Buena	Excelente
Ventilación	Mala	Buena	Excelente
Espacio de Trabajo	Mala	Buena	Excelente
Higiene en Servicios	Mala	Buena	Excelente

¿Qué mejoraría y por qué? _____

17. Cómo parte de la generación de un entorno de trabajo agradable, ¿se le provee de los materiales, equipo y suministros necesarios y adecuados para el desempeño de sus funciones?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

18. ¿Tiene usted participación en el desarrollo e implementación de un Plan Educativo que define responsabilidades de organización, orden y limpieza de las cosas de su área de trabajo?

Sí _____ No _____

19. ¿Participa Usted en programas o capacitaciones que incentiven el cumplimiento sistemático de estándares de trabajo establecidos para la organización, orden y limpieza de las cosas?

Sí_____No_____

20. ¿Su área de trabajo es evaluada de forma periódica y/o constante, en función de la organización, orden y limpieza de sus cosas?

Sí_____No_____

21. ¿Existen herramientas visuales, boletines informativos, carteles, material didáctico para recordar y/o mantener sistemáticamente la organización, orden y limpieza de las cosas?

Sí_____No_____

Señalar las herramientas y/o procedimientos que se desarrollan para alcanzar constancia y compromiso en los miembros de personal, en la aplicación de las 5'S anteriores

22. ¿Con qué frecuencia y/o periodicidad organiza, ordena y limpia su área de trabajo?

Dos o tres veces por semana _____

Una vez a la semana _____

Dos veces al mes _____

La limpieza es realizada por el conserje _____

Observaciones_____

23. Señale a continuación las herramientas de apoyo que se le provee para organizar, ordenar y limpiar sus cosas en su área de trabajo:

Manual de Limpieza _____

Cronograma de actividades _____

Capacitaciones _____

Boletines informativos _____

Herramientas visuales _____

Evaluación y seguimiento por parte de la Jefatura _____

Otros _____

No existen herramientas de apoyo para organizar, ordenar y limpiar _____

24. ¿La organización, orden y limpieza de las cosas, se practica en todas las áreas de trabajo de la Dirección Departamental de forma constante?, escoja una opción:

Sí, Todas las áreas participan _____

No, es una práctica poco común en las áreas de la Dirección _____

No sé si se practica en otras áreas de trabajo _____

Lo practico por iniciativa, mas no como parte de un programa definido en la Dirección Departamental _____

Otro, mencione _____

Cuadro de Indicadores y Variables.

Variable	Indicador	Objetivo General	Preguntas	Sujeto
Programa 9'S		Determinar la aplicación del programa 9'S en la Dirección Departamental del IGSS de la ciudad de Quetzaltenango	¿Conoce usted el programa japonés 9, S? Sí_____No_____	Personal Técnico – administrativo
			Aplican el programa 9,S en la Dirección Departamental Sí_____No_____	
Variable	Indicador	Objetivos Específicos	Preguntas	Sujeto
Programa 9'S	Seiri-Organización	Identificar la metodología de organización (Seiri) en los espacios de trabajo, que utiliza la Dirección Departamental del IGSS de Quetzaltenango	En la organización de su área de trabajo, ¿clasifica usted los elementos que utiliza en su área de trabajo? Sí_____ No_____	Personal técnico-administrativo
			¿Por qué?	
			Marque en función de ¿qué clasifica los elementos?: a. De elementos innecesarios. b. De elementos necesarios. c. Del grado de utilidad. d. Su estado o naturaleza. e. Otros. f. No existe un proceso formal de clasificación	

			Conforme al grado de utilidad identificado en los elementos, mencione, ¿Cómo se ubican y/o almacenan?	
			¿Cuáles son los criterios que aplica para identificar la naturaleza de los elementos?, seleccione la o las opciones según su criterio a. Elemento deteriorado con utilidad b. Elemento obsoleto con sustituto c. Elemento obsoleto cumpliendo su función, d. Elemento útil en buen estado	
			Luego de identificar la naturaleza o estado de los elementos, ¿Qué procedimiento utilizan en la Dirección Departamental? Seleccione las opciones que aplican. a. Se reparan. b. Se reciclan. c. Se analiza su utilidad y se reubican. d. Se descartan o eliminan. e. Se otorgan en donación f. Otros. g. Ninguno.	
	Seiton-Orden	Describir el proceso de orden (Seiton) en los espacios de trabajo, que desarrolla la Dirección Departamental del IGSS de Quetzaltenango	¿Qué tiempo utiliza usted para buscar un elemento de su área de trabajo? : Oficios, providencias, útiles de oficina, circulares, activos fungibles, acuerdos, etc. -Menos de un minuto -dos minutos -cinco minutos	

			-diez minutos -quince minutos o más.	
			De acuerdo a la clasificación y organización de las cosas o elementos ¿se definen sitios de ubicación para su resguardo según su necesidad de uso, grado de utilidad y naturaleza de los elementos? Sí _____ No _____	
			Si respondió "sí" en la interrogante anterior señale los criterios que aplican en la Dirección Departamental a. Marcación o señalización de la Ubicación. b. asignación de claves de identificación de los elementos. c. Indicadores de ubicación. d. Letreros y tarjetas. e. Marcación con colores. f. Otros	
	Seiso-Limpieza	Identificar el método de limpieza (Seiso) en los espacios de trabajo, que aplica la Dirección Departamental del IGSS de Quetzaltenango.	¿Existe un programa de limpieza que define actividades, en función de su área de trabajo? Sí _____ No _____	
			¿Usted participa en el proceso de limpieza de su área de trabajo? Sí _____ No _____ ¿Por qué?	

			Si la respuesta anterior es "sí" describa brevemente las actividades que se desarrollan	
			Para el cumplimiento y desarrollo del programa de limpieza, ¿existe un cronograma que define la periodicidad del mismo? Sí_____No_____	
			¿Existe un Manual de Limpieza para su área de trabajo? Sí_____No_____	
	Seiketsu, Shitsuke Control Visual- Disciplina	Distinguir las herramientas y/o procedimientos de Control Visual y disciplina desarrolladas en la Dirección Departamental del IGSS de Quetzaltenango en función de las "S" anteriores.	Marque conforme a la opción que considere, en el siguiente cuadro, las condiciones de su ambiente de trabajo siguientes: -Iluminación -Ventilación -Espacio de trabajo -Higiene en servicios -condiciones del mobiliario y equipo -Ergonomía del mobiliario y equipo ¿Que mejoraría y Por qué?	
			Cómo parte de la generación de un entorno de trabajo agradable ¿se le provee de los materiales, equipo y suministros necesarios y adecuados para el buen desempeño de sus funciones? Sí_____No_____	
			¿Por qué?	

			<p>¿Tiene usted participación en el desarrollo e implementación de un plan educacional que define responsabilidades de organización, orden y limpieza de las cosas de su área de trabajo?</p> <p>Sí_____ No_____</p>	
			<p>¿Participa usted en programas o capacitaciones que incentiven el cumplimiento sistemático de estándares de trabajo establecidos para la organización, orden y limpieza de las cosas?</p> <p>Sí_____ No_____</p>	
			<p>¿Su área de trabajo es evaluada de forma periódica y/o constante, en función de la organización, orden y limpieza de sus cosas?</p> <p>Sí_____ No_____</p>	
			<p>¿Existen herramientas visuales, boletines informativos, carteles, material didáctico para recordar y/o mantener sistemáticamente la organización, orden y limpieza de las cosas?</p> <p>Sí_____ No_____</p>	
	Shikari-Shitsukoku Constancia Compromiso	Señalar las herramientas y/o procedimientos que se desarrollan para	¿Con que frecuencia y/o periodicidad organiza, ordena y limpia su área de trabajo?	

		alcanzar constancia y compromiso en los miembros de personal, en la aplicación de las 5'S anteriores	<ul style="list-style-type: none"> - dos o tres veces por semana - Una vez a la semana - Dos veces al mes - La limpieza es realizada por el conserje <p>Observaciones</p>	
			<p>Señale a continuación las herramientas de apoyo que se le provee para organizar, ordenar y limpiar sus cosas en su área de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Manual de Limpieza. -Cronograma de actividades. -Capacitaciones -Boletines informativos -Herramientas visuales -Evaluación y seguimiento por parte de la jefatura. -Otros -No existen herramientas de apoyo para organizar, ordenar y limpiar. 	
			<p>¿La organización, orden y limpieza de las cosas, se practica en todas las áreas de trabajo de la Dirección Departamental de forma constante? escoja una opción</p> <ul style="list-style-type: none"> -Sí, Todas las áreas participan. -No, es una práctica poco común en las áreas de la dirección. -No sé si se practica en otras áreas de trabajo. -Lo practico por iniciativa, mas no como parte de un programa definido en la Dirección Departamental. Otro, mencione 	

Variable	Indicador	Objetivo General	Preguntas	Sujeto
Programa 9'S		Determinar la aplicación del programa 9'S en la Dirección Departamental del IGSS de la ciudad de Quetzaltenango	¿Conoce usted el programa japonés 9, S?	Director Departamental
Variable	Indicador	Objetivos Específicos	Preguntas	Sujeto
Programa 9'S	Seishoo-Seido Coordinación-Estandarización	Destacar los procedimientos de "coordinación" y "estandarización" que impulsa la Jefatura de la Dirección Departamental en función de las "S" anteriores.	Cree usted que el desarrollo y buen desempeño de las actividades que desarrollan los miembros de personal de la Dirección del IGSS en Quetzaltenango tiene estricta relación con la organización, orden y limpieza de las cosas en su área de trabajo	Director Departamental
			<p>Marque a continuación los aspectos que a su criterio generan bienestar personal en los trabajadores o miembros de personal de la Dirección Departamental:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Entorno de trabajo saludable y limpio. ✓ Entorno de trabajo organizado y ordenado. ✓ Provisión de Materiales y Suministros. ✓ Entrenamiento y Capacitación. ✓ Entorno de trabajo ventilado e iluminado. 	

			<ul style="list-style-type: none"> ✓ Equipo Adecuado para el desempeño de sus actividades. ✓ Otros. 	
			<p>Señale a continuación las herramientas que se aplican en la Dirección Departamental para la conservación de un entorno de trabajo saludable, limpio, ordenado y organizado.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Identificación y listado de elementos innecesarios. b. Definición de sitios de ubicación de los elementos con indicadores de ubicación, cantidad y nombre de las áreas de trabajo. c. Capacitación con base en manual de limpieza. d. Capacitación para organizar y clasificar los elementos de trabajo. e. Cronograma de trabajo de limpieza. f. Provisión de mobiliario, equipo y útiles de oficina adecuados. g. Otros, especifique <p>Observaciones.</p>	
			<p>¿Cree usted que un entorno de trabajo, saludable, limpio, ordenado y organizado tiene estricta relación con la disciplina, constancia y compromiso que desarrollen los miembros de personal?</p> <p>¿Por qué?</p>	

			Existe un Plan de Trabajo definido y orientado al desarrollo o implementación de la Metodología 9'S en la Dirección Departamental	
			¿El personal de la Dirección Departamental tiene organizado, ordenado y limpio su área de trabajo?	
			¿Existen lineamientos concretos, para que el personal de forma constante organice, ordene y limpie su área de trabajo?	
			<p>Señale a continuación las herramientas de apoyo que se aplican en la Dirección Departamental, a fin que el personal desarrolle constancia y compromiso en la organización, orden y limpieza de sus cosas en su área de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estandarización de procedimientos del programa 9'S. ✓ Manuales de organización y limpieza, según el programa 9'S. ✓ Cronograma de Actividades para el desarrollo del programa 9'S. ✓ Capacitaciones para organizar, ordenar y limpiar el área de trabajo. ✓ Evaluaciones de control y supervisión para el cumplimiento del programa 9'S. 	

			<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formación de Equipos para organizar, ordenar, limpiar las áreas de trabajo. ✓ Programas de fortalecimiento de clima laboral y bienestar personal. ✓ Otros <p>Observaciones</p>	
			<p>¿Cree usted que la implementación del programa 9'S en la Dirección Departamental del IGSS en Quetzaltenango coadyuvaría a optimizar y hacer más productivos los procesos administrativos que se desarrollan en la Unidad?</p>	
			<p>Considera usted que presupuestariamente es viable la implantación y/o implementación del programa 9'S en la Dirección Departamental del IGSS en Quetzaltenango.</p> <p>¿Por qué?</p>	
			<p>Estaría usted dispuesto a implementar en la Dirección Departamental del IGSS en Quetzaltenango el programa 9'S</p> <p>¿Por qué?</p>	

Variable	Indicador	Objetivo General	Preguntas	Sujeto
Programa 9'S		Determinar la aplicación del programa 9'S en la Dirección Departamental del IGSS de la ciudad de Quetzaltenango	¿Conoce usted el programa japonés 9, S? Sí_____No_____	Personal de servicios varios y apoyo
			Aplican el programa 9,S en la Dirección Departamental Sí_____No_____	
Variable	Indicador	Objetivos Específicos	Preguntas	Sujeto
Programa 9'S	Seiri-Organización	Identificar la metodología de organización (Seiri) en los espacios de trabajo, que utiliza la Dirección Departamental del IGSS de Quetzaltenango	En la organización de su área de trabajo, ¿clasifica usted los elementos que utiliza en su área de trabajo? Sí_____No_____ ¿Por qué?	Personal de servicios varios y apoyo
			Marque en función de ¿qué clasifica los elementos?: a. De elementos innecesarios b. De elementos necesarios. c. Del grado de utilidad. d. Su estado o naturaleza e. Otros f. No existe un proceso formal de clasificación.	

			Conforme al grado de utilidad identificado en los elementos, mencione, ¿Cómo se ubican y/o almacenan?	
			¿Cuáles son los criterios que aplica para identificar la naturaleza de los elementos?, seleccione la o las opciones según su criterio a. Elemento deteriorado con utilidad b. Elemento obsoleto con sustituto c. Elemento obsoleto cumpliendo su función, d. Elemento útil en buen estado.	
			Luego de identificar la naturaleza o estado de los elementos, ¿Qué procedimiento utilizan en la Dirección Departamental? Seleccione las opciones que aplican. a. Se reparan. b. Se reciclan. c. Se analiza su utilidad y se reubican. d. Se descartan o eliminan. e. Se otorgan en donación f. Otros. g. Ninguno.	
	Seiton-Orden	Describir el proceso de orden (Seiton) en los espacios de trabajo, que desarrolla la Dirección Departamental del IGSS de Quetzaltenango	¿Qué tiempo utiliza usted para buscar un elemento de su área de trabajo? (herramientas mecánicas, uniformes, y material de limpieza, circulares, etc. -Menos de un minuto -dos minutos -cinco minutos -diez minutos -quince minutos o más.	

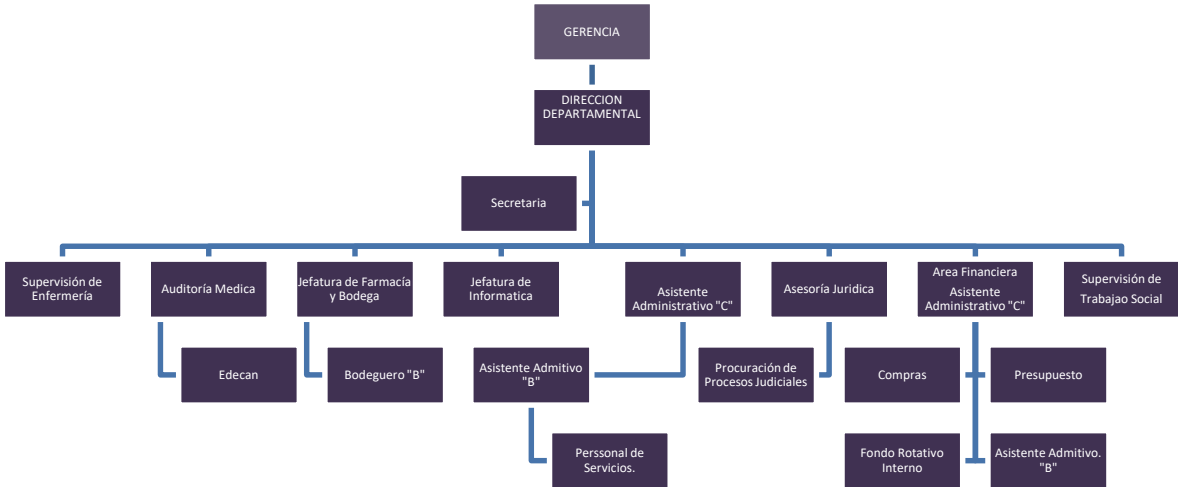
			De acuerdo a la clasificación y organización de las cosas o elementos ¿se definen sitios de ubicación para su resguardo según su necesidad de uso, grado de utilidad y naturaleza de los elementos? Sí_____No_____	
			Si respondió "sí" en la interrogante anterior señale los criterios que aplican en la Dirección Departamental a. Marcación o señalización de la Ubicación. b. asignación de claves de identificación de los elementos. c. Indicadores de ubicación. d. Letreros y tarjetas e. Marcación con colores. otros	
	Seiso-Limpieza	Identificar el método de limpieza (Seiso) en los espacios de trabajo, que aplica la Dirección Departamental del IGSS de Quetzaltenango.	¿Existe un programa de limpieza que define actividades, en función de su área de trabajo? Sí_____No_____	
			¿Usted participa en el proceso de limpieza de su área de trabajo? Sí_____No_____	
			¿Por qué?	

			Si la respuesta anterior es “sí” describa brevemente las actividades que se desarrollan	
			Para el cumplimiento y desarrollo del programa de limpieza, ¿existe un cronograma que define la periodicidad del mismo? Sí_____No_____	
			¿Existe un Manual de Limpieza para su área de trabajo? Sí_____No_____	
	Seiketsu, Shitsuke Control Visual- Disciplina	Distinguir las herramientas y/o procedimientos de Control Visual y disciplina desarrolladas en la Dirección Departamental del IGSS de Quetzaltenango en función de las “S” anteriores.	Marque conforme a la opción que considere, en el siguiente cuadro, las condiciones de su ambiente de trabajo siguientes: -Iluminación -Ventilación -Espacio de trabajo -Higiene en servicios ¿Que mejoraría y Por qué?	
			Cómo parte de la generación de un entorno de trabajo agradable ¿se le provee de los materiales, equipo y suministros necesarios y adecuados para el buen desempeño de sus funciones? Sí_____No_____	
			¿Por qué?	

			<p>¿Tiene usted participación en el desarrollo e implementación de un plan educacional que define responsabilidades de organización, orden y limpieza de las cosas de su área de trabajo?</p> <p>Sí_____ No_____</p>	
			<p>¿Participa usted en programas o capacitaciones que incentiven el cumplimiento sistemático de estándares de trabajo establecidos para la organización, orden y limpieza de las cosas?</p> <p>Sí_____ No_____</p>	
			<p>¿Su área de trabajo es evaluada de forma periódica y/o constante, en función de la organización, orden y limpieza de sus cosas?</p> <p>Sí_____ No_____</p>	
			<p>¿Existen herramientas visuales, boletines informativos, carteles, material didáctico para recordar y/o mantener sistemáticamente la organización, orden y limpieza de las cosas?</p> <p>Sí_____ No_____</p>	
	<p>Shikari- Shitsukoku Constancia Compromiso</p>	<p>Señalar las herramientas y/o procedimientos que se desarrollan para alcanzar constancia y compromiso en los miembros de</p>	<p>¿Con que frecuencia y/o periodicidad organiza, ordena y limpia su área de trabajo?</p> <ul style="list-style-type: none"> - dos o tres veces por semana - Una vez a la semana - Dos veces al mes - La limpieza es realizada por el conserje 	

		personal, en la aplicación de las 5'S anteriores	Observaciones	
			<p>Señale a continuación las herramientas de apoyo que se le provee para organizar, ordenar y limpiar sus cosas en su área de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Manual de Limpieza. -Cronograma de actividades. -Capacitaciones -Boletines informativos -herramientas visuales -Evaluación y seguimiento por parte de la jefatura. -Otros -No existen herramientas de apoyo para organizar, ordenar y limpiar. 	
			<p>¿La organización, orden y limpieza de las cosas, se practica en todas las áreas de trabajo de la Dirección Departamental de forma constante? escoja una opción</p> <ul style="list-style-type: none"> -Sí, Todas las áreas participan. -No, es una práctica poco común en las áreas de la dirección. -No sé si se practica en otras áreas de trabajo. -Lo practico por iniciativa, mas no como parte de un programa definido en la Dirección Departamental. Otro, mencione 	

Organigrama de la Dirección Departamental del IGSS en Quetzaltenango.



Fuente: Plan Operativo Anual 2020, Dirección Departamental del IGSS de Quetzaltenango.