

**UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO DE UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS -CUSAM-
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA**



**“MEJORA DE LA CALIDAD EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y ENFERMERIA DEL
CENTRO MEDICO DE ESPECIALIDADES NUEVA VIDA IMPLEMENTANDO Y
SISTEMATIZANDO LA METODOLOGÍA 5S”**

INVESTIGACIÓN ACCIÓN

PRESENTADA A LA COMISION DE TRABAJOS DE GRADUACIÓN

**POR
OLGA ELIZABETH ALFARO LICARDIE
CARNÉ: 200341177**

**LIC. ROBERT ENRIQUE OROZCO SANCHEZ
ASESOR**

**LICDA. MARIA LORENA MONTUFAR
REVISOR**

SAN MARCOS, SEPTIEMBRE DE 2014.

MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO

Licda. Eugenia Elizabet Makepeace Alfaro	Directora
Ing. Aldo Mario Tobar Gramajo	Representante de Docente
Lic. Germán Neptalí Castañón Orozco	Representante de Docente
Lic. Mario Roberto Chang Bravo	Representante de Egresados
Br. Reina Mireya Barrios Solano	Representante Estudiantil
Br. Rafael Antulio Mérida Rodríguez	Representante Estudiantil

COORDINACION ACADEMICA

Lic. Edwin René del Valle López	COORDINADOR ACADEMICO
Lida. María de Lourdes Carrera Munguía	COORDINADORA CARRERA TÉCNICO EN PRODUCCIÓN AGRÍCOLA E INGENIERO AGRÓNOMO CON ORIENTACIÓN EN AGRICULTURA SOSTENIBLE.
Lic. Francisco Leonardo Hernández Castillos	COORDINADOR CARRERA DE PEDAGOGÍA Y CIENCIA DE LA EDUCACIÓN.
Lic. Jesús Isabel Méndez Juárez	COORDINADOR CARRERA DE TRABAJO SOCIAL
Lic. Robert Enrique Orozco Sánchez	COORDINADOR CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.
Lic. Hugo Alfredo Bautista del Cid	COORDINADOR CARRERA ABOGADO Y NOTARIO Y LICENCIATURA EN CIENCIAS JURÍDICAS
Lic. Jorge Gutiérrez Hazbun	COORDINADOR CARRERA MEDICO Y CIRUJANO
Lic. Juan Carlos López Navarro	ENCARGADO EXTENSIONES SAN MARCOS Y TACANA
Ing. Edgar Ronaldo de León Cáceres	ENCARGADO EXTENSIÓN MALACATAN
Lic. Víctor Hugo Orozco Godínez	ENCARGADO EXTENSIÓN TEJUTLA
Lic. Lisandro Dagoberto de León Gómez	ENCARGADO EXTENSIÓN TACANA
Lic. Byron Lionel Orozco García	COORDINADOR DE ÁREA DE EXTENSIÓN
Ing. Rubén Francisco Ruiz Mazariegos	COORDINADOR DEL INSTITUTO DE INVESTIGACION

COMISION DE TRABAJO DE GRADUACION

Lic. Robert Enrique Orozco Sánchez	Coordinador
Ing. Víctor Manuel Fuentes López	Secretario
Lic. Byron Lionel Orozco García	Vocal
Lic. Armando Roque Ortiz Flores	Vocal
Lic. Germán Neptalí Castañón Orozco	Vocal

TRIBUNAL EXAMINADOR

Licda. Eugenia Elizabet Makepeace Alfaro

Directora

Lic. Edwin René del Valle López

COORDINADOR ACADEMICO

Lic. Robert Enrique Orozco Sánchez

Coordinador Carrera de
Administración de Empresas
y Asesor

Licda. Lorena Montufar

Revisora

DEDICATORIA:

A Dios:

Quien es fuente de sabiduría y me dio la oportunidad de este triunfo, Dios toda la Gloria y honra es tuya.

A Mis padres, Carlos Alfaro y Lidia Licardie.

Quienes me enseñaron a luchar por alcanzar los sueños, mi agradecimiento.

A Mis Abuelos,

Gracias por sus palabras de ánimo y sabiduría en especial a mi abuelita Olga Fuentes por sus oraciones y amor incondicional.

A mi esposo, Luis Roberto Fuentes

Por su comprensión, amor y sus ganas de luchar. “Mi amor Dios lo Bendiga por enseñarme a ser mejor cada día”

A mi hijo, Luis Alejandro.

Por tu paciencia y amor “Dios te bendiga mi niño lindo, esta tesis te la dedico a ti, Te Amo.”

A Mis hermanos:

Byron, Ana Lucrecia y Evelyn Gracias por sus palabras que me motivaron a seguir adelante.

A mis Sobrinos: con mucho cariño.

A mis Tíos:

Gracias por sus consejos y apoyo incondicional “Dios los Bendiga y les recompense grandemente”

A mis Suegros:

Don Rubén Fuentes y Emilia Cardona que han sido como padres para mí, por su amor incondicional y enseñarme el sentido de la vida, amor, humildad y unión Dios los bendiga.

A mis cuñados:

Ingrid, Gustavo, Oscar, “Gracias por su amor, cariño y palabras de ánimo”

A mis Amigos:

Galdámez, Erix, Doña Rosmeri, Samai, Sonia, Astrid, Karina y Wilson y compañeras de trabajo “Gracias por su amistad”.

En Especial:

A don Luis Cardona, Doña Juana y al Señor Elio Fuentes por su apoyo incondicional Muchas Gracias.

INDICE GENERAL

I.	RESUMEN EJECUTIVO	I
II.	KEYWORDS	III
III.	INTRODUCCIÓN.....	VI
IV.	ABSTRACT.....	VII
V.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	VIII
VI.	DELIMITACION DEL OBJETO DE ESTUDIO	IX
VII.	JUSTIFICACION.....	X
VIII.	OBJETIVOS.....	XI
IX.	METODOLOGIA UTILIZADA EN LA INVESTIGACION.....	XII
X.	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	XIII
XI.	RECURSOS.....	XIV

CONTENIDO

1	HISTORIA DEL CENTRO MEDICO DE ESPECIALIDADES NUEVA VIDA.....	1
1.1	VISION:	1
1.2	MISION:	1
2	OBJETIVOS DEL CENTRO MEDICO DE ESPECIALIDADES NUEVA VIDA.....	2
2.1	GENERAL.....	2
2.2	ESPECÍFICOS:	2
3	DATOS GENERALES DE LA EMPRESA.....	3
3.1	UBICACIÓN GEOGRÁFICA	3
3.2	ESTRUCTURA ESPACIAL O DISTRIBUCION ACTUAL	3
3.3	LIMITES TERRITORIALES:	3
3.4	DISTANCIA DE LA CABECERA DEPARTAMENTAL Y MUNICIPAL.....	3
3.5	CONSTITUCIÓN LEGAL Y FISCAL:	3

CAPITULO I

MARCO TEORICO

4	LA CALIDAD	6
4.1	DEFINICIÓN DE CALIDAD:	6
4.2	SISTEMA DE CALIDAD	7
	Calidad es hacer bien el trabajo todas las veces, en todas las etapas.	7
	Calidad es reducir costos inútiles	7
	Calidad es prevenir errores	7
	Calidad es responder a los usuarios internos y externos	7
	Calidad es involucrar a todos los actores dentro del sistema para lograr objetivos comunes.....	7
4.3	BENEFICIOS DE UN SISTEMA DE CALIDAD.....	7
5	DEFINICIÓN DEL MÉTODO 5S	8
6	EL MOVIMIENTO DE CINCO PASOS (5S'S)	9
7	IMPORTANCIA DE LAS 5S'S	9
8	OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA DE LAS 5S	12
9	SEIRI- CLASIFICAR	14
9.1	OBJETIVOS DE SEIRI	14
9.2	BENEFICIOS DEL SEIRI	15
10	SEITON- ORGANIZAR	16
10.1	OBJETIVOS DE SEITON	16
10.2	BENEFICIOS DEL SEITON PARA EL TRABAJADOR	16
10.3	BENEFICIOS ORGANIZATIVOS	17
11	SEISO-LIMPIAR	17
11.1	OBJETIVOS DE SEISO	18
11.2	BENEFICIOS DEL SEISO.....	18
12	SEIKETSU - ESTANDARIZAR	19
12.1	OBJETIVOS DE SEIKETSU	19
12.2	BENEFICIOS DEL SEIKETSU	19
13	SHITSUKE - DISCIPLINA	20
13.1	SHITSUKE IMPLICA:.....	21
13.2	OBJETIVOS DE SHITSUKE	21

13.3	BENEFICIOS DE APLICAR <i>SHITSUKE</i>	21
14	LA ESTRATEGIA DE LAS 5S Y SU VINCULACIÓN CON OTROS TEMAS	22
14.1	SEGURIDAD.....	22
14.2	CALIDAD.....	22
14.3	EFICIENCIA	22

CAPITULO II

IMPLEMENTACION DE LA METODOLOGIA

15	DIAGNOSTICO	24
16	IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA 5S	26
16.1	COMPROMISO DE LA ALTA GERENCIA DEL CENTRO MÉDICO NUEVA VIDA.....	26
16.2	ORGANIZACIÓN DEL COMITÉ	26
16.3	RESPONSABILIDADES DEL COMITÉ:.....	27
16.4	ESTRUCTURA DEL COMITÉ CENTRAL 5S	28
16.5	LANZAMIENTO OFICIAL DE LAS 5S	29
16.6	IMPLEMENTACION DEL CARTEL DE INFORMACION 5S	30
16.7	PLANIFICACION DE ACTIVIDADES.....	31
16.8	CRONOGRAMA GENERAL DE ACTIVIDADES	32
16.9	CONCURSO 5S	33
16.10	RESULTADOS DEL CONCURSO DE LA MASCOTA Y LEMA OFICIAL DE LA METODOLOGÍA 5S.....	34
16.11	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL 5S.....	38
17	PLAN DE CAPACITACIÓN	39
17.1	PRESENTACIÓN.....	39
17.2	JUSTIFICACIÓN.....	39
17.3	OBJETIVOS	40
17.3.1	OBJETIVO GENERAL:.....	40
17.3.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS:.....	40
17.4	METAS	40
17.5	METODOLOGIA DE INTERVENCIÓN.....	41
17.5	METODOLOGIA DE INTERVENCION.....	41
17.6	METODOLOGÍA:.....	44
17.7	ESTRATEGIAS:	44

17.8	LOS EJES TEMATICOS O CONTENIDOS GIRARAN ENTORNO A:	45
17.9	RECURSOS:.....	45
17.9.1	MATERIALES:	45
17.9.2	RESULTADOS ESPERADOS:	45
17.9.3	EVALUACION	45
17.10	PROGRAMA DE CAPACITACION.....	46
	TEMA: <i>Metodología 5S como una herramienta para mejorar la calidad en El Centro Médico de Especialidades Nueva Vida</i>	46
17.10.1	PRESUPUESTO DE LA ACTIVIDAD	48
18	IMPLEMENTACIÓN DE SEIRI – SEPARAR.....	49
18.1	CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN:	49
18.2	DIAGRAMA DE FLUJO SEIRI – CLASIFICAR	50
18.3	NOTIFICACIONES DE DESECHO O TARJETAS ROJAS	51
18.4	IDENTIFICAR LOS ELEMENTOS INNECESARIOS.....	51
18.5	FORMATO DE NOTIFICACION DE DESECHOS.....	52
19	IMPLEMENTACIÓN DE SEITON	53
19.1	ANALIZAR Y DEFINIR EL SITIO DE COLOCACIÓN	54
19.2	DECIDIR LA FORMA DE COLOCACIÓN.....	55
19.3	ROTULAR EL SITIO DE LOCALIZACIÓN	56
20	IMPLEMENTACIÓN DE SEISO	57
21	IMPLEMENTACIÓN DE SEIKETSU	60
21.1	ASIGNAR RESPONSABILIDADES:	61
21.2	DESARROLLAR CONTINUAMENTE LAS ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS 3S.	61
21.3	VERIFICAR EL MANTENIMIENTO Y CONTINUIDAD DE LAS 3S	64
21.4	ESTABLECER MEDIDAS PREVENTIVAS	64
21.5	PRESENTAR PROYECTOS DE MEJORA.....	65
21.6	SISTEMA DE CONTROL VISUAL	65
22	IMPLEMENTACIÓN DE SHITSUKE.....	67

CAPITULO III

RESULTADOS DE LA EVALUACION

23	RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	68
-----------	--	-----------

CAPITULO IV PROPUESTAS

24	PROPUESTA 1.....	79
-----------	-------------------------	-----------

PLAN DE INCENTIVOS	79
---------------------------------	-----------

24.1	PRESENTACION.....	79
------	-------------------	----

24.2	PROPOSITO.....	79
------	----------------	----

24.3	OBJETIVOS	80
------	-----------------	----

24.3.1	OBJETIVO GENERAL:.....	80
--------	------------------------	----

24.3.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS:.....	80
--------	-----------------------------	----

24.4	INCENTIVOS PARA LOS EMPLEADOS DEL CENTRO MEDICO NUEVA VIDA.....	80
------	---	----

24.4.1	ESTIMULOS.....	81
--------	----------------	----

24.4.2	INCENTIVOS FINANCIEROS:.....	81
--------	------------------------------	----

24.4.3	INCENTIVOS NO FINANCIEROS:.....	81
--------	---------------------------------	----

24.4.4	PRESUPUESTO	82
--------	-------------------	----

24.5	CONCLUSIONES	82
------	--------------------	----

25	PROPUESTA 2.....	83
-----------	-------------------------	-----------

PLAN DE CAPACITACIÓN MOTIVACIONAL.....	83
---	-----------

25.1	JUSTIFICACIÓN.....	83
------	--------------------	----

25.2	OBJETIVOS	84
------	-----------------	----

25.2.1	GENERAL.....	84
--------	--------------	----

25.2.2	ESPECIFICOS	84
--------	-------------------	----

25.3	METAS	84
------	-------------	----

25.4	METODOLOGÍA DE LA INTERVENCIÓN	85
------	--------------------------------------	----

25.5	METODOLOGIA.....	88
------	------------------	----

25.6	ESTRATEGIAS:	88
------	--------------------	----

25.7	LOS EJES TEMATICOS O CONTENIDOS GIRARAN ENTORNO A:	89
------	--	----

25.8	RECURSOS:.....	89
------	----------------	----

25.9	MATERIALES:	89
------	-------------------	----

25.10	RESULTADOS ESPERADOS:	89
-------	-----------------------------	----

25.11	EVALUACION	90
-------	------------------	----

25.12	PROGRAMA DE CAPACITACION MOTIVACIONAL.....	90
25.13	PRESUPUESTO DE LA ACTIVIDAD	91
	CAPACITACIÓN MOTIVACIONAL DIRIGIDA AL PERSONAL DEL CENTRO MÉDICO DE ESPECIALIDADES NUEVA VIDA.	91
26	CONCLUSIONES	93
27	RECOMENDACIONES.....	94
28	BIBLIOGRAFIA	95
29	ANEXOS	96
29.1	ANEXO 1	96
	Preparación y comienzo de las acciones.....	98
29.2	ANEXO 2	100
	PLANIFICACIÓN DE ACCIONES "5S"	100
29.3	ANEXO 3	103
29.4	ANEXO 4	111
29.5	ANEXO 5	113

INDICE DE IMAGENES

IMAGEN 1 CROQUIS DEL CENTRO MEDICO ESPECIALIDADES NUEVA VIA.....	4
IMAGEN 2 COMITÉ CENTRAL 5S.	26
IMAGEN 3 PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA DE 5S.....	30
IMAGEN 4 PRESENTACIÓN DEL COMITÉ CENTRAL 5S	29
IMAGEN 5 CARTEL DE INFORMACION 5S	30
IMAGEN 6 UBICACIÓN DE CARTEL DE INFORMACION 5S.....	30
IMAGEN 7 MASCOTA No.1	34
IMAGEN 8 MASCOTA No.2	34
IMAGEN 9 MASCOTA No.3.....	35
IMAGEN 10 MASCOTA No. 4.....	35
IMAGEN 11 MASCOTA GANADORA	36
IMAGEN 12 EMPLEADOS GANADORES	36
IMAGEN 13 PREMIACION DE LA MASCOTA GANADORA	37
IMAGEN 14, 15 y 16 CAPACITACION 5S.....	38
IMAGEN 17 y 18 AREA DE SERVICIO AL CLIENTE Y ENFERMERIA	49
IMAGEN 19 y 20 AREA DE SERVICIO AL CLIENTE	53
IMAGEN 21 y 22 AREA DE SERVICIO AL CLIENTE	54
IMAGEN 23 y 24 AREA DE SERVICIO AL CLIENTE Y ENFERMERIA	55
IMAGEN 25 y 26 AREA DE ENFERMERIA	56
IMAGEN 27 y 28 AREA DE ENFERMERIA	56
IMAGEN 29 y 30 AREA DE ENFERMERIA	57
IMAGEN 31, 32 y 33 PASILLO CENTRO MEDICO ESPECIALIDADES NUEVA VIDA.....	58
IMAGEN 34 AREA ADMINISTRATIVA	59
IMAGEN 35 AREA DE ENFERMERIA	59
IMAGEN 36 y 37 AREA ADMINISTRATIVA Y ENFERMERIA	60
IMAGEN 38 y 39 AREA ADMINISTRATIVA Y ENFERMERIA.....	61
IMAGEN 40 AREA DE ENFERMERIA	62
IMAGEN 41 BOTES DE BASURA DE PASILLOS	62
IMAGEN 42 PASILLOS DEL CENTRO MEDICO.....	63
IMAGEN 43, 44 y 45 SEÑALIZACION EN PASILLOS	66
IMAGEN 46, 47 y 48 SEÑALIZACION EN PASILLOS	66
IMAGEN 49 ANTES DE LA IMPLEMENTACION DE LAS 5S EN EL AREA..... ADMINISTRATIVA	75
IMAGEN 50 ANTES DE LA IMPLEMENTACION DE LAS 5S EN EL AREA..... ADMINISTRATIVA	75
IMAGEN 51 DESPUES DE LA IMPLEMENTACION DE LAS 5S EN EL AREA..... ADMINISTRATIVA.....	76

IMAGEN 52 DESPUES DE LA IMPLEMENTACION DE LAS 5S EN AREA.....	
ADMINISTRATIVA	76
IMAGEN 53 ANTES DE LA IMPLEMENTACION DE LAS 5S EN EL AREA.....	
ENFERMERIA.....	77
IMAGEN 54 ANTES DE LA IMPLEMENTACION DE LAS 5S EN EL AREA.....	
ENFERMERIA.....	77
IMAGEN 55 DESPUES DE LA IMPLEMENTACION DE LAS 5S EN EL AREA DE.....	
ENFERMERIA.....	78
IMAGEN 56 ANTES DE LA IMPLEMENTACION DE LAS 5S EN EL AREA DE	
ENFERMERIA.....	78

INDICE DE CUADROS

CUADRO 1 DAFO CENTRO MEDICO DE ESPECIALIDADES NUEVA VIDA.....	25
CUADRO 2 COMITÉ CENTRAL DE 5S	27
CUADRO 3 CRONOGRAMA GENERAL DE ACTIVIDADES	32
CUADRO 4 TARJETA ROJA.....	51
CUADRO 5 NOTIFICACIONES DE DESECHO.....	52
CUADRO 6 LISTA DE VERIFICACION DE SEISO.....	58
CUADRO 7 LISTA DE VERIFICACION 3S.....	64
CUADRO 8 5 VECES ¿Por qué? Y 1 ¿Cómo?	65
CUADRO 9 COMPARATIVO DE EVALUACION DEL AREA ADMINISTRATIVA.....	72
CUADRO 10 COMPARATIVO DE EVALUACION DEL AREA DE ENFERMERIA	74

INDICE DE GRAFICAS

GRAFICA 1 ORGANIGRAMA DEL CENTRO MEDICO NUEVA VIDA	5
GRAFICA 2 ESTRUCTURA DEL COMITÉ CENTRAL 5 S	28
GRAFICA 3 DIAGRAMA DE FLUJO SEIRI	50
GRAFICA 4 ANTES DE LA IMPLEMENTACION DE LAS 5S EN EL AREA	
ADMINISTRATIVA.....	69
GRAFICA 5 ANTES DE LA IMPLEMENTACION DEL AREA DE ENFERMERIA.....	70
GRAFICA 6 DES`PUES DE LA IMPLEMENTACION DE LAS 5 S DEL AREA	
ADMINISTRATIVA.....	71
GRAFICA 7 DESPUES DE LA IMPLEMENTACION DE LAS 5S EN EL AREA DE	
ENFERMERIA.....	73

I. RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo de investigación acción que se presenta a continuación se denomina, “MEJORA DE LA CALIDAD EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y ENFERMERIA DEL CENTRO MEDICO DE ESPECIALIDADES NUEVA VIDA IMPLEMENTANDO Y SISTEMATIZANDO LA METODOLOGÍA 5`S”, los 5 conceptos metodológicos tienen como finalidad mejorar las condiciones de trabajo y la moral del personal ya que es más agradable trabajar en un sitio limpio y ordenado. El Centro Médico de Especialidades Nueva Vida es una empresa que se dedica a prestar servicios de salud especializada en todas las ramas de la medicina, sin embargo el personal no cuenta con metodologías, incentivos y capacitaciones que ayuden a mejorar el desempeño de cada uno de ellos.

Este informe de investigación inicia con el planteamiento del problema en donde se resalta la falta de metodologías e incentivos que permitan el desempeño de los empleados a fin de cumplir con los objetivos organizacionales de la empresa. Prontamente continúa con los objetivos en donde el fin primordial es la implementación y sistematización de la metodología 5S para mejorar la calidad en el área administrativa y enfermería del Centro Médico de Especialidades Nueva Vida y se justifica con el desorden y objetos mal ubicados observados en dichas áreas.

En seguida se presenta el primer capítulo el cual contiene el marco teórico que brinda toda la información basada en conceptos científicos a fin de implementar la metodología 5S en el Centro Médico de Especialidades Nueva Vida.

Posteriormente se presenta el segundo capítulo en donde se hace la implementación de la metodología 5S en el área administrativa y enfermería del Centro Médico de Especialidades Nueva Vida.

Después se presenta el tercer capítulo en donde se dan a conocer los resultados de la implementación presentado fotografías del antes y después haciendo tablas comparativas del porcentaje de avance.

Posteriormente se presenta el cuarto capítulo el que contiene estrategias administrativas que permitan mantener un ambiente de trabajo limpio y ordenado a través de un plan de incentivos y un plan de capacitación motivacional dirigido al personal del Centro Médico de Especialidades Nueva Vida

Finalmente el trabajo de investigación acción presenta las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

II. KEYWORDS

✓ **Autodisciplina:**

Es la habilidad que tienes para tomar acción, sin importar tu estado emocional.

✓ **Calidad:**

Es el conjunto de características de una entidad, que le confiere la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas.

✓ **Clasificar:**

Se refiere a la acción de organizar o situar algo poner por clases o conjuntos de elementos con características comunes.

✓ **Desempeño:**

Cumplimiento efectivo de las actividades y funciones inherentes a un cargo, un trabajo.

✓ **Eficiencia:**

La palabra eficiencia proviene del latín *efficientia* que en español quiere decir, acción, fuerza y producción.

✓ **Estandarizar:**

Tipificar, ajustar o adaptar a un tipo, modelo o norma alguna cosa.

✓ **Estrategias:**

Se refiere al conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento empresarial.

✓ **Estructura:**

Es la coordinación de una serie de partes o elementos dispuestos en un cierto orden y con determinadas relaciones entre ellos. Ordenación que ha de ser relativamente duradera. La estructura de la organización es la suma total de los modos en que ésta divide su trabajo en distintas tareas y los mecanismos a través de los cuales consigue la coordinación entre ellas.

✓ **Implementación:**

Es la instalación de una aplicación informática, realización o la ejecución de un plan, idea, modelo científico, diseño, especificación, estándar, algoritmo o política.

✓ **Limpiar:**

Es la acción de quitar o eliminar la suciedad.

✓ **Métodos:**

Es una palabra que proviene del término griego *methodos* y que se refiere al medio utilizado para llegar a un fin. Su significado original señala el camino que conduce a un lugar.

✓ **Motivación laboral:**

La palabra motivación deriva del latín "*motivus*" o "*motus*", que significa «causa del movimiento». La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

✓ **Ordenar:**

El orden implica colocar las cosas en el lugar que les corresponde con la misión de organizarlas y ganar en cuanto a su sencilla localización, es decir, cuanto más ordenado tengamos un espacio mucho más simple será encontrar en él las cosas.

✓ **Responsabilidad:**

Es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral.

✓ **Seguridad:**

El término seguridad posee múltiples usos. A grandes rasgos, puede afirmarse que este concepto que proviene del latín *securitas* hace foco en la característica de seguro, es decir, realza la propiedad de algo donde no se registran peligros, daños ni riesgos

✓ **Sistematizar:**

La palabra 'sistematización' proviene de la idea de sistema, de orden o clasificación de diferentes elementos bajo una regla o parámetro similar. La sistematización es, entonces, el establecimiento de un sistema u orden que tiene por objetivo permitir obtener los mejores resultados posibles de acuerdo al fin que se tenga que alcanzar.

III. INTRODUCCIÓN

El presente informe de investigación constituye un trabajo de tesis en la Licenciatura de Administración de Empresas del Centro Universitario de San Marcos, Universidad de San Carlos de Guatemala, contenido que se pone a disposición del Centro Médico de Especialidades Nueva Vida ubicado en el municipio de San Pedro Sacatepéquez del departamento de San Marcos, para su aprovechamiento y consideraciones de la implementación de la metodología 5S.

La investigación incluye una descripción bibliográfica del tema y beneficios que conlleva la implementación, los que se pueden lograr con la sistematización de dicha metodología para alcanzar los objetivos institucionales de la empresa.

El fin de la metodología 5S es mejorar y mantener las condiciones de organización, orden y limpieza en el lugar de trabajo. Mejorando así la seguridad, clima laboral, la motivación del personal, la eficiencia y en consecuencia la calidad, el servicio y la competitividad de la empresa.

Por consiguiente se realizaron dos estrategias la primera enfocada a un plan de incentivación y la segunda a un plan de capacitación motivacional para que los empleados puedan continuar con la sistematización de las 5S logrando con ello un trabajo eficiente y de calidad para que la empresa pueda obtener mayores beneficios.

IV. ABSTRACT

This research report is a thesis in the Bachelor of Business Administration of the University Center of San Marcos, University of San Carlos of Guatemala, content that is made available to the Centro Médico de Especialidades Nueva Vida, located in the town of San Pedro Sacatepéquez, department of San Marcos, and considerations for their use in the implementation of the 5S methodology.

The research includes a bibliographic description of the topic and benefits of implementation, which can be achieved with the systematization of the methodology to achieve the corporate objectives of the company.

The objective of the 5S methodology is to improve and maintain the conditions of organization, order and cleanliness in the workplace. Improving safety, working environment, staff motivation, efficiency and consequently the quality, service and competitiveness of the company.

Therefore the first two strategies focused on incentive plan and the second to a motivational training plan for employees to continue the systematization of 5S thereby achieving an efficient and quality work performed for the company to obtain greater benefits.

V. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Centro Médico de Especialidades Nueva Vida está ubicado en el municipio de San Pedro Sacatepéquez, departamento de San Marcos, es una entidad privada de servicio de salud equipada con equipo tecnológico e instalaciones adecuadas que permitan la pronta recuperación del paciente.

El Centro Médico de Especialidades Nueva Vida actualmente necesita desarrollar alternativas que le permitan oportunidades para diferenciarse de las otras y así alcanzar objetivos y mejoras de competitividad implementando técnicas y herramientas que logren el fortalecimiento de la misma.

Los empleados de la empresa no se sienten cómodos al momento de realizar sus funciones y tienen descontentos entre ellos por los cambios de turnos, lo que repercute en desorden, objetos mal ubicados y demás.

El Centro Médico de Especialidades Nueva Vida desconoce de metodologías o estrategias que le permitan mantener un ambiente laboral adecuado sin pérdidas de tiempo y altos costos de los mismos; por ello es necesaria la implementación de una cultura de mejoramiento continuo mediante la participación activa del personal.

La estrategia de las 5S es una metodología, que fomenta la creación de un ambiente laboral ordenado, limpio, seguro y agradable que facilite el trabajo diario utilizando los materiales y equipo de una forma correcta para mantenerlo en buen estado, permitiendo que los colaboradores puedan rendir más en sus actividades sin pérdida de tiempo.

La implementación de las 5S pretende mejorar el ambiente laboral tomando como base los lineamientos teóricos y metodológicos brindándole a los empleados seguridad, comodidad y reducción de accidentes.

VI. DELIMITACION DEL OBJETO DE ESTUDIO

2.1 DELIMITACION DEL OBJETO DE ESTUDIO:

La investigación acción se realizó en El Centro Médico de Especialidades Nueva Vida promoviendo la mejora de la calidad en el área administrativa y enfermería utilizando la metodología de las 5S.

2.2 DELIMITACION ESPACIAL:

La investigación acción se realizó en el Centro Médico de Especialidades Nueva vida ubicado en el municipio de San Pedro Sacatepéquez, del departamento de San Marcos.

2.3 DELIMITACION TEMPORAL:

La investigación acción se realizó en los meses de julio a noviembre de 2013.

VII. JUSTIFICACION

Las 5S forman parte de una metodología que integra 5 conceptos fundamentales, en torno a los cuales, los trabajadores y la propia empresa pueden lograr unas condiciones adecuadas para laborar y ofrecer un mejor servicio de calidad.

Son metodologías que aseguran que haya un lugar para cada cosa, y que cada cosa este en su lugar. La importancia radica en analizar cada labor específica y así poder determinar: ¿Qué necesita? ¿Dónde lo necesita? ¿Cuándo lo necesita? ¿Cuánto necesita? Y además identifica todo aquello que no es necesario, para quitarlo del sitio específico que se está analizando.

Esta investigación pretende reducir poco a poco los factores que impiden a los empleados brindar un servicio eficiente y de calidad, es importante incentivar y motivar a los empleados para continuar desarrollando la metodología 5S. Tomando en cuenta que un mayor orden y limpieza repercute en un aumento de productividad y mejoras en el ambiente laboral reduciendo accidentes y costos.

La presente investigación se ha realizado para dar cumplimiento a los requisitos de graduación establecidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala, de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, enfocados en la implementación y sistematización de la metodología 5S como una herramienta para mejorar la calidad en área administrativa y enfermería del Centro Médico de Especialidades Nueva Vida.

VIII. OBJETIVOS

GENERAL:

Aplicar la técnica y metodología de las 5's en el área administrativa y enfermería del Centro Médico de Especialidades "Nueva Vida" para mejorar la calidad, la seguridad y el ambiente laboral.

ESPECÍFICOS:

- Evaluar cada una de las áreas delimitada a través de un diagnostico
- Capacitar al personal con el fin de la aplicación de la metodología de las 5's para mejorar el ambiente laboral en dicha institución.
- Implementar las normas de las 5's para mejorar el ambiente laboral de cada una de las áreas objeto de estudio.
- Organizar un comité para el control de las 5's

IX. METODOLOGIA UTILIZADA EN LA INVESTIGACION

La metodología utilizada en la presente investigación se describe a continuación:

METODO DE INVESTIGACION ACCION:

Con el método de investigación acción buscamos obtener resultados fiables y útiles para mejorar situaciones colectivas, basando la investigación en la participación de los propios colectivos a investigar controlando e interactuando a lo largo del proceso.

METODO CUANTITATIVO:

La metodología cuantitativa es aquella que permite examinar los datos de manera científica, o más específicamente en forma numérica, generalmente con ayuda de herramientas del campo de la estadística.

DEFINICION DEL GRUPO DE ESTUDIO.

La presente investigación acción está enfocada a la mejora de la calidad en el área administrativa y enfermería del Centro Médico de Especialidades Nueva Vida utilizando la metodología de las 5S

TIPO DE INVESTIGACION

Este estudio se realizó bajo la modalidad de investigación acción planificando, implementando y evaluando los resultados de la acción para organizar e implementar las 5s de mejora de la calidad en el Centro Médico de Especialidades Nueva Vida.

X. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

ENTREVISTA

Utilizada para recabar información mediante una boleta de encuesta.

OBSERVACIÓN

Se utilizó esta técnica para ampliar la investigación al momento de tabularla y de analizarla como herramienta adicional.

LA TÉCNICA DAFO:

Definir el problema en el ámbito de estudio a partir de cuatro marcos de análisis: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades

TÉCNICAS EXPOSITIVAS.

Presentación oral de temas que permitan capacitar e informar a los colaboradores y promover la participación grupal

ANÁLISIS DE DATOS

Clasificación, registro y codificación de los datos, obtenidos del diagnóstico y las capacitaciones presentando la información en forma gráfica y tabulada facilitándonos su interpretación.

TABULACIÓN DE DATOS

Resultados que se obtendrán, en relación a la recolección de la información. Utilizando las tablas estadísticas para colocar la información de manera ordenada y cuantitativa. Y gráficas de datos requerida para interpretar la información en porcentajes y así tener un análisis más completo claro y conciso.

XI. RECURSOS

FISICOS

- ✓ Cuaderno
- ✓ Lapicero
- ✓ Lápiz
- ✓ Libreta de campo
- ✓ Hojas de papel bond
- ✓ Cartulinas
- ✓ Marcadores
- ✓ Afiches y volantes

HUMANOS:

- ✓ Estudiante del USAC-CUSAM
- ✓ Coordinador de Trabajos de Graduación.
- ✓ Colaboradores del Centro Médico Nueva Vida

INSTITUCIONALES

- ✓ Centro Universitario de San Marcos CUSAM
- ✓ Centro Médico de Especialidades “Nueva Vida”

1 HISTORIA DEL CENTRO MEDICO DE ESPECIALIDADES NUEVA VIDA

El Centro Médico de Especialidades Nueva Vida inicio sus actividades en el año 2, 003 con 6 empleado (1 medico, 1 secretaria, 2 enfermeras, 1 cocinera y 1 conserje) y 5 habitaciones, ofreciendo sus servicios de Ginecología y Obstetricia. Debido a la demanda y la confianza que las personas han depositado en la empresa, actualmente cuenta con 24 empleados (6 médicos, 2 secretarias, 10 enfermeras, 1 cocinera, 1 lavandera, 2 conserjes, 1 guardián, 1 gerente general), 16 habitaciones modernas y con tecnología. Y con más servicios en medicina general.

Desde hace 3 años cubre los seguros de BANRURAL Y SOLIDARIDAD y este año 2013 inicio cubriendo los servicios del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social IGSS con atención en consultas médicas y hospitalización.

Cuenta con los servicios de ECOTERMO para la recolección de desechos bioinfecciosos generados por atención en salud humana.

El Centro Médico de Especialidades Nueva Vida es una empresa con Misión, visión y objetivos claros.

1.1 VISION:

Con la ayuda de Dios el esfuerzo del personal y los más altos estándares de calidad en salud, El Centro Médico de Especialidades “Nueva Vida” en cinco años será reconocido como uno del mejor centro médico de especialidades a nivel nacional e internacional.

1.2 MISION:

El Centro Médico Nueva Vida tiene como misión ser instrumento útil en las manos de Dios para la prestación de servicios de salud en general y especializada en todas las ramas de la medicina, haciendo uso de la tecnología en instalaciones adecuadas para la pronta recuperación del paciente, brindándole una atención de calidad las 24 horas.

Nuestros servicios van dirigidos a la población rural y urbana de todos los estratos sociales de Guatemala y fuera de nuestras fronteras.

2 OBJETIVOS DEL CENTRO MEDICO DE ESPECIALIDADES NUEVA VIDA

2.1 GENERAL

Prestar servicios de salud especializada en todas las ramas de la medicina con eficiencia y eficacia haciendo uso de la tecnología de vanguardia e instalaciones adecuadas para el diagnostico y tratamiento del paciente con atención de prestigio las 24 horas.

2.2 ESPECÍFICOS:

- ✓ Reunir la tecnología de vanguardia necesaria para el diagnostico y tratamiento en el ámbito de la medicina.
- ✓ Brindar la pronta recuperación del paciente usando la tecnología adecuada.
- ✓ Prestar un servicio de calidad.
- ✓ Incrementar la atención personalizada a clientes individuales, colectivos, escolares, empresas, institucionales y administraciones públicas.
- ✓ Eficiencia y Eficacia en la utilización de recursos y tiempos disponibles
- ✓ Contar con un equipo de profesionales de prestigio con autentica vocación de servicio al paciente.

3 DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

3.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

La empresa Centro Médico de Especialidades Nueva Vida se encuentra ubicado en el Municipio de San Pedro Sacatepéquez del departamento de San Marcos a una distancia de 1 kilómetros de la cabecera departamental, situado a 2,330 metros sobre el nivel del mar en las coordenadas Latitud Norte 14⁰ 57'55" longitud 91⁰ 46' 36".

3.2 ESTRUCTURA ESPACIAL O DISTRIBUCION ACTUAL

La extensión territorial en donde se encuentra ubicada actualmente es de 100 metros cuadrados aproximadamente.

3.3 LIMITES TERRITORIALES:

Limita al norte con los municipios de San Lorenzo y San Antonio Sacatepéquez, al sur con San Cristóbal Cucho, La Reforma y Nuevo Progreso, al este con San Antonio Sacatepéquez, Palestina de Los Altos y San Juan Ostuncalco, estos dos últimos, municipios del departamento de Quetzaltenango y al oeste con los municipios de San Marcos y El Tumbador.

3.4 DISTANCIA DE LA CABECERA DEPARTAMENTAL Y MUNICIPAL

El Centro Médico de Especialidades Nueva Vida está ubicado en la 10 ave. Y 6ta. Calle 10-30, zona 1 a 600 metros del parque Central del municipio de San Pedro Sacatepéquez y a 1 km de distancia de la cabecera departamental de San Marcos.

3.5 CONSTITUCIÓN LEGAL Y FISCAL:

El Centro Médico de Especialidades Nueva vida está constituido legalmente como una empresa individual de carácter privado según registro mercantil ofreciendo los servicios de medicina general, traumatología, ginecología y obstetricia, pediatría, cirugía, medicina interna, farmacia y cafetería.

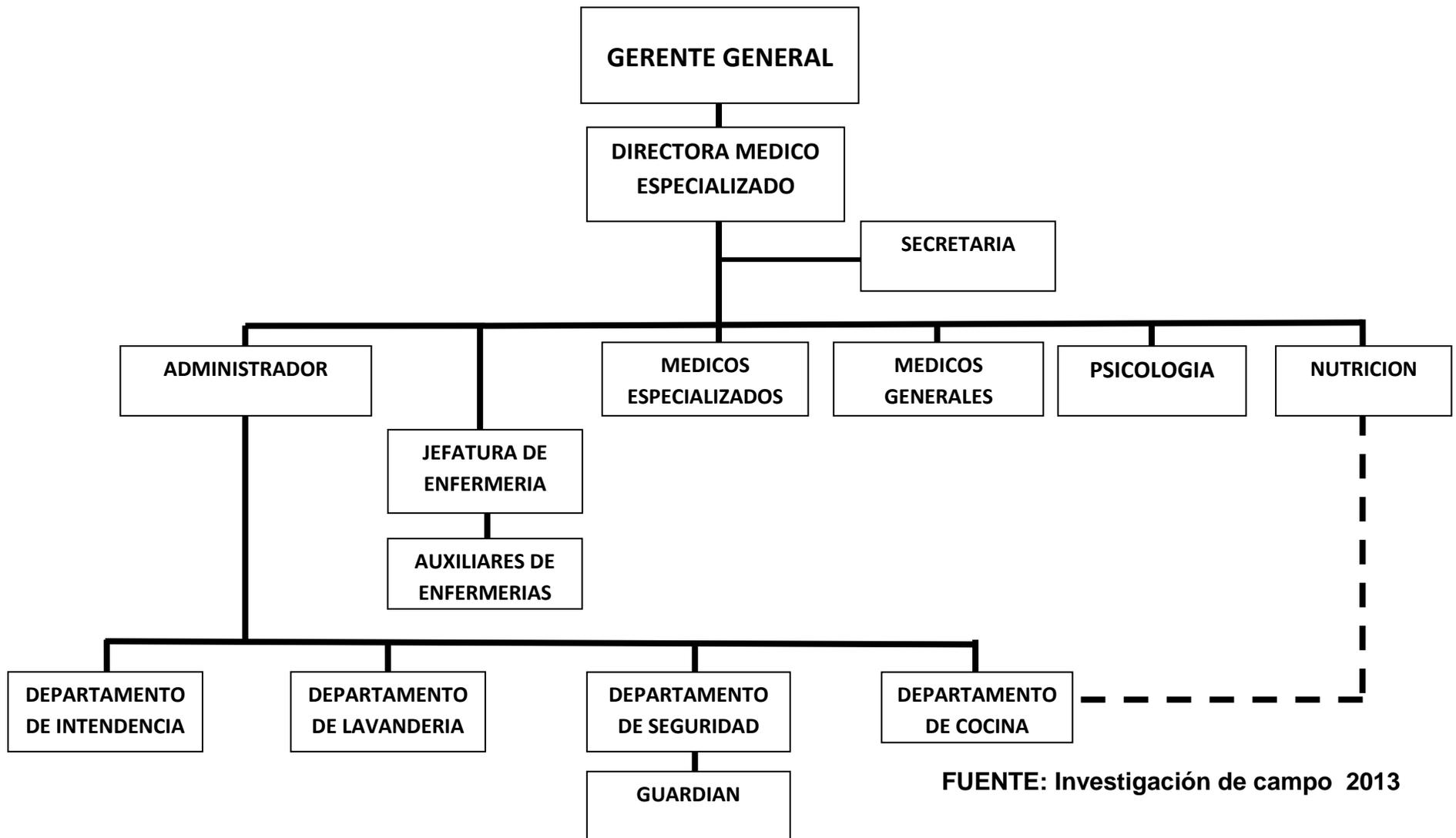
IMAGEN 1

CROQUIS DEL CENTRO MEDICO DE ESPECIALIDADES NUEVA VIDA



Fuente: Google Earth 2013

GRAFICA 1
ORGANIGRAMA DEL CENTRO MEDICO NUEVA VIDA



FUENTE: Investigación de campo 2013

4 LA CALIDAD

4.1 DEFINICIÓN DE CALIDAD:

Según Deming (1989): la calidad es “un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado”. El autor indica que el principal objetivo de la empresa debe ser permanecer en el mercado, proteger la inversión, ganar dividendos y asegurar los empleos. Para alcanzar este objetivo el camino a seguir es la calidad. La manera de conseguir una mayor calidad es mejorando el producto y la adecuación del servicio a las especificaciones para reducir la variabilidad en el diseño de los procesos productivos.

Juran (Juran y Gryna 1993) la calidad se define como adecuación al uso, esta definición implica una adecuación del diseño del producto o servicio (calidad de diseño) y la medición del grado en que el producto es conforme con dicho diseño (calidad de fabricación o conformidad). La calidad de diseño se refiere a las características que potencialmente debe tener un producto para satisfacer las necesidades de los clientes y la calidad de conformidad apunta a cómo el producto final adopta las especificaciones diseñadas.

Crosby (1987) su idea principal es que la calidad no cuesta, lo que cuesta son las cosas que no tienen calidad. Crosby define calidad como conformidad con las especificaciones o cumplimiento de los requisitos y entiende que la principal motivación de la empresa es el alcanzar la cifra de cero defectos. Su lema es "Hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos".

Genichi Taguchi decía que la calidad es algo que está siendo diseñado dentro del producto para hacer que este sea fuerte e inmune a los factores incontrolables ambientales en la fase de fabricación, dando por resultado, que la calidad consiste en la reducción de la variación en un producto.

Juran (Juran y Gryna, 1993) La definen como puede relacionarse con esta aceptación de la definición de calidad de los servicios cuando la adecuación al uso la definen las expectativas de los clientes. La principal ventaja de esta perspectiva de la definición es la dependencia de los consumidores que son, en última instancia, los que hacen la valoración última del servicio consumido.

(García, 2001). La definición de calidad más aceptada en la actualidad es la que compara las expectativas de los clientes con su percepción del servicio. El desarrollo de la industria de los servicios ha supuesto un desarrollo de una nueva óptica del concepto de calidad que se focaliza más hacia la visión del cliente.

4.2 SISTEMA DE CALIDAD

Es el conjunto de toda la estructura organizativa, con sus responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos que se disponen para llevar a cabo la gestión de la calidad. Constituye todo el conjunto de los planes formales de calidad.

Calidad es hacer bien el trabajo todas las veces, en todas las etapas.

Calidad es reducir costos inútiles

Calidad es prevenir errores

Calidad es responder a los usuarios internos y externos

Calidad es involucrar a todos los actores dentro del sistema para lograr objetivos comunes

4.3 BENEFICIOS DE UN SISTEMA DE CALIDAD

El llevar a cabo una buena implantación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) le debe servir a cualquier empresa para conseguir los objetivos deseados, añadir valor a sus productos y servicios viéndose repercutido en la satisfacción de sus clientes y con ello conseguir ventajas competitivas que le diferencien en su sector.

Bien es sabido que cualquier consultora de sistemas quiere “vendernos servicios” con una serie de ventajas o beneficios que se pueden obtener con la implantación de un SGC, los comerciales se saben de memoria toda la lista de beneficios pero no llegan a justificártelos realmente.

Yo no pretendo convencer a nadie pero si te puedo decir que yo he comprobado que si realmente se consigue una buena implantación del sistema, la mayoría de las siguientes ventajas pueden verse destacar en la empresa.

5 DEFINICIÓN DEL MÉTODO 5S

Hirano Hiroyuki y Furuya Makoto (2005) explica que el método de las 5S, así denominado por la primera letra del nombre que en japonés designa cada una de sus cinco etapas es una técnica de gestión japonesa que se inició en Toyota en los años sesenta con el objetivo de lograr lugares de trabajo mejor organizados, más ordenados y más limpios de forma permanente para conseguir una mayor productividad y un mejor entorno laboral.

Este método no requiere que se imparta una formación compleja a toda la plantilla, ni expertos que posean conocimientos sofisticados aunque es fundamental implantarlos mediante una metodología rigurosa y disciplinada. Se basa en gestionar de forma sistemática los elementos de un área de trabajo de acuerdo a cinco fases, conceptualmente muy sencillas, pero que requieren esfuerzo y perseverancia para mantenerlas, siendo cada una de ellas:

Seiri: Separar lo necesario de lo innecesario o inútil.

Seiton: Definir un lugar para cada cosa y colocar cada cosa en su lugar.

Seis: Mantener el área de trabajo en óptimas condiciones de orden y limpieza.

Seiketsu: Prevenir la aparición de suciedad y desorden.

Shitsuke: Seguir mejorando y manteniendo el estándar prefijado.

6 EL MOVIMIENTO DE CINCO PASOS (5S'S)

Para que las personas adopten el *kaizen*, es preciso crear las condiciones que eviten la desmotivación y faciliten la realización del trabajo. Por lo tanto, es necesario por un lado mejorar físicamente el ambiente de trabajo, aplicando técnicas como por ejemplo las 5s's; y por otro lado eliminar todos los demás factores que causan desmotivación.

El término 5s's se deriva de la primera letra de las 5 palabras japonesas que se utilizaron al describir un programa sistemático para organizar, limpiar y uniformar el piso de trabajo. La idea básica del programa es la sencillez: conservar las cosas limpias y en orden aumentará la eficiencia y moral del empleado, permitiendo que las actividades operativas y administrativas se realicen de una forma organizada y que se alcance las metas de productividad y seguridad.

El sistema de 5S's permite establecer una cultura de disciplina la cual es indispensable para otros tipos de sistemas de calidad.

Los cinco pasos de 5s's o llamado también *housekeeping* son los siguientes:

- ✓ Clasificar (*seiri*)
- ✓ Orden (*seiton*)
- ✓ Limpieza (*seiso*)
- ✓ Limpieza estandarizada (*seiketsu*)
- ✓ Disciplina (*shitsuke*)

7 IMPORTANCIA DE LAS 5S'S

En el material de capacitación **JICA (2,005)** menciona que una vez implementado, el proceso de las 5s's eleva la moral, crea impresiones positivas en los clientes y aumenta la eficiencia en la organización. Los trabajadores se sienten mejor acerca

del lugar donde trabajan y el efecto de superación continua genera menores desperdicios y mejor calidad de productos, cualquiera de los cuales, hace a la organización más remunerativa y competitiva en el mercado.

La estrategia de las 5s's es un concepto sencillo que a menudo las personas no le dan la suficiente importancia, sin embargo, una fábrica limpia y segura permite orientar la empresa y los talleres de trabajo hacia las siguientes metas:

- ✓ Dar respuesta a la necesidad de mejorar el ambiente de trabajo, eliminación de despilfarros producidos por el desorden, falta de aseo, fugas, contaminación, etc.
- ✓ Buscar la reducción de pérdidas por la calidad, tiempo de respuesta y costos con la intervención del personal en el cuidado del sitio de trabajo, e incremento de la moral por el trabajo.
- ✓ Facilitar y crear las condiciones para aumentar la vida útil de los equipos, gracias a la inspección permanente por parte de la persona quien opera 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 apriete.
- ✓ 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 el sitio de trabajo mediante controles periódicos sobre las acciones de mantenimiento de las mejoras alcanzadas con la aplicación de las 5S.
- ✓ Implantar cualquier tipo de programa de mejora continua de producción justo a tiempo, control total de calidad y mantenimiento productivo total.
- ✓ Reducir las causas potenciales de accidentes y se aumenta la conciencia de cuidado y conservación de los equipos y demás recursos de la compañía.

Una compañía que practica constantemente las 5s's tiene:

- ✓ Alta productividad.

- ✓ Alta calidad.
- ✓ Bajos costos.
- ✓ Exactitud en entregas.
- ✓ Seguridad para sus trabajadores.
- ✓ Alta moral.
- ✓ Crea ambientes de trabajo limpios, higiénicos, agradables y seguros.
- ✓ Mejora sustancialmente el estado de ánimo, la moral y la motivación de los empleados.
- ✓ Elimina las diversas clases de desperdicio, desorden y libera espacio.
- ✓ Mejora la eficiencia en el trabajo y reduce los costos de operación.
- ✓ Reduce el movimiento innecesario, como caminar.
- ✓ Ayuda a los empleados a adquirir autodisciplina y a asumir un interés real en *kaizen*.
- ✓ Hace visibles los problemas de calidad.
- ✓ Logra que el lugar de trabajo este limpio y bien organizado.
- ✓ La operación de la planta y oficina es fácil y segura.
- ✓ Los resultados son visibles en todo, dentro y fuera de la empresa.
- ✓ Resultados visibles aumentando la generación de más y nuevas ideas.
- ✓ Las personas se hacen naturalmente disciplinadas.
- ✓ La gente se siente orgullosa de que su lugar de trabajo este limpio y organizado.
- ✓ Genera una buena imagen de la compañía.

¿QUÉ BENEFICIOS APORTAN LAS 5S?

1. La implantación de las 5S se basa en el trabajo en equipo.
2. Los trabajadores se comprometen.
3. Se valoran sus aportaciones y conocimiento.

LA MEJORA CONTINUA SE HACE UNA TAREA DE TODOS.

Conseguimos una MAYOR PRODUCTIVIDAD que se traduce en:

1. Menos productos defectuosos.
2. Menos averías.

3. Menor nivel de existencias o inventarios.
4. Menos accidentes.
5. Menos movimientos y traslados inútiles.
6. Menor tiempo para el cambio de herramientas.

Lograr un MEJOR LUGAR DE TRABAJO para todos, puesto que conseguimos:

1. Más espacio.
2. Orgullo del lugar en el que se trabaja.
3. Mejor imagen ante nuestros clientes.
4. Mayor cooperación y trabajo en equipo.
5. Mayor compromiso y responsabilidad en las tareas.
6. Mayor conocimiento del puesto.

8 OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA DE LAS 5S

Los objetivos de la estrategia según el **Ing. José Roberto Cardoza en el manual de estrategias de las 5S JICA (2005)**. Son:

✓ PERSONAL

Relacionados con la actitud, cambios de conducta, eliminación de malos hábitos Fomentar en el personal de la empresa la necesidad de mejorar continuamente, tanto en el ámbito personal como en el laboral, además de abandonar prácticas erróneas y despertar un espíritu emprendedor en el desarrollo de actividades de mejora y eliminar paradigmas que detienen el progreso por malos hábitos.

Según la experiencia a nivel mundial, el éxito viene por poseer una actitud dispuesta a producir cambios de manera constantes, mediante la colaboración, entusiasmo, dedicación y aportación de ideas para desarrollarlas.

✓ EQUIPO DE TRABAJO

Con base en liderazgo práctico para la solución de problemas.

En los equipos de trabajo surgen líderes que impulsan la implementación de actividades de mejora, quienes estimulan que los demás se involucren ya sea en la generación de ideas para la solución de problemas como la participación de los miembros del equipo. Por otro lado, tanto la Alta Dirección como los líderes asumen el papel protagónico de involucrarse ellos mismos dando el ejemplo y animando a los demás a que cooperen con un espíritu de unidad.

✓ EMPRESARIAL

Enfocado a las mejoras del ambiente de trabajo y logro de objetivos.

Es importante fomentar la cooperación, participación e integración entre los equipos de trabajo en general o equipos que desarrollan proyectos de mejora, lo que facilitará su anuencia en la creación o mantenimiento de un ambiente laboral bien organizado, y la motivación de lograr mejores resultados aplicando la creatividad y el sentido común. Es importante definir acciones que apoyen a la consecución de los objetivos planteados previamente (relacionado con las 5S) que sean ejecutadas por los equipos de las áreas de trabajo asumiendo la responsabilidad de cumplir con lo encomendado, y que la Alta Dirección proporcione los insumos necesarios para que aquellos desarrollen el proceso de mejoramiento.

9 SEIRI- CLASIFICAR

Seirio clasificar significa eliminar del área de trabajo todos los elementos innecesarios y que no se requieren para realizar labor alguna. Frecuentemente se satura de elementos tales como herramientas, cajas con productos, útiles y elementos personales y cuesta trabajo pensar en la posibilidad de realizar el trabajo sin ellos. Se busca tener alrededor elementos o componentes pensando que harán falta para el próximo trabajo. Con este pensamiento se crea verdaderos *stocks* reducidos en proceso que molestan, quitan espacio y estorban. Estos elementos perjudican el control visual del trabajo, impiden la circulación por las áreas de trabajo, induce a cometer errores en el manejo de materias primas y en numerosas oportunidades pueden generar accidentes en el trabajo.

9.1 OBJETIVOS DE SEIRI

- ✓ Prevenir accidentes y errores humanos por la presencia de objetos innecesarios
- ✓ Hacer uso efectivo del espacio físico dentro las empresas/ organizaciones
- ✓ Mejorar y facilitar la visibilidad de los materiales, documentos y otros
- ✓ Eliminar la costumbre almacenar objetos innecesarios

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 se necesita 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 puede conducir a errores de interpretación o de actuación.

9.2 BENEFICIOS DEL SEIRI

La aplicación de las acciones *seiri* preparan los lugares de trabajo para que éstos sean más seguros y productivos. El primer y más directo impacto del *seiri* está relacionado con la seguridad. Ante la presencia de elementos innecesarios, el ambiente de trabajo es tenso, impide la visión completa de las áreas de trabajo, dificulta observar el funcionamiento de los equipos y máquinas, las salidas de emergencia quedan obstaculizadas haciendo que el área de trabajo sea más insegura.

La práctica del *seiri* además de los beneficios en seguridad permite:

- ✓ Liberar espacio útil en planta y oficinas.
- ✓ Reducir los tiempos de acceso al material, documentos, herramientas y otros elementos de trabajo.
- ✓ Mejorar el control visual de *stocks* de repuestos y elementos de producción, carpetas con información, planos, etc.
- ✓ Eliminar las pérdidas de productos o elementos que se deterioran por permanecer un largo tiempo expuesto en un ambiente no adecuado para ellos; por ejemplo, material de empaque, etiquetas, envases plásticos, cajas de cartón y otros.
- ✓ Facilitar el control visual de las materias primas que se van agotando y que requieren para un proceso en un turno, etc.
- ✓ Preparar las áreas de trabajo para el desarrollo de acciones de mantenimiento autónomo, ya que se puede apreciar con facilidad los escapes, fugas y contaminaciones existentes en los equipos y que

frecuentemente quedan ocultas por los elementos innecesarios que se encuentran cerca de los equipos.

10 SEITON- ORGANIZAR

Seiton consiste en organizar los elementos que se han 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 máquinas e instalaciones industriales.

Una vez que se ha 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 la herramienta).

Disponer en forma ordenada todos los elementos que quedan después del *seiri*, para minimizar el tiempo de búsqueda de manera que puedan ser utilizadas cuando se necesiten.

10.1 OBJETIVOS DE SEITON

- ✓ Reducir el tiempo de búsqueda y movimiento de objetos
- ✓ Mejorar la identificación de los objetos
- ✓ Prevenir pérdidas de materiales y materia prima por deterioro

10.2 BENEFICIOS DEL SEITON PARA EL TRABAJADOR

- ✓ Facilita el acceso rápido a elementos que se requieren para el trabajo.
- ✓ Se mejora la información en el sitio de trabajo para evitar errores y acciones de riesgo potencial.
- ✓ El aseo y limpieza se pueden realizar con mayor facilidad y seguridad.
- ✓ La presentación y estética de la planta se mejora, comunica orden, responsabilidad
- ✓ y compromiso con el trabajo.

- ✓ Se libera espacio.
- ✓ El ambiente de trabajo es más agradable.
- ✓ La seguridad se incrementa debido a la demarcación de todos los sitios de la planta y a la utilización de protecciones transparentes especialmente los de alto riesgo.

10.3 BENEFICIOS ORGANIZATIVOS

- ✓ La empresa puede contar con sistemas simples de control visual de materiales y materias primas en *stock* de proceso.
- ✓ Eliminación de pérdidas por errores.
- ✓ Mayor cumplimiento de las órdenes de trabajo.
- ✓ El estado de los equipos se mejora y se evitan averías.
- ✓ Se conserva y utiliza el conocimiento que posee la empresa.
- ✓ Mejora de la productividad global de la planta.

11 SEISO-LIMPIAR

Seiso significa eliminar el polvo y suciedad de todos los elementos de una fábrica.

Una vez que ya se ha eliminado la cantidad de estorbos y hasta basura, y relocalizado lo que sí necesitamos, viene una super-limpieza del área. Cuando se logre por primera vez, habrá que mantener una diaria limpieza a fin de conservar el buen aspecto y comodidad de esta mejora. Se desarrollará en los trabajadores un orgullo por la limpieza y orden que presenta su área de trabajo. Este paso de limpieza realmente desarrolla un buen sentido de propiedad en los trabajadores.

La limpieza se relaciona estrechamente con el buen funcionamiento de los equipos y la habilidad para producir artículos de calidad. Ésta va más allá de mantener los equipos dentro de una estética agradable permanentemente. *Seiso* implica un pensamiento superior a limpiar. Exige que se realice un trabajo creativo de identificación de las fuentes de suciedad y contaminación para tomar acciones

inmediatas en 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, y las limaduras se acumulen en el lugar de trabajo.

También hay un axioma que dice que *seiso* significa verificar. Un operador que limpia una máquina puede descubrir muchos defectos de funcionamiento (máquina cubierta de aceite, hollín y polvo; fuga de aceite; una grieta; tuercas y tornillos flojos).

11.1 OBJETIVOS DE SEISO

- ✓ Evitar que la suciedad y el polvo se adhieran al producto final y se acumulen en el lugar de trabajo
- ✓ Visualizar rápidamente la fuga de aceite o la manchas en las maquinarias
- ✓ Revisar la maquinaria y equipo aún si ésta se encuentra en buenas condiciones
- ✓ Evitar que cualquier tipo de suciedad afecte el rendimiento de las máquinas
- ✓ Hacer del lugar de trabajo un sitio seguro

11.2 BENEFICIOS DEL SEISO

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

12 SEIKETSU - ESTANDARIZAR

Seiketsu significa extender hacia uno mismo el concepto de limpieza y practicar los tres pasos anteriores en forma continua diariamente.

Seiketsu es la metodología que 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 las acciones.

Seiketsu implica elaborar estándares de limpieza y de inspección para realizar acciones de autocontrol permanente. Se debe preparar estándares para el individuo mismo. Cuando los estándares son impuestos, estos no se cumplen satisfactoriamente, en comparación con aquellos que se desarrollan gracias a un proceso de formación previo.

Desde décadas se conoce el principio escrito en numerosas compañías y que se debe cumplir cuando se finaliza un turno de trabajo: “se dejará el sitio de trabajo limpio como se encontró”. Este tipo de frases sin un correcto entrenamiento en estandarización y sin el espacio para que se pueda realizar estos estándares, difícilmente podrá comprometer en su cumplimiento.

12.1 OBJETIVOS DE SEIKETSU

- ✓ Minimizar las causas que provocan suciedad y ambiente no confortable en el lugar de trabajo
- ✓ Disminuir el tiempo en la realización de las tres “S” anteriores
- ✓ Proteger a los trabajadores de condiciones inseguras
- ✓ Estandarizar y visualizar los procedimientos de operación y de mantenimiento diario

12.2 BENEFICIOS DEL SEIKETSU

- ✓ Se guarda el conocimiento producido durante años de trabajo.
- ✓ Se mejora el bienestar del personal al crear un hábito de conservar impecable el sitio de trabajo en forma permanente.
- ✓ Los operarios aprenden a conocer con profundidad el equipo.

- ✓ Se evitan errores en la limpieza que puedan conducir a accidentes o riesgos laborales innecesarios.
- ✓ La dirección se compromete más en el mantenimiento de las áreas de trabajo al intervenir en la aprobación y promoción de los estándares.
- ✓ Se prepara al personal para asumir mayores responsabilidades en la gestión del puesto de trabajo.
- ✓ Los tiempos de intervención se mejoran y se incrementa la productividad de la planta.

13 SHITSUKE - DISCIPLINA

Shitsukeo disciplina significa convertir en hábito el empleo y utilización de los métodos establecidos y estandarizados, para la limpieza en el lugar de trabajo. Se podrá obtener los beneficios alcanzados con las primeras **S** por largo tiempo si se logra crear un ambiente de respeto a las normas y estándares establecidos.

Sostener ésta será la **S** más difícil de alcanzar e implementar. La naturaleza humana es resistir el cambio y no pocas organizaciones se han encontrado dentro de un taller sucio y amontonado a unos pocos meses de haber intentado la implementación de las 5s's. Existe la tendencia de volver a la tranquilidad del *estatus quo* y la vieja forma de hacer las cosas. El sostenimiento consiste en establecer un nuevo *estatus quo* y una nueva serie de normas o estándares en la organización del área de trabajo.

Las cuatro **S** anteriores se pueden implantar sin dificultad si en los lugares de trabajo se mantiene la disciplina. Su aplicación 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 ésta 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 notendría ninguna dificultad. Es el *shitsuke* el puente entre las 5s'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 evaluar las acciones implementadas a manera de retroalimentar el proceso, descubriendo hallazgos tanto positivos como negativos, para mantener la mejora continua.

13.1 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.

13.2 OBJETIVOS DE SHITSUKE

- ✓ Cambiar hábitos erróneos fomentando nuevas costumbres
- ✓ Respetar los procedimientos de acuerdo a las responsabilidades/ deberes
- ✓ Involucrar al personal de la empresa en evaluación de tareas
- ✓ Desarrollar el liderazgo en los equipos de mejoras
- ✓ Capacitar al personal en planes de mejoras

13.3 BENEFICIOS DE APLICAR SHITSUKE

- Se crea una cultura de sensibilidad, respeto y cuidado de los recursos de la empresa.
- La disciplina es una forma de cambiar hábitos.

- Se siguen los estándares establecidos y existe una mayor sensibilización y respeto entre personas.
- La moral en el trabajo se incrementa.
- El cliente se sentirá más satisfecho ya que los niveles de calidad serán superiores debido a que se han respetado íntegramente los procedimientos y normas establecidas.

14 LA ESTRATEGIA DE LAS 5S Y SU VINCULACIÓN CON OTROS TEMAS

14.1 SEGURIDAD

La estrategia de las 5S apoya al cumplimiento cuidadoso de todas las actividades tendientes a la higiene y seguridad del personal, ya que un lugar de trabajo limpio y ordenado puede considerarse apto para desarrollar libremente las labores Cotidianas sin ningún peligro. Esto puede realizarse mediante la aplicación adecuada de las 5S, con lo cual podrá observar la disminución en los niveles de accidentes de cualquier índole, por ejemplo: tropiezos y deslizamiento debido a líquidos derramados en el suelo. Por lo tanto la seguridad debe ser una prioridad dentro de la empresa.

14.2 CALIDAD

La estrategia de las 5S es el principio del camino que conduce a incorporar la calidad en la elaboración de los productos y desarrollo de servicios, ya que el orden y la limpieza rutinaria reduce factores que puedan causar productos defectuosos y servicios de baja calidad, además evita que cosas extrañas no deseadas puedan adherírseles, que una persona tenga que esperar por un documento o que reciba uno manchado, dañado o equivocado.

14.3 EFICIENCIA

La eficiencia se relacionan estrechamente en unidades de tiempo, por lo que es esencial tener al alcance o accesibles los elementos de trabajo (materiales, herramientas, documentos, insumos, equipos u otros), para evitar la pérdida de

tiempo en la búsqueda de algo o confundir objetos parecidos con nombres y codificaciones similares, lo cual hace que la persona se desmotive.

Es importante mejorar el rendimiento y mantener la integridad de los elementos de trabajo y equipos de tal forma que continúen cumpliendo con su función, ya que son muchos los inconvenientes que se suscitan por la suciedad o por la falta de rotulación clara y legible.

15 DIAGNOSTICO

El Centro Médico de Especialidades Nueva Vida inicio sus actividades en el año 2, 003 con 6 empleado, ofreciendo sus servicios de Ginecología y Obstetricia. Debido a la demanda y la confianza que las personas han depositado en la empresa actualmente cuenta con 24 empleados y con más servicios en medicina general, el Centro Médico de Especialidades Nueva Vida se ha visto en la necesidad de ampliar sus instalaciones, modernizarlas y adoptar nuevas tecnologías.

El Centro Médico de Especialidades Nueva Vida no cuenta con una organización administrativa formal y afrontan problemáticas, ya que existe duplicidad de mando y confunden a los empleados en la realización de sus funciones.

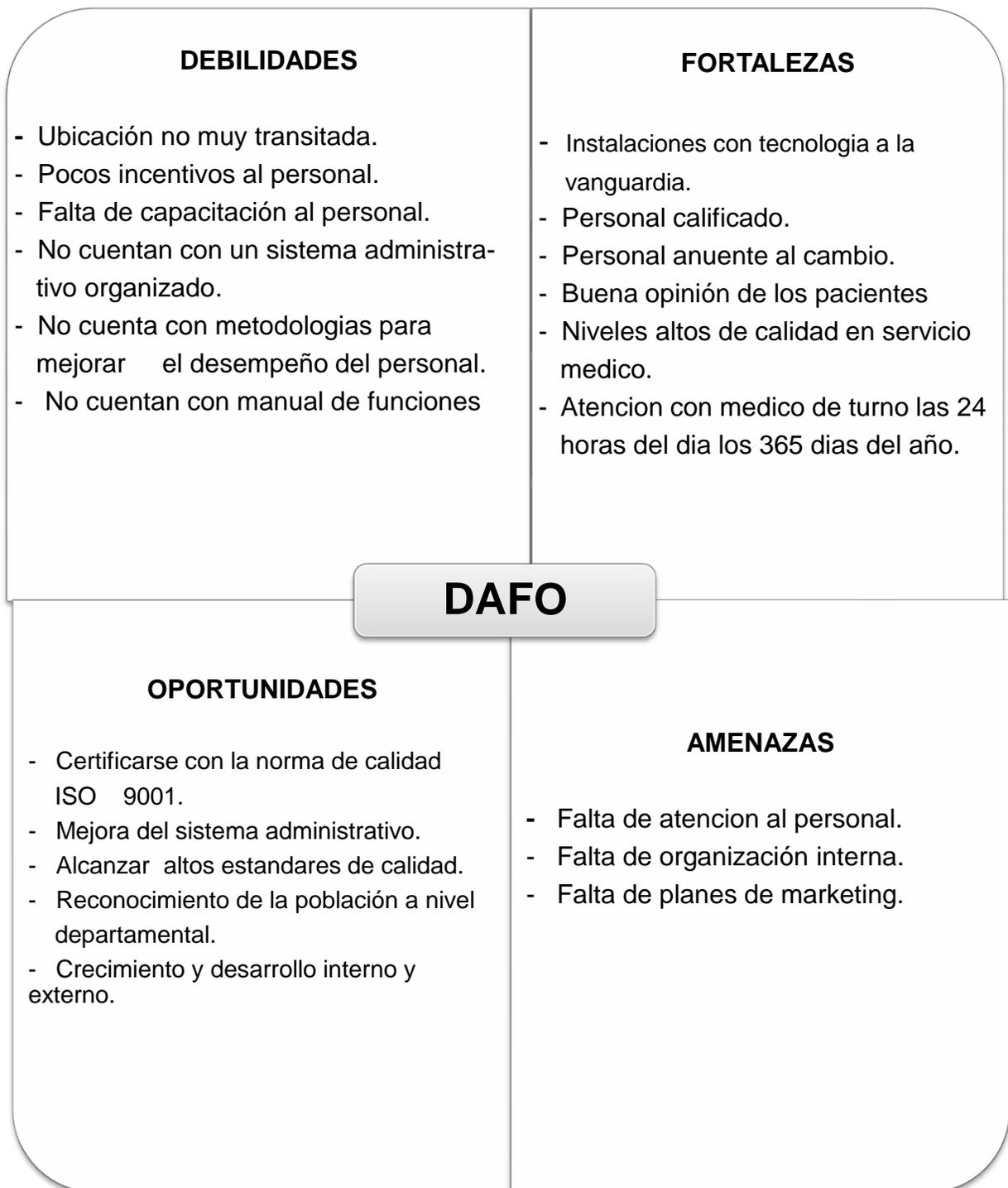
Existen problemas de comunicación de jefes a empleados e inconformidades de algunos subordinados por la nueva administración y los cambios que esta ha realizado.

No cuentan con un programa o políticas definidas que ayuden a mantener el clima laboral adecuado y el espíritu de trabajo en equipo.

El entorno laboral de los empleados es desordenado, existe pérdida de tiempo al momento de buscar objetos que son necesarios para el desempeño de sus funciones. Se observaron muchas cosas innecesarias lo que obstaculiza el orden de las que se necesitan. La falta de rotulación de las herramientas de trabajo dificulta su pronta ubicación y por la naturaleza del trabajo es necesario tomar medidas correctivas que ayuden a mejorar la calidad del servicio del Centro Médico de Especialidades Nueva Vida.

CUADRO 1

DAFO CENTRO MEDICO DE ESPECIALIDADES NUEVA VIDA



16 IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA 5S

16.1 COMPROMISO DE LA ALTA GERENCIA DEL CENTRO MÉDICO DE ESPECIALIDADES NUEVA VIDA

El Centro Médico de Especialidades Nueva Vida es una empresa que presta sus servicios en medicina general por el tipo de sector al que pertenece se requiere estrictamente del orden, rotulación, higiene y limpieza para la pronta recuperación de los enfermos y la no propagación de las enfermedades.

La directora y gerente del Centro Médico de Especialidades Nueva Vida acepto el compromiso de implementación de la metodología de las 5s en el área administrativa y enfermería, para que su personal este seguro y que las funciones que realiza cada uno de los empleados sean de calidad y eficiencia para mejorar el entorno laboral y brindar un mejor servicio.

16.2 ORGANIZACIÓN DEL COMITÉ

La directora y gerente general del Centro Médico de Especialidades Nueva Vida designo el Comité 5S con el nombre de “**Comité Central 5S**” está integrado por colaboradores del área administrativa y enfermería,

IMAGEN 2.

Comité Central 5S



CUADRO 2
Comité Central de 5S

NOMBRE	ÁREA	CARGO DENTRO DEL COMITE
Licda. Sonia Godínez	Enfermera Profesional	Coordinadora del Comité Central 5S
Maritza Pérez	Enfermera	Integrante
Beatriz Reyes	Secretaria	Integrante
Ovidio Fuentes	Depto. de intendencia	Integrante

Fuente: investigación de Campo 2013

16.3 RESPONSABILIDADES DEL COMITÉ:

El comité Central 5S es responsable de:

Planear:

- ✓ Elaborar planes para el desarrollo de las actividades
- ✓ Promocionar las actividades
- ✓ Gestionar los recursos necesarios para su implantación

Hacer:

- ✓ Coordinar las actividades de capacitación en el tema 5S.
- ✓ Convocar y dirigir las reuniones 5S.
- ✓ Fomentar la integración del personal como un solo equipo de trabajo.
- ✓ Animar al personal a que colaboren con un espíritu de trabajo en equipo.
- ✓ Participar en el desarrollo de las actividades 5S.

Verificar:

- ✓ Dar seguimiento a los planes definidos.
- ✓ Realizar inspecciones o auditorías relacionadas con las 5S.

Actuar:

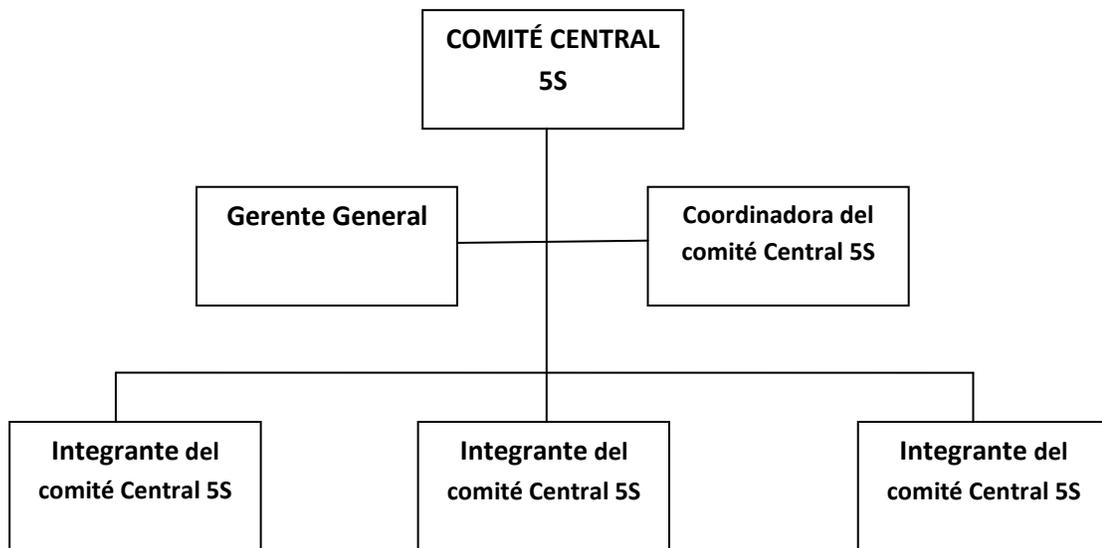
- ✓ Fomentar la implementación de actividades de mejora.
- ✓ Velar por el cumplimiento de las acciones.

- ✓ Documentar las acciones, actividades, resultados y pasos a seguir.
- ✓ Presentar propuestas de mejora.

16.4 ESTRUCTURA DEL COMITÉ CENTRAL 5S

Está compuesta por el Gerente General que será el auditor y velará por que se cumpla cada una de las actividades, el coordinador y los integrantes serán los que planeen, hagan, dirijan, verifiquen y proceda las actividades 5S. Esta estructura se ilustra a continuación.

GRAFICA 2
ESTRUCTURA DEL COMITÉ CENTRAL 5S



Fuente: Investigación de campo 2013.

16.5 LANZAMIENTO OFICIAL DE LAS 5S

En reunión con el personal del Centro Médico de Especialidades Nueva Vida se hizo el lanzamiento oficial del programa de implementación de las 5S como una herramienta para mejorar la calidad. Se les presentaron unos videos motivacionales haciéndoles conciencia de la calidad del trabajo que ellos realizaban dentro de la empresa, con la observación que reconocieran el estado en que se encuentra su área de trabajo y la necesidad de implementar dicho programa y los beneficios que se obtendrán.

Dentro de dicha actividad se presento al Comité Central 5S quien velara por el cumplimiento y desarrollo del programa.

IMAGEN 3

Presentación del programa de 5s



IMAGEN 4

Presentación del Comité Central 5s



Como una herramienta para integrar al personal y promocionar el programa el comité 5S convoco al personal para que participe en el concurso de la selección de la mascota y el lema 5S, estableciendo como una de las bases el presentar una propuesta por 4 personas fomentando el entusiasmo y el trabajo en equipo.

También se implemento un cartel informativo concerniente al proceso y las actividades planificadas.

16.6 IMPLEMENTACION DEL CARTEL DE INFORMACION 5S

Con la implementación del cartel de información 5S se pretende anunciar por anticipado las actividades que se realizarán con la implementación de la metodología, para que los empleados conozcan y se anticipen a las actividades.

El cartel está ubicado en el pasillo del segundo nivel del Centro Médico de Especialidades Nueva Vida, ya que es un lugar en donde los empleados transitan a cada momento.

IMAGEN 5

Cartel de Información 5S

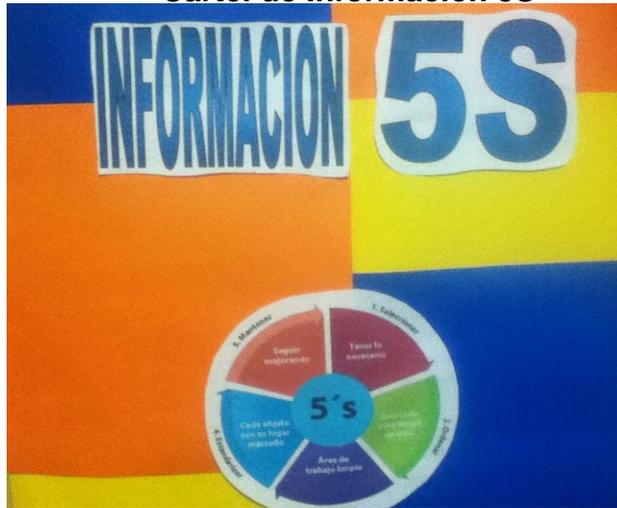


IMAGEN 6

UBICACIÓN DE CARTEL DE INFORMACION 5S



16.7 PLANIFICACION DE ACTIVIDADES

El proceso de implementación de la estrategia de 5S está definido en el cronograma de actividades con el propósito de asegurar un clima apropiado para que los empleados desarrollen sus labores de forma segura y cómoda.

Para llevar a cabo este programa se cuenta con la participación de la Directora del Centro Médico de Especialidades Nueva Vida, el gerente y los empleados del área administrativa y enfermería.

Dichas áreas han tenido problemas para la realización de sus funciones ya que existen turnos y no todos los empleados dejan las cosas en el lugar que les corresponde ocasionando malos entendidos, enojos, descontrol en la papelería de los pacientes y muchos objetos mal ubicados.

Con la implementación de las 5S lograremos seguridad en todas las actividades que se realicen y el trabajo será de calidad y eficiente.

Las actividades están calendarizadas semanalmente, evaluando y verificando el cumplimiento de cada una de las 5S como una herramienta para mejorar la calidad en dichas áreas

A continuación se presenta el formato general de las actividades a realizar por el comité central 5S las cuales están estructuradas cronológicamente, adaptándose a las necesidades de la empresa y así cumplir con los objetivos establecidos del programa de implementación 5S.

CUADRO 3

16.8 CRONOGRAMA GENERAL DE ACTIVIDADES

Actividad	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Organización del Comité 5s	■															
Anuncio Oficial		■														
Planificación de las actividades			■	■	■											
Concurso 5S						■										
Capacitación al Personal							■									
Implementación Seiri 1S								■								
Implementación Seiton 2S									■							
Implementación Seiso 3S										■						
Implementación Seiketsu 4S											■					
Implementación shitsuke 5S												■				
Día de la gran limpieza													■	■		
Evaluación y verificación del cumplimiento de las 5S								■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: investigación de campo 2013

16.9 CONCURSO 5S

El concurso de la mascota y lema es una actividad para motivar la creatividad de los empleados con el fin de involucrarlos y concientizarlos a la participación de la implementación de la metodología 5S.

La convocatoria se realizó para todo el personal definiendo reglas que permitan la elección del lema y mascota oficial que representara la Metodología 5S en El Centro Médico de Especialidades Nueva Vida.

A continuación las reglas del concurso para elección del lema y mascota 5S.

REGLAS DEL CONCURSO

CONCURSO DE DISEÑO DE MASCOTA Y LEMA

Podrán participar todos los empleados del Centro Médico de Especialidades Nueva Vida

- 1) Grupos de 2 empleados.
- 2) La Mascota y lema deberán ser inéditos, creativos y original.
- 3) Tema: 5S
- 4) Técnica libre.
- 5) La mascota no debe de ser mas grande de una hoja tamaño oficio.
- 6) El lema no debe contener más de 15 palabras.
- 7) La recepción de la mascota y lema será el día viernes 06 y sábado 07 de diciembre a partir de las 10:00 am. Y se cerrara a partir de las 7:00 PM.
- 8) Se elegirá el día lunes 09 de diciembre y se premiara al ganador (premio sorpresa).
- 9) Cualquier situación no prevista en estas bases será resuelta por los Organizadores. La Mascota y lema ganadores se adecuará a las posibilidades de su construcción, conservando el diseño original.

16.10 RESULTADOS DEL CONCURSO DE LA MASCOTA Y LEMA OFICIAL DE LA METODOLOGÍA 5S

El concurso de la mascota y lema oficial de la metodología 5S se realizó con 4 grupos de 2 participantes cada uno tomando en cuenta las reglas del concurso mismo que fueron publicados en el cartel de información 5S con un tiempo de anticipación de 20 días hábiles a partir de su publicación.

Se presentaron 4 mascotas y 4 lemas para dicho concurso.

IMAGEN 7

Mascota y lema No. 1



Lema "Una ciudad limpia no es la que más se barre sino la menos se ensucia"

IMAGEN 8

Mascota y lema No. 2



Lema “Unidos para poder alcanzar la misión del sanatorio recordando que la unión hace la fuerza”

IMAGEN 9

Mascota y lema No. 3



Lema “En la oficina utilizando las 5s con la ayuda de CLIPOF las cosas si caminan”

IMAGEN 10

Mascota No. 4



El resultado final fue dado por El Comité Central 5S calificando la creatividad, originalidad y el enfoque a la metodología 5S. La mascota ganadora fue CLIPOF y su lema.

IMAGEN 11

Mascota GANADORA



LEMA GANADOR

“En la oficina utilizando las 5s con la ayuda de CLIPOF las cosas si caminan”.

IMAGEN 12

Empleados ganadores



IMAGEN 13

Premiación de la mascota y lema ganador



Las empleadas ganadoras del área administrativa fueron premiadas con dos pizza grandes motivándolas e incentivándolas para seguir apoyando las actividades 5S también se pudo constatar que los empleados están anuentes a implementar nuevas metodologías que permitan mejorar el desempeño de sus actividades.

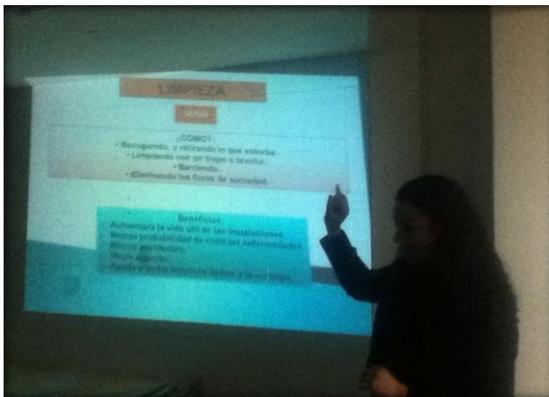
16.11 CAPACITACIÓN DEL PERSONAL 5S

La capacitación fue impartida al personal de enfermería y administración del Centro Médico de Especialidades Nueva Vida sobre las 5S y como implementar cada una de ellas brindando a todo el personal una guía práctica sobre la herramienta de calidad que hará que su trabajo sea más simple brindando conocimiento, conceptos y metodologías para que la implementación de las 5S sea exitosa y crear una nueva cultura de calidad en el trabajo donde la limpieza y el orden sean parte inherente en los procesos haciendo énfasis en el compromiso y responsabilidad que cada uno debe asumir.

Previo al desarrollo de capacitación 5S se les brindó una charla motivacional sobre la importancia que cada uno de ellos tiene dentro del Centro Médico de Especialidades Nueva Vida, recalcando la importancia de mantener el lugar de trabajo limpio y organizado para la optimización de los espacios y recursos con que se cuenta sentando bases para la aplicación de futuras herramientas de mejora.

IMAGEN 14, 15 y 16

Capacitación 5S



17 PLAN DE CAPACITACIÓN

METODOLOGÍA 5S

17.1 PRESENTACIÓN

La calidad empieza por la propia persona y por el ambiente que le rodea. Esta es la razón de la utilización de la metodología 5S, la cual está enfocada a lograr sitios de trabajo realmente excepcionales donde se respire un ambiente eficiente, seguro y confortable. El presente plan de capacitación está enfocado a los empleados del área administrativa y de enfermería del Centro Médico de Especialidades Nueva Vida.

Es importante mencionar que al contar con un buen ambiente de trabajo, en parte, es responsabilidad de la empresa, al facilitar ésta los medios para lograr espacios laborales seguros, eficientes y confortables; pero también lo es de todos los colaboradores, quienes con actitudes y hábitos pueden hacer la diferencia entre un ambiente favorable y uno realmente optimo, que haga posible obtener, simultáneamente, satisfacción personal y una excelente calidad en los servicios que el Centro Médico de Especialidades Nueva Vida ofrece a sus clientes.

17.2 JUSTIFICACIÓN

Las 5S son cinco principios que forman parte de una metodología japonesa cuyos nombres comienzan con S en su idioma original, son conceptos fundamentales en torno a los cuales, los trabajadores y el Centro Médico de Especialidades Nueva Vida puede lograr condiciones adecuadas para ofrecer servicio de calidad.

Con la implementación de esta metodología, el Centro Médico de Especialidades Nueva Vida puede mejorar el entorno laboral, obteniendo beneficios como: mayor seguridad, higiene, disminución de tiempo debido a la falta de organización, disminución de tiempos muertos y mejorar la imagen ante el cliente.

Las 5S ayudan a fomentar una cultura organizacional, mejorando nuestra vida y haciendo de nuestro sitio de trabajo un lugar pleno y productivo.

17.3 OBJETIVOS

17.3.1 OBJETIVO GENERAL:

Capacitar al personal del área administrativa y enfermería, con conocimientos básicos de la metodología japonesa 5S, para ser aplicados en el Centro Médico de Especialidades Nueva Vida y así mejorar el entorno laboral.

17.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- ✓ Proporcionar conocimientos básicos de la metodología 5S.
- ✓ Promover el desarrollo y la cultura 5s como una herramienta para mejorar el área de trabajo.
- ✓ Implementar las 5S.

17.4 METAS

Capacitar al 100% del personal del Centro Médico de especialidades Nueva Vida, brindándoles conceptos básicos de la metodología japonesa 5S como una herramienta, para mejorar su entorno laboral, reduciendo riesgos, con lugares de trabajo mejor organizados, mas ordenado y limpios de forma permanente para mejorar la calidad del servicio.

17.5 METODOLOGIA DE INTERVENCION

PROGRAMA DE CAPACITACION

La Metodología 5S como una herramienta para mejorar la calidad en El Centro Médico de Especialidades Nueva Vida

NOMBRE DEL CAPACITADOR: _____

PERIODO DE LA CAPACITACION: _____

TEMA	OBJETIVO	CONTENIDO	HERRAMIENTAS
SEIRI – SEPARAR	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Obtener un área de trabajo donde únicamente se encuentren los elementos necesarios. ✓ Eliminar del área de trabajo todos los elementos innecesarios que no se requieren para realizar nuestra labor. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Clasificar desechar lo que no se necesita ✓ Propósito Como implementar el seiri en el Centro Médico De Especialidades Nueva Vida ✓ Lista de elementos innecesarios ✓ Criterios para clasificar, seleccionar, descartar y eliminar 	<ul style="list-style-type: none"> Guía de trabajo Papelógrafos Masquin tape Lapiceros hojas Plumones de agua Borrador Computadora Cañonera

<p>SEITON - ORGANIZAR</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Todo debe estar guardado "convenientemente" 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ordenar un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar ✓ Propósito Como implementar el seiton en Centro Médico De Especialidades Nueva Vida. ✓ Controles visuales 	
<p>SEISO – LIMPIAR</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer un nuevo estándar para limpieza ✓ Aprender cómo mantener ese nivel de limpieza 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El puesto de trabajo y los equipos y prevenir la suciedad y el desorden ✓ Como implementar seiso o limpieza en El Centro Médico De Especialidades Nueva Vida ✓ Campaña o jornada de limpieza ✓ Planificar el mantenimiento de la limpieza 	

<p>SEIKETZU – SEÑALIZAR</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Orientar y guiar a los trabajadores que realizan determinadas tareas peligrosas. ✓ Alertar a los trabajadores cuando se produzcan situaciones de emergencia que requieran medidas urgentes de protección o de evacuación 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preservar altos niveles de organización, orden y limpieza ✓ Como implementar la limpieza estandarizada en El Centro Médico De Especialidades Nueva Vida Asignar trabajos y responsabilidades 	
<p>SHITZUKE - SEGUIR MEJORANDO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crear hábitos basados en la disciplinas de 5s. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crear hábitos basados en las 4's anteriores ✓ Propósito ✓ Como implementar shitsuke en El Centro Médico De Especialidades Nueva Vida ✓ Auditorias y seguimientos 	

17.6 METODOLOGÍA:

Para la transferencia de conocimientos teóricos, se utilizará la facilitación directa, los temas de la metodología de la capacitación serán “5S como una herramienta para mejorar la calidad en El Centro Médico de Especialidades Nueva Vida”. Para la retroalimentación serán tomados en cuenta los 5 temas:

- ✓ SEIRI – SEPARAR
- ✓ SEITON – ORDENAR
- ✓ SEISO – LIMPIAR
- ✓ SEIKETZU – ESTANDARIZAR
- ✓ SHITZUKE - AUTODISCIPLINA

Metodologías que ayudaran a simplificar el trabajo creando un mejor ambiente laboral, brindándole al empleado seguridad, comodidad y reduciendo gastos de tiempo y energía.

17.7 ESTRATEGIAS:

Para la logística del evento.

- ✓ Realizar el presupuesto del evento, según necesidad.
- ✓ Buscar el lugar en donde se estará realizando la capacitación.
- ✓ Solicitar los permisos correspondientes de la institución.

Transferencia de contenidos:

- ✓ Los contenidos serán transferidos por el investigador de la Universidad San Carlos de Guatemala, también será el encargado de realizar el contacto para solicitar el permiso correspondiente para brindar la capacitación.
- ✓ La metodología será preferentemente práctica por lo que se necesita realizar una dosificación de los contenidos tanto teóricos y prácticos.
- ✓ Solicitar a la empresa los recursos necesarios para la capacitación del grupo de empleados de la institución.

- ✓ Se pretende desarrollar los contenidos en una capacitación no mayor a 4 horas.

17.8 LOS EJES TEMATICOS O CONTENIDOS GIRARAN ENTORNO A:

- ✓ La aplicación de los conceptos: SEIRI – SEPARAR, SEITON – ORDENAR, SEISO – LIMPIAR, SEIKETZU – ESTANDARIZAR y SHITZUKE - AUTODISCIPLINA

17.9 RECURSOS:

- ✓ Humanos: Lo conforman los participantes, facilitador y expositor

17.9.1 MATERIALES:

- ✓ Infraestructura: La capacitación se desarrollara en el salón asignado por el Centro Médico de Especialidades Nueva Vida.
- ✓ Mobiliario y Equipo: está conformado por mesas de trabajo, pizarra, pulmones, portafolio, equipo multimedia, cañonera y ventilación adecuada.
- ✓ Documento técnico- educativo: Material de estudio.

17.9.2 RESULTADOS ESPERADOS:

- ✓ Que el 100 por ciento de los empleados apliquen los contenidos aprendidos
- ✓ Implementación de la metodología 5S
- ✓ La sistematización de la metodología 5S
- ✓ La disciplina para la realización de la metodología 5S

17.9.3 EVALUACION

Al finalizar el proceso de capacitación:

- ✓ Se contara con material de apoyo escrito que refuerce los contenidos expuestos.

- ✓ Se identificaran y sistematizarán cambios de actitudes favorables al prestar cognoscitivos, metodológicos así como logísticos y de participación.
- ✓ Se evaluara cada sesión de capacitación tanto en sus aspectos cognoscitivos, metodológicos así como logísticos y de participación.

17.10 PROGRAMA DE CAPACITACION

TEMA: Metodología 5S como una herramienta para mejorar la calidad en El Centro Médico de Especialidades Nueva Vida

Lugar: Centro Médico de Especialidades Nueva Vida.

Facilitadora: Tesista de la Universidad de San Carlos de Guatemala Centro Universitario de San Marcos CUSAM

Horario de 3:00 a 6:00

PROGRAMA DE CAPACITACION

Hora	Contenidos o acciones	Responsables	Evaluación	Metodología
3:00 a 3:10	Bienvenida	Administrador	Presentación de los participantes	Exposición directa
3:10 a 3:30	Dinámica de Presentación e introducción a la capacitación	Facilitador	Cada participante se conoce y comparte expectativas	Exposición directa
3:30 a 4:00	Primer tema: SEIRI/SEPARAR	Facilitador	Identificar los elementos que son necesarios en el área de trabajo.	Exposición directa
			Establecer el	Exposición

4:00 a 4:30	Segundo tema: SEITON/ORDENAR	Facilitador	modo en que deben ubicarse e identificarse los materiales necesarios	directa
4:30 a 5:00	Tercer Tema: SEISO-LIMPIAR	Facilitador	Una vez despejado (<i>seiri</i>) y ordenado (<i>seiton</i>) el espacio de trabajo, es mucho más fácil limpiarlo.	Exposición directa
5:00 a 5:30	Cuarto Tema SEIKETZU- ESTANDARIZAR	Facilitador	Detectar situaciones irregulares o anómalas, mediante normas sencillas y visibles para todos.	Exposición directa
5:30 a 6:00	Quinto Tema: SHITZUKE- AUTODISCIPLINA	Facilitador	Con esta etapa se pretende trabajar permanentemente de acuerdo con las normas establecidas	Exposición directa
6:00	Refacción y Agradecimiento			

Fuente: investigación Bibliográfica

17.10.1 PRESUPUESTO DE LA ACTIVIDAD

CAPACITACIÓN MOTIVACIONAL DIRIGIDA AL PERSONAL DEL CENTRO MÉDICO DE ESPECIALIDADES NUEVA VIDA.

Temas: Actitud mental positiva, motivación y talento, Manejo y control del Estrés, la felicidad en el trabajo y Generando cambios.

PRESUPUESTO CAPACITACION

No	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
	Alimentación			
	Refacciones	25 Personas	Q 10.00	Q 250.00
	Materiales			
3	Fotocopias por cada integrante	25 Personas	Q 15.00	Q 15.00
	Marcadores	2 unidades	Q 15.00	Q 30.00
	Alquiler de Cañonera	4 hrs.	Q 75.00	Q 300.00
	Otros		Q 50.00	Q 50.00
	Total de Gastos			Q 645.00

18 IMPLEMENTACIÓN DE SEIRI – SEPARAR

En el Centro Médico de Especialidades Nueva Vida se hizo la primera fase de implementación de la primera S (SEIRI), eliminando del área de trabajo todos los elementos innecesarios, tomando en cuenta los criterios establecidos para la clasificación de los objetos.

En las fotografías se muestran la oficina de atención al cliente en donde visualizamos que la acumulación de artículos impide la circulación y la visibilidad de los objetos y papelerías necesarias para la atención de pacientes. Por ellos se establecieron criterios, el seguimiento del diagrama de flujo y la implementación de tarjetas rojas para los objetos innecesarios en el área.

IMAGEN 17 y 18

Área de Servicio al Cliente y Enfermería

Antes



18.1 CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN:

El comité 5s y el personal del área administrativa y enfermería del Centro Médico de Especialidades Nueva vida está consciente que siempre estamos rodeados de objetos útiles e innecesarios que se acumulan, los que en cierto tiempo se convierten en obsoletos o pierden su valor y se convierten en riesgos laborales debido a la reducción del espacio y la visibilidad, por ello es importante la definición de criterios para la clasificación de los objetos tales como:

- ✓ Mantener realmente lo necesario.

- ✓ Situación en la que se encuentran los objetos.
- ✓ Relevancia y conveniencia.
- ✓ Periodicidad de uso.
- ✓ Cantidad

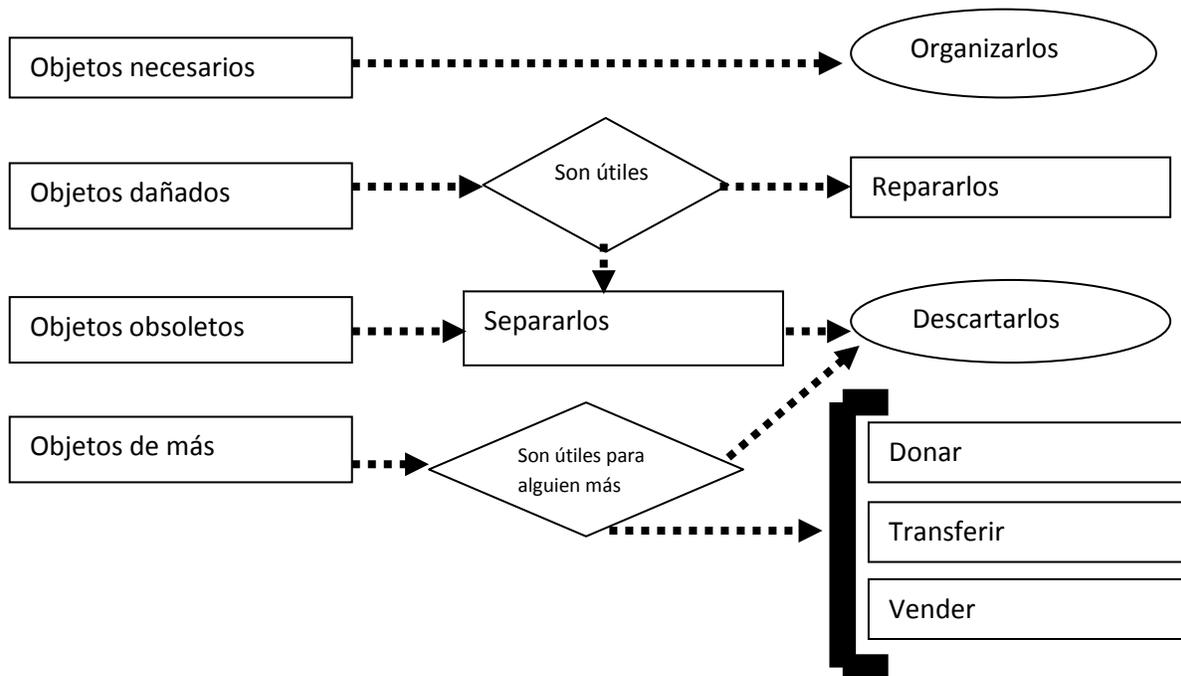
18.2 DIAGRAMA DE FLUJO SEIRI – CLASIFICAR

El correcto seguimiento del diagrama de flujo para la clasificación de los objetos es parte fundamental para tener la clasificación adecuada de lo necesario e innecesario en el área de servicio al cliente y enfermería del Centro Médico de Especialidades Nueva Vida. (Ver figura No. 1 Diagrama de Flujo)

Tomar en cuenta que los objetos necesarios debemos de organizarlos, los dañados si son útiles repararlos, los objetos obsoletos o dañados los debemos de separar y descartarlos, los objetos de más; debemos transferirlos o desecharlos para recuperar la visibilidad y circulación dentro de la oficina.

GRAFICA 3

Diagrama de Flujo SEIRI-CLASIFICAR



18.3 NOTIFICACIONES DE DESECHO O TARJETAS ROJAS

Las tarjetas rojas o notificaciones de desecho son una herramienta que utilizamos para descartar como innecesario los objetos obsoletos o dañados, de manera que llamen la atención y a la vez sugiera una acción a tomar y el color rojo es para facilitar la identificación. (Ver cuadro 7. Tarjeta Roja)

CUADRO 4

Tarjeta Roja

Metodología 5` s			Folio:
TARJETA ROJA			
Fecha de alta		Fecha de compromiso para cierre	
Descripción de objeto			
Responsables			
propietario		Área, departamento, unidad	
Acción			
Categorías			
Insumos		Documentación legal	
Equipo de Oficina		Producto /muestras	
Papelería y materiales		Producto en proceso	
Accesorios y herramientas		Mobiliario y equipo	
Bienes de		Desperdicios / basura	
Refacciones		Artículos personales	
Cajas y contenedores		Otro (especifique)	
Bolsas			
Motivos			
No se utiliza		Dañado / maltratado	
No se necesita		Contaminantes / desperdicio	
Uso desconocido sin dueño		Duplicado /transferencia	
No sirve / descompuesto		Duplicado / transferencia	
defectuoso		Otro especifique	
Observaciones			
Autorizo:		Destino Final	

18.4 IDENTIFICAR LOS ELEMENTOS INNECESARIOS

La importancia de definir los criterios antes descritos ha permitido que el personal determine si un elemento es necesario o no y el procedimiento debe de ser colocarle la tarjeta roja para su visibilidad y si existe incertidumbre sobre la funcionalidad se

puede evaluar y dar opinión administrativa o técnica para conocer si es recomendable desecharlo o no.

Para los elementos innecesarios o demás se estableció una bodega de almacenamiento y una boleta o informe de notificaciones de desecho.

18.5 FORMATO DE NOTIFICACION DE DESECHOS

El formato de notificaciones de desecho se ha utilizado para documentar todo los objetos que queremos desechar y notificarlo a la alta gerencia para su divulgación al departamento de inventarios del Centro Médico de Especialidades Nueva Vida. (Ver figura No. 3 formato de notificación de desechos)

CUADRO 5

Notificaciones de Desecho

AREA O DEPARTAMENTO						FECHA
RESPONSABLE						
Nombre del elemento	Cantidad	Estado	Ubicación	Motivo del retiro	Acción sugerida	

NOTIFICACIONES DE DESECHOS

Decisión final _____

Firma

Las actividades establecidas en el plan de trabajo 5S "DIA SEIRI" finalizaron con una cantidad de sobrantes y desperdicios acumulados por varios años en el Centro Médico Nueva Vida retirando lo innecesario del departamento administrativo y enfermería recuperando visibilidad y circulación.

Los objetos con tarjeta roja fueron retirados de las oficinas, almacenándolos en una bodega, esperando la evaluación del gerente para su correcto desecho y papelerías para darles de baja en los inventarios correspondientes.

Las fotografías 3 y 4 muestran las áreas despejadas la visibilidad y la circulación lograda en dicha actividad.

IMAGEN 19 y 20

Área de Servicio al Cliente y Enfermería

DESPUES



19 IMPLEMENTACIÓN DE SEITON

La implementación de SEITON en el área administrativa y enfermería del Centro Médico de Especialidades Nueva Vida, se desarrollo después de la finalización del SEIRI debido a la disponibilidad del espacio físico facilito el inicio de las actividades de dicha etapa clasificando los objetos mal organizados, dándoles un lugar por frecuencia de uso.

En las fotografías 20 Y 21 se observa la mala ubicación de los objetos.

IMAGEN 21 y 22

Área de Servicio al Cliente



Aplicar los criterios es fundamental, pues de esta forma se minimizan los tiempos y movimientos en la búsqueda de un objeto para que el trabajo se realice con eficiencia.

Para efectuar el ordenamiento de los objetos se utilizó la frecuencia de uso:

- Cuando más se usan, más cerca deben estar de las personas.
- Cuando menos se usan, más alejados

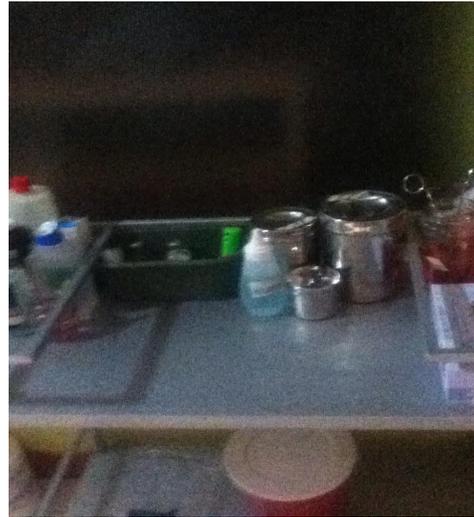
19.1 ANALIZAR Y DEFINIR EL SITIO DE COLOCACIÓN

Debemos de realizar un análisis del espacio liberado para acomodar de manera adecuada y efectiva los elementos útiles considerando lo siguiente:

- Disponibilidad de espacio.
- Facilidad de obtención y retorno a su lugar correspondiente
- Periodicidad de uso, utilidad, relevancia y cantidad.
- Un mismo sitio para aquellos elementos destinados para tareas específicas o consecutivas.

IMAGEN 23 y 24

Área de Servicio al Cliente Y Enfermería



19.2 DECIDIR LA FORMA DE COLOCACIÓN

Los elementos deben ser colocados de forma ordenada por ello debemos de especificar tamaños, colores y formas para evitar errores involuntarios que incidirán negativamente en la realización del trabajo. Es importante decidir la manera correcta de colocación:

- Especificar la forma práctica y funcional
- Describir con claridad el nombre, teniendo cuidado con aquellos que son similares, además con de inventario que más convenga
- Colocar los elementos los códigos y figuras.
- Hacer uso del método
- Según criterios de seguridad y eficiencia.
- Ubicar los elementos según su utilidad, ya sea en actividades similares o específicas.

IMAGEN 25 y 26

Área de Enfermería



19.3 ROTULAR EL SITIO DE LOCALIZACIÓN

La rotulación es una herramienta visual que facilita la identificación del lugar donde se colocan los distintos elementos y se localizan las áreas de trabajo, lo que ayuda a disminuir el tiempo de búsqueda, debe diseñarse para que sea entendible y visible.

IMAGEN 27 y 28

Área de Enfermería



En las siguientes fotografías podemos observar toda el área ordenada y rotulada, tomando en cuenta los principios de analizar y definir el sitio de colocación, decidir la forma de distribución y la rotulación de localización haciendo nuestro trabajo más fácil y la pronta localización de los objetos siguiendo criterios de ordenación por frecuencia de uso.

IMAGEN 29 y 30

Área de Enfermería



20 IMPLEMENTACIÓN DE SEISO

Para la implementación de SEISO en el Centro Médico de Especialidades Nueva Vida se realizó una campaña denominada “DÍA DE LA GRAN LIMPIEZA” en donde el personal del área de enfermería, administrativa y cocina apoyó dicha actividad tomando en cuenta que no es solo la limpieza física del entorno, sino hallar en óptimas condiciones de uso del equipo clínico, herramientas libres de suciedad y las áreas de almacenamiento deben de usarse para el fin destinado.

IMAGEN 31, 32 y 33

Pasillos Centro Médico de Especialidades Nueva Vida



El comité 5S estableció que a cada mes se llevara a cabo el día de la gran limpieza y se aprovechara para eliminar los objetos innecesarios y pasar la (checklist) Lista de Verificación de SEISO para la evaluación de las instalaciones en general.

CUADRO 6

Lista de Verificación

LISTA DE VERIFICACION DE SEISO		
CHECKLIST		
Área: _____		
	Buen estado	Mal estado
1. Paredes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Techo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Piso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Libre de polvo el área evaluada		<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
6. El área está pintada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Durante esta actividad los empleados descubrieron el espacio en las áreas y se ha logrado un mejor ambiente de trabajo.

IMAGEN 34

Área Administrativa



IMAGEN 35

Área de Enfermería



21 IMPLEMENTACIÓN DE SEIKETSU

La implementación de SEIKETSU se refiere a conservar adecuadamente un estado de clasificación, orden y limpieza en un nivel óptimo, buscando los mecanismos y estableciendo acciones que permitan un entorno saludable limpio y ordenando permanentemente.

El comité 5s inspeccionara que todos los departamentos estén funcionando permanentemente con las 3S anteriores implementando acciones que ayuden a mejorar el entorno laboral.

El cumplimiento de los compromisos y responsabilidades de cada uno de los empleados debe cumplirse ya que es el respeto a uno mismo, pues si una persona no es capaz de acatar una resolución de la cual tomo parte activa exponiendo sus ideas, intercambiando opiniones y experiencias, carece de los principios mínimos de la conducta grupal, lo que termina volviéndose en su contra al perder confiabilidad por ello se siguieron pasos que permitan el cumplimiento de la 4S.

IMAGEN 36 y 37

Área Administrativa y Enfermería



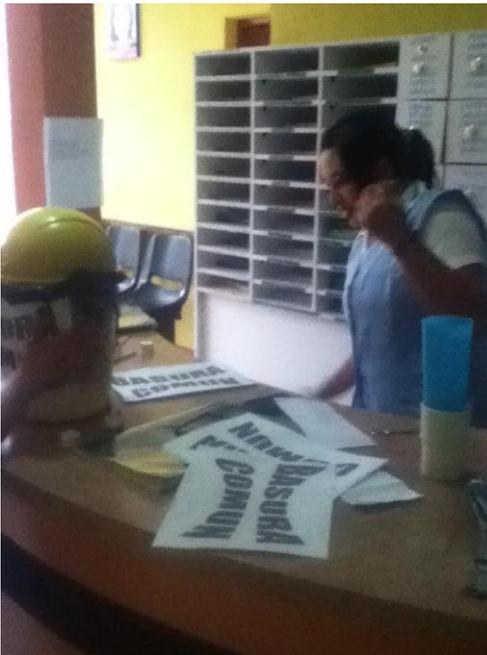
21.1 ASIGNAR RESPONSABILIDADES:

El comité 5S en reunión con el personal asegura que todo el personal conozca muy bien sus asignaciones en cuanto al mantenimiento de las tres primeras “S” sobre todo, que sepan ¿Qué hacer? ¿Cuándo? ¿Dónde? y ¿Cómo? A fin de reducir progresivamente el tiempo para realizar la clasificación, orden y limpieza.

Cada empleado debe de usar 5 minutos antes y al finalizar sus actividades para la realización de las tres S anteriores para lograr áreas de trabajo ordenadas y limpias y así obtener logros significativos.

IMAGEN 38 y 39

Área Administrativa y Enfermería



21.2 DESARROLLAR CONTINUAMENTE LAS ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS 3S.

Las 5s no deben de ser realizadas únicamente cuando se ha ensuciado y desordenado el lugar de trabajo, por ello es necesario entender el propósito de SEIKETSU, estableciendo lineamientos o procedimientos que garanticen la continuidad y la aplicación de SEIRI, SEITON y SEISO, el cual permitan actuar inmediatamente para mantener las condiciones de mejora.

- ✓ SEIRI: la aplicación de tarjetas rojas surgirán otros elementos innecesarios, lo que provocará más acumulación. Para evitar se debe emplear el criterio de mantener solo lo necesario, haciendo que los elementos innecesarios no ingresen al área de trabajo.

IMAGEN 40

Área de Enfermería



- ✓ SEITON: Para lograr el orden deseado se necesitan mantener visibles la rotulación de los elementos de trabajo, mantener todo en su sitio y conocer el lugar donde deberían estar y en las cantidades apropiadas.

IMAGEN 41

Botes de Basura de Pasillos del Centro Médico de Especialidades Nueva Vida



- ✓ SEISO: Es seguro que un lugar de trabajo se ensucie nuevamente por lo que se tendrá que limpiar. Ante esta situación se debe buscar la forma que reduzca el tiempo destinado a la limpieza o buscar la fuente de contaminación y limpiar con regularidad.

IMAGEN 42

Pasillos del Centro Médico de Especialidades Nueva Vida



21.3 VERIFICAR EL MANTENIMIENTO Y CONTINUIDAD DE LAS 3S

Para medir la eficiencia de la aplicación de las primeras 3S en cada área de trabajo es necesario realizar evaluaciones periódicas, mediante el uso de una lista de verificación que mida el nivel de aplicación de SEIRI, SEITON Y SEISO. (ver lista de verificación)

CUADRO 7
LISTA DE VERIFICACION 3S

DEPARTAMENTO		FECHA
EVALUADOR (ES)		
APLICACIÓN 3S	PUNTO DE OBSERVACION	PUNTUACION (0 - 10)
SEIRI	Se eliminan los objetos innecesarios	
SEITON	Se observa orden y rotulación en el área	
SEISO	Se mantiene limpia el área de trabajo, equipo y otros.	
	PUNTAJE TOTAL	

PUNTAJE TOTAL	NIVEL
0 - 2	INSATISFACTORIO
3 - 5	REGULAR
6 - 7	BUENO
8- 10	EXCELENTE

21.4 ESTABLECER MEDIDAS PREVENTIVAS

Las acciones de prevención con base en los resultados de las evaluaciones de SEIKETSU para evitar que ocurran nuevamente los problemas relacionado con la no aplicación de las 3S anteriores. Esta puede realizarse mediante el establecimiento de procedimientos para mantener las mismas como:

- ✓ Establecer 5 minutos diarios de 5S antes de iniciar o al finalizar las labores, además repetirlo durante la jornada de trabajo.
- ✓ Formular “Cinco veces porque y un cómo”.

Las medidas formuladas de cinco interrogantes llamadas 5 veces porque y un cómo se describen a continuación en la tabla 5.

CUADRO 8

“5 veces porque y 1 cómo”

No.	Pregunta	Respuesta
5 VECES POR QUÉ		
1	¿Por qué el equipo no está disponible cuando se ocupa	Porque no son fáciles de encontrar.
2	¿Por qué no es posible encontrarlas fácilmente?	Están dispersos en cualquier lugar
3	¿Por qué están dispersos?	No está definido su sitio
4	¿Por qué no está definido el sitio de colocación?	Porque aun existen cosas innecesarias que están ocupando lugar.
5	¿Por qué existen cosas innecesarias?	No se había percatado de esto.
1 COMO		
1	¿Cómo podemos especificar el lugar?	Eliminar cosas innecesarias, especificar su ubicación y rotular el sitio de colocación.

21.5 PRESENTAR PROYECTOS DE MEJORA

El comité 5S debe animar al personal a que presenten sus ideas, sugerencias y propuestas de mejora, con el propósito de mejorar los niveles de aplicación de las 5S o facilitar una acción mediante la implementación de las 5S. Entre las formas para presentar las ideas puede realizarse por medio del buzón de sugerencias.

Es responsabilidad del comité 5S analizar cada una de las propuestas recibidas para ser presentadas a la Alta Dirección, quien decidirá cuál de ellas se implementará de acuerdo a los recursos que se dispongan. Una vez aprobada debe comunicársele al equipo de trabajo que hizo la propuesta para que la ejecute.

Los proyectos de mejora ayudaran a que el Centro Médico Nueva Vida y el personal tengan un mejor ambiente laboral y así cada uno pueda desempeñarse eficaz y eficientemente.

21.6 SISTEMA DE CONTROL VISUAL

La observación de rótulos, señales, dibujos, símbolos y avisos hacen que la atención se centre en el mensaje. Un sistema de control visual tiene la finalidad de facilitar la comunicación sin palabras o interpretar su significado inmediatamente.

En el Centro Médico de Especialidades Nueva Vida se han implementado varios rótulos que permitan la comunicación con los usuarios brindando un mejor servicio.

IMAGEN 43, 44 y 45

Centro Médico de Especialidades Nueva Vida

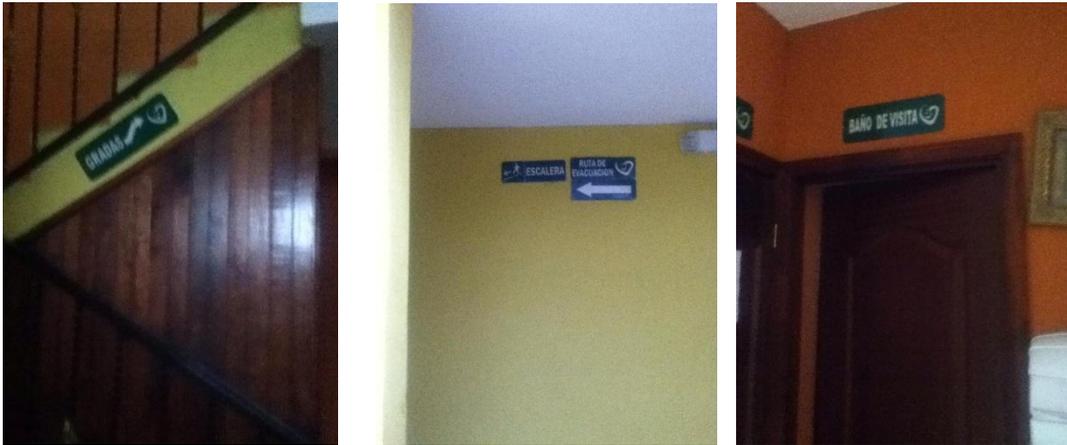


IMAGEN 46, 47 y 48

Centro Médico de Especialidades Nueva Vida



22 IMPLEMENTACIÓN DE SHITSUKE

SHITSUKE es la S más importante de todas, porque se refiere al cumplimiento de procedimientos y reglas establecidas por la empresa, con una firme convicción, compromiso y conocimiento para llevar a cabo la realización de las acciones de mejora.

En el Centro Médico de Especialidades Nueva Vida se disciplina al personal para que se apegue o cumpla las reglas de la empresa no como una obligación sino como una disposición voluntaria.

El comité 5S desarrolla un círculo constante de Demming de planear, hacer, verificar y actuar para que al personal este disciplinado para realizar y cumplir la aplicación de las 5S.

Desarrollar esta conducta hará que se vaya perfeccionando la práctica continua de las 5S, dando como resultado el alcance de los objetivos trazados por la empresa.

La disciplina se lograra llevando a cabo proyectos de mejora continua, definiendo y desarrollando actividades que fomenten la participación del personal, incentivación a la disciplina y reforzar los conocimientos de autodisciplina y buenas costumbres.

23 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

Los resultados obtenidos posteriores a la implementación de la metodología 5S fueron satisfactorios, ya que se lograron cumplir los objetivos formulados para ambas áreas de estudio, debido al compromiso del personal, antes, durante y después de la ejecución.

Durante la implementación de las tres primeras S (Orden, Clasificación y Limpieza) en el área administrativa y enfermería se logro detectar en donde se presentaban más problemas para mantener el orden y la limpieza, eliminando los objetos innecesarios, logrando de esta manera resultados inmediatos y significativos.

De igual forma se aprovecho el espacio para ubicar objetos y elementos de trabajo necesarios para desempeñar las funciones en el puesto de trabajo y mejorar el flujo de personas y de materiales, minimizando de esta manera el tiempo ocioso y brindando mayor seguridad.

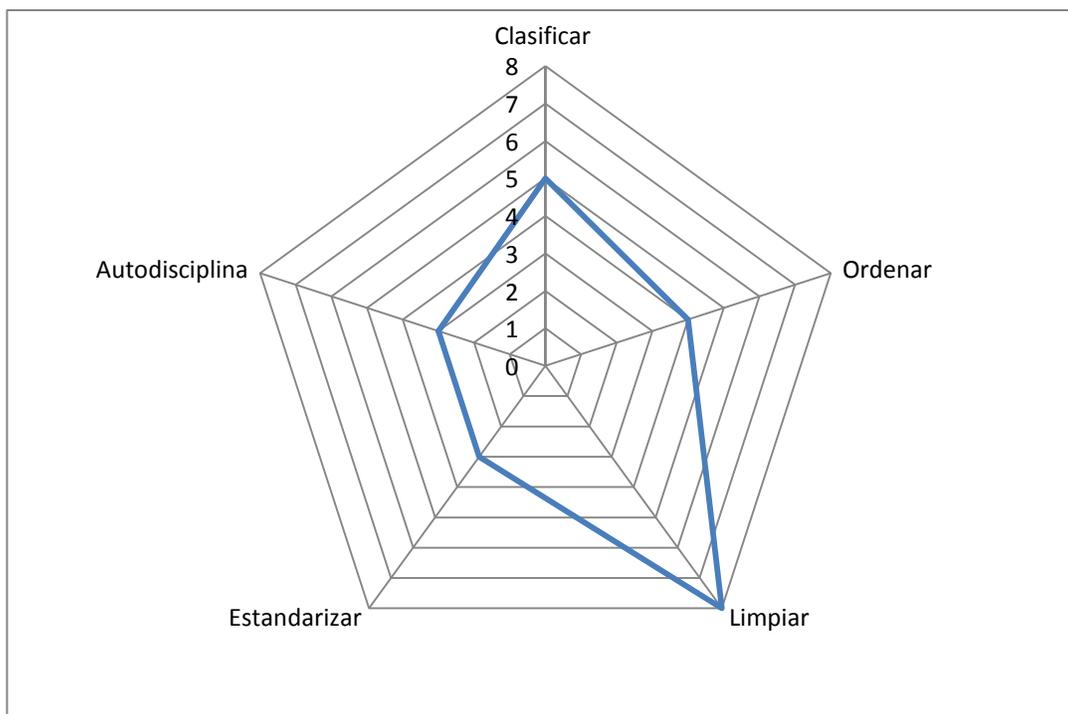
Y con la implementación de la cuarta y quinta S (Estandarización y Autodisciplina) se lograron establecer reglas que permitan una mejor ejecución de las tres S anteriores.

La motivación ha sido parte fundamental en la implementación de las 5S por ello es importante mencionar que un plan de incentivos mejoraría el rendimiento de los empleados y la funcionalidad de la herramienta de cambio 5S.

A continuación los resultados obtenidos de la evaluación por medio de graficas de radar del área administrativa y enfermería del Centro Médico de Especialidades Nueva vida.

GRAFICA 4

ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS 5S EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA



Fuente: investigación de campo 2013

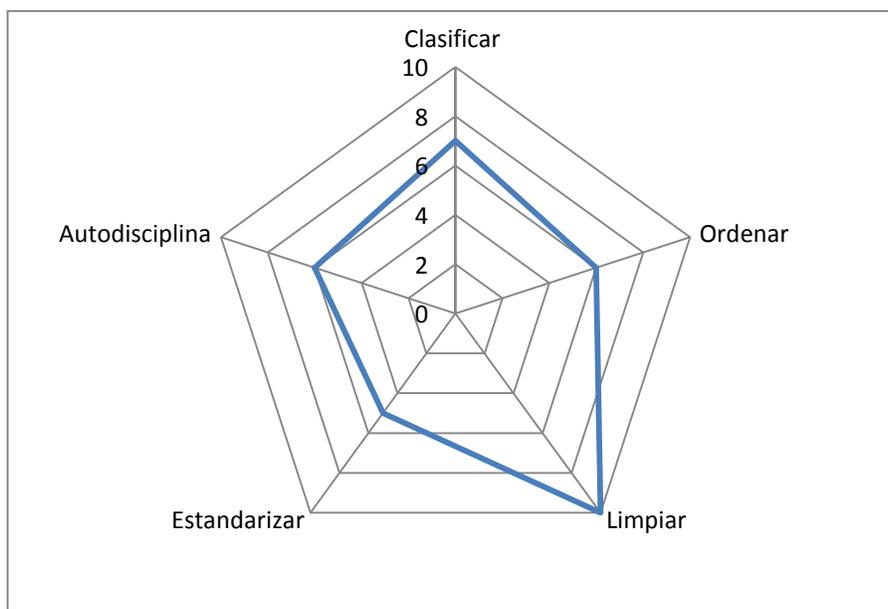
En la Grafica No. 1 se muestran las condiciones iniciales en el área administrativa del Centro Médico de Especialidades Nueva Vida según el criterio de los empleados y observación por el comité central 5S en un rango de 1 a 10. La clasificación y el orden son aspectos que los empleados de dicha área no cumplen, ya que en la oficina de servicio al cliente existen dos secretarias por turnos de lunes a viernes, y los fines de semana las enfermeras de turno atienden, por lo que los objetos y papelerías de los pacientes no son colocadas en los lugares asignados y se mantiene desordenado, con objetos de mas y mal colocados. No existen reglas y no tienen disciplina para mantener el orden dentro del área, la limpieza la efectúan los empleados del área de mantenimiento dejando los pisos limpios y los escritorios y muebles sin polvo.

El Centro Médico de Especialidades Nueva Vida no cuenta con un programa de limpieza y orden y los empleados no se encuentran satisfechos con las condiciones en las que encuentran su puesto de trabajo por lo que es necesario implementar una metodología que mejore estos aspectos y establecer reglas que permitan la

autodisciplina para mantener un ambiente laboral adecuado en donde los empleados puedan desempeñarse con comodidad.

GRAFICA 5

ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS 5S EN EL ÁREA DE ENFERMERÍA



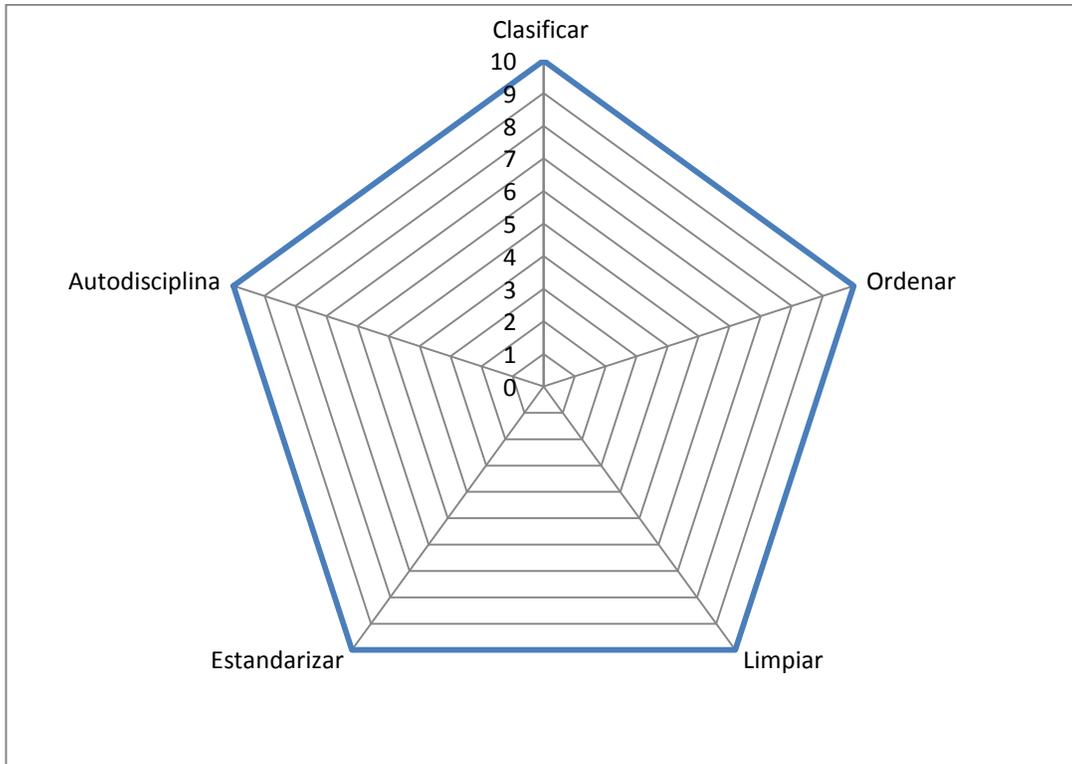
Fuente: investigación de campo 2013

En la Grafica No. 2 se muestran las condiciones iniciales en el área de enfermería del Centro Médico de Especialidades Nueva Vida según el criterio de los empleados y observación por el comité central 5S en un rango de 1 a 10.

Por el tipo de trabajo que realiza cada una de las enfermeras es necesario que tengan todos sus instrumentos ordenados y limpios; pero cuando reciben turno tienen que revisar que todo lo que necesitan se encuentren en el lugar que les corresponde y varias de las enfermeras no dejan todo en el lugar que les corresponde por falta de autodisciplina y un programa que ayude a mejorar dichos aspectos, esto ocasiona incomodidades con las empleadas que si realizan su trabajo y entregan turnos con todo el equipo necesario.

Por lo que es necesario tomar medidas y adoptar metodologías que se adapten a cada necesidad dentro del Centro Médico de Especialidades Nueva Vida.

GRAFICA 6
DESPUES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS 5S EN EL ÁREA
ADMINISTRATIVA



Fuente: investigación de campo 2014

Después de la implementación de la metodología 5S en el Centro Médico de Especialidades Nueva Vida se logró mejorar cada aspecto notablemente ya que actualmente existen escritorios limpios, papelerías ordenadas y rotuladas pasillos libres y mucho más espacio para que los empleados realicen sus funciones de una manera eficiente. Dicha evaluación se realizó con un cuestionario de auditoría 5S a los empleados, para calificar el nivel de la implementación para cada pilar y de esta manera alcanzar resultados como se muestran en la Grafica 3 y 4.

A continuación se muestra un comparativo con los resultados de la calificación antes, después y las mejoras que se obtuvieron.

CUADRO 9

COMPARATIVO DE LA EVALUACIÓN ANTES Y DESPUES DE LA AUDITORIA 5S AREA ADMINISTRATIVA

AREA ADMINISTRATIVA				
5S	CALIFICACION ANTES	CALIFICACION DESPUES	MEJORA	% DE MEJORA
CLASIFICACION	5	10	5	50%
ORDEN	4	10	6	60%
LIMPIEZA	8	10	2	20%
ESTANDARIZACION	3	10	7	70%
AUTODISCIPLINA	3	10	7	70%

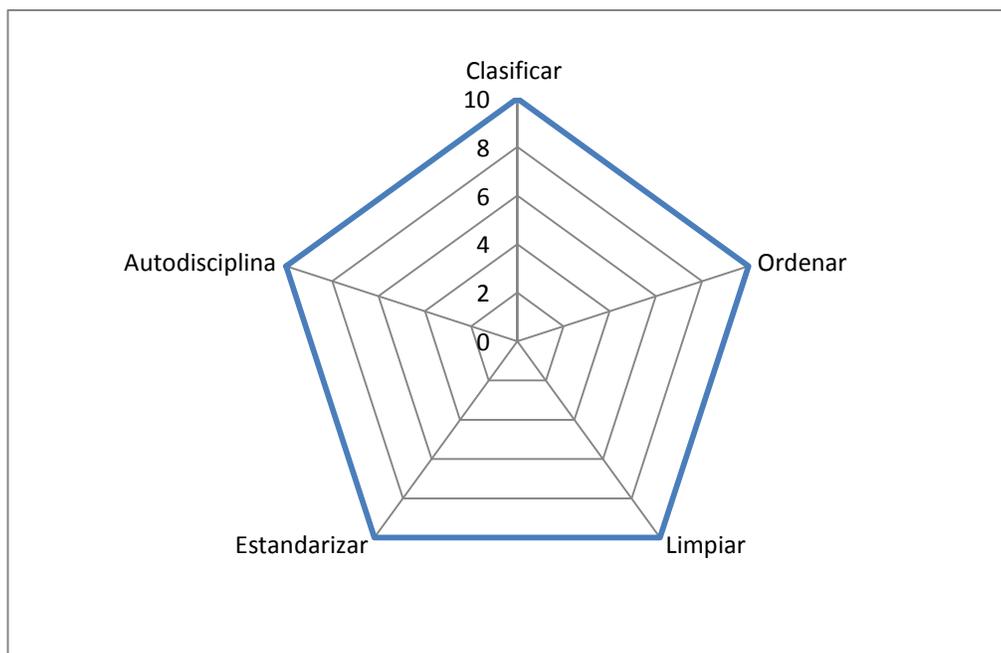
Fuente: investigación de campo 2014

Como se puede observar en la tabla de comparación el porcentaje de mejora ha sido favorable en la primera auditoria 5S (ver anexos cuestionario de Auditoria 5S) los empleados han aceptado el cambio favorablemente, brindando de su tiempo 5 minutos antes y después para mantener su área de trabajo en optimas condiciones.

Además el personal se siente motivado para la aplicación de las 5S diariamente ya que antes tenían muchas dificultades y enojos con sus compañeras de trabajo por el desorden que ocasionaban los cambios de turnos, concientizando al personal a la autodisciplina y al cumplimiento de las 5S como una herramienta de mejora continúa.

GRAFICA 7

DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS 5S EN EL ÁREA DE ENFERMERÍA



Fuente: investigación de campo 2014

Después de la implementación 5S en el área de enfermería cada aspecto 5S ha mejorado notablemente, ya que actualmente todos los instrumentos se encuentran rotulados y la ubicación de cada uno de ellos al alcance y vista de las enfermeras para atender cualquier emergencia sin pérdida de tiempo. La estandarización y autodisciplina ha sido parte fundamental en esta área ya que ha permitido un mejor control para optimizar el desempeño.

A continuación se muestra un comparativo con los resultados de la calificación antes, después y las mejoras que se obtuvieron en el área de enfermería.

CUADRO 10

COMPARATIVO DE LA EVALUACIÓN ANTES Y DESPUÉS DE LA AUDITORIA 5S EN EL ÁREA DE ENFERMERÍA

AREA DE ENFERMERIA				
5S	CALIFICACION ANTES	CALIFICACION DESPUES	MEJORA	% DE MEJORA
CLASIFICACION	7	10	3	30%
ORDEN	6	10	6	60%
LIMPIEZA	10	10	0	0%
ESTANDARIZACION	5	10	5	50%
AUTODISCIPLINA	6	10	4	40%

Fuente: investigación de campo 2014

Como se observa en la tabla comparativa de la evaluación 5S antes y después de la auditoria (Ver anexos Cuestionario de Auditoria 5S) en el área de enfermería del Centro Médico de Especialidades Nueva Vida el porcentaje de mejora ha sido satisfactorio mejorando en 100% por ciento la calidad del trabajo en dicha área.

El área de enfermería ha trabajado para mejorar cada S, motivado para la consecución de sus metas por el Comité Central 5S y el entusiasmo que distingue a cada uno de los empleados de dicha área.

Existían muchos objetos mal ubicados los cuales fueron eliminados aprovechando el espacio. A continuación una comparativa fotográfica del antes y después de la implementación de las 5S.

IMAGEN 49

Antes de la implementación de las 5S en el área administrativa



IMAGEN 50

Antes de la implementación de las 5S en el área administrativa



IMAGEN 51

Después de la implementación de las 5S en el área administrativa



IMAGEN 52

Después de la implementación de las 5S en el área administrativa



IMAGEN 53

Antes de la implementación de las 5S en el área de enfermería



IMAGEN 54

Antes de la implementación de las 5S en el área de enfermería

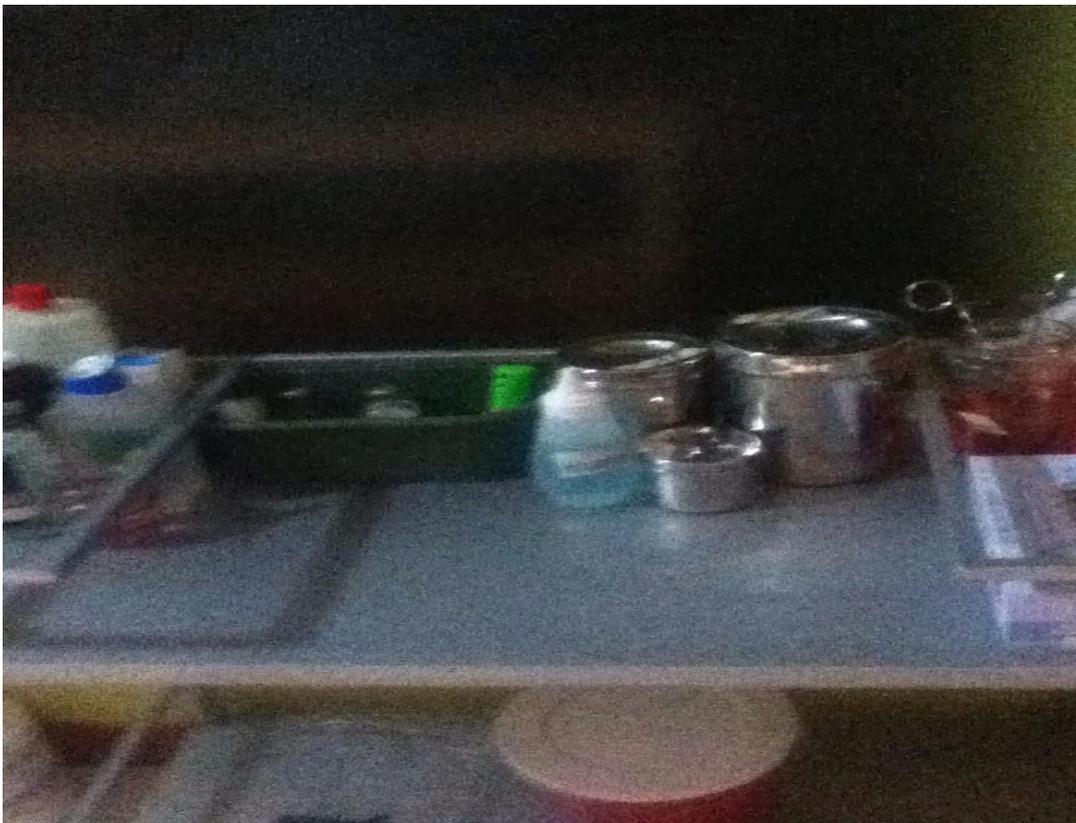


IMAGEN 55

Después de la implementación de las 5S en el área de enfermería

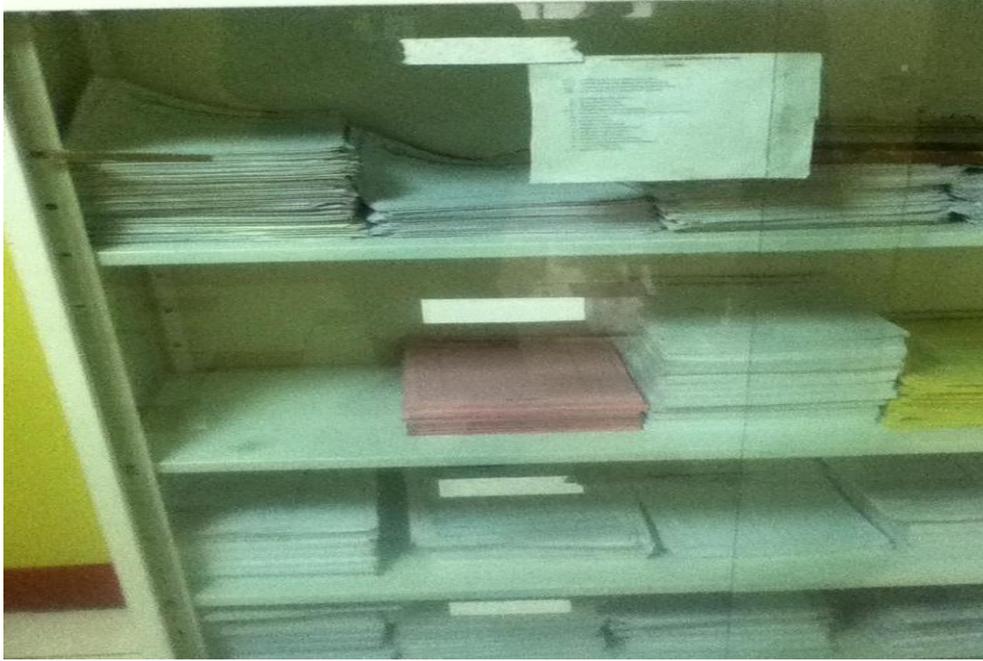


IMAGEN 56

Después de la implementación de las 5S en el área de enfermería



24 PROPUESTA 1.

PLAN DE INCENTIVOS

24.1 PRESENTACION

Los incentivos son medidas planificadas que motivan a los empleados para que alcancen metas u objetivos siendo recompensados por llevarlas a cabo, es decir, aquellos que los trabajadores reciben a cambio de su labor y los estimula a ejercer una mayor actividad y a obtener mejores resultados, de allí que los incentivos son importantes para los empleados porque; mejoran e incrementan la relación entre el trabajador y la empresa, son igualmente adecuados para motivar individualmente o para motivar a equipos de trabajo y aumentan la productividad laboral consecuentemente obtener resultado más elevados. Por lo anterior y aras de alcanzar niveles altos de motivación, se utilizarán los incentivos para aumentar la satisfacción y la productividad.

Con el plan de incentivos y se persigue motivar el desempeño eficiente y eficaz generando compromiso de los empleados para realizar sus labores con calidad.

24.2 PROPOSITO

Estimular e incentivar el buen desempeño de los colaboradores del Centro Médico de Especialidades Nueva Vida a través de la exaltación, estímulo y reconocimiento de sus logros, creatividad, sentido de pertenencia y valores personales y empresariales, tendiendo a fortalecer la cultura del buen desempeño laboral, orientado hacia la calidad y productividad; manteniendo un ambiente de trabajo adecuado y fomentando las buenas relaciones interpersonales que redunden en un mejor clima laboral.

24.3 OBJETIVOS

24.3.1 OBJETIVO GENERAL:

Mejorar la calidad de vida laboral y humana de los empleados del Centro Médico de Especialidades Nueva Vida estimulando en ellos la eficiencia, la creatividad y su efectiva participación en el logro de los objetivos, misión y visión del Centro Médico.

24.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- ✓ Incentivar a los empleados del Centro Médico de Especialidades Nueva Vida para perfeccionar la implementación de las 5S.
- ✓ Estimular el desempeño efectivo de los colaboradores y su equipo de trabajo, identificando formas de estimular el desenvolvimiento de cada uno de ellos.
- ✓ Generar estado afectivo positivo y condiciones de trabajo armónicas que influyan en el rendimiento laboral de los empleados.

24.4 INCENTIVOS PARA LOS EMPLEADOS DEL CENTRO MEDICO NUEVA VIDA

El plan de incentivos está orientado a reconocer el esfuerzo de cada uno de los empleados sin ningún nivel jerárquico, premiar los logros y metas trazadas y alcanzadas a través de evaluaciones y evidencias que acrediten los buenos resultados.

El personal seleccionado para otorgar los estímulos e incentivos será escogido de manera individual y por equipos, aquellos que sean escogidos de manera individual lo serán mediante la obtención del máximo puntaje en la evaluación e implementación de la herramienta de calidad 5S.

Se evaluarán:

- ✓ La implementación de cada una de las 5S.
- ✓ El correcto seguimiento de cada una de las 5S
- ✓ Los planes de mejora que propongan cada uno de los empleados.
- ✓ Metas y objetivos alcanzados
- ✓ Cumplimiento de la visión, misión, reglas y políticas del Centro Médico.

24.4.1 ESTIMULOS

Existen diferentes tipos de estímulos para que los empleados puedan cumplir sus metas a corto y largo plazo, como: los financieros y no financieros, en este plan de incentivos se proponen los dos tipos; ya que en base al orden jerárquico que menciona Maslow en la teoría de las necesidades se mencionan las primarias y secundarias.

En las necesidades primarias se encuentran las necesidades fisiológicas y necesidades de seguridad. En las secundarias la necesidad de autorrealización, necesidad de estima, necesidades sociales o de pertenencia.

Es muy importante tomar en cuenta los incentivos financieros y no financieros ya que como seres humanos necesitamos de la satisfacción de cada uno de ellos.

24.4.2 INCENTIVOS FINANCIEROS:

- ✓ Bonificaciones por mejoras en la prestación de servicios y en la implementación de las 5S.
- ✓ Aumentos salariales por cumplimiento de metas.
- ✓ Comisiones por servicios.
- ✓ Bono escolar.
- ✓ Bono por maternidad.
- ✓ Bono por boda.
- ✓ Bono por años de trabajo.

24.4.3 INCENTIVOS NO FINANCIEROS:

- ✓ Reconocer públicamente los logros que ha conseguido un departamento o áreas y como ello contribuye a los logros de la empresa en general.
- ✓ El “Empleado del Mes” también como reconocimiento social ayuda a saber qué modelo de trabajador se espera, reconociendo los aspectos positivos. Son mejores los reconocimientos de equipos que individuales, ya que así se genera mayor colaboración y sentido de pertenencia, que no se logra con reconocimientos individuales.
- ✓ De una evaluación trimestral a todos los empleados. Este reporte idealmente verbal, debe ser en privado y destacar lo que ha hecho bien y marcar el camino por donde debe mejorar.
- ✓ Las actividades de fin de año (Cena, paseos u otros) también ayuda a mejorar la motivación. Es un espacio para crear identidad y pertenencia y recordemos que la motivación solo se consigue cuando la persona ve que hay concordancia entre sus intereses personales y los de su empresa.

- ✓ Saludar personalmente en los cumpleaños o fechas importantes.
- ✓ Generar actividades especiales para eventos simbólicos como: fundación de la empresa, festividades nacionales u otras.
- ✓ Cuando la empresa ha obtenido un logro importante, comunicarlo a todo el personal y en reuniones de equipo.
- ✓ Generar horarios flexibles también ayuda a aumentar la motivación.
- ✓ Establecer un día para salir más temprano o para ir vestido de forma informal.
- ✓ Preocuparse por la familia de los trabajadores es el mayor incentivo. Tener en cuenta fechas como el día del niño, navidad u otros. Saludarlos y mantener canales de comunicación con ello resulta central.

24.4.4 PRESUPUESTO

La administración y gerencia general apropiará anualmente en su respectivo presupuesto, los recursos necesarios para el efectivo cumplimiento de las obligaciones emanadas de este plan de incentivos.

Los recursos presupuestales se ejecutarán de conformidad con los programas y proyectos diseñados para este fin.

24.5 CONCLUSIONES

Los incentivos buscan enganchar los intereses o motivaciones de las personas con las metas de la empresa, equilibrar estos aspectos resulta beneficioso tanto para los empleados como para la organización. Por ellos es importante conseguir un sano equilibrio entre los aspectos de la vida personal y laboral, así el trabajador encontrara en la empresa un espacio donde satisfacer sus necesidades más personales y retribuirlo con un trabajo con eficiencia, eficacia y lograr la fidelidad del colaborador.

Recordando que la empresa no puede funcionar sola y que las personas necesitan suplir sus necesidades básicas.

25 PROPUESTA 2

PLAN DE CAPACITACIÓN MOTIVACIONAL

PRESENTACION

La motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa. La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta del ser humano hacia un objetivo.

La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación, porque provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa y empuja al personal a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente.

Muchas empresas de nuestro entorno no se han dado cuenta de la importancia de la motivación y siguen practicando una gestión que no toma en cuenta el factor humano, es importante que busquen formas de atraer y retener los recursos humanos para que las empresas mantengan la fidelidad de su personal y puedan dirigirlo al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

25.1 JUSTIFICACIÓN

Las empresas están diseñadas en producir más y mejor en un mundo competitivo y globalizado, por ello la alta gerencia tiene que recurrir a todos los medios posibles para cumplir con los objetivos institucionales. El hombre necesita que sea reconocido por lo que hace, de esta forma se mantendrá activo. La motivación consiste en demostrarle sincera satisfacción y admiración por el trabajo que el empleado ejecuta.

Las empresas necesitan personas que funcionen de forma normal, pero si lo que desea es que funcione excelente esas personas necesitan estar motivadas. Por ello en la motivación del empleado es en donde la empresa obtiene la clave del éxito y los máximos beneficios económicos.

La motivación se ha convertido en algo cada vez más importante para las organizaciones y empresas de todos los tamaños que quieran alcanzar sus objetivos organizativos en un mercado competitivo. Los trabajadores de alto rendimiento de una organización ofrecen sistemáticamente un trabajo de alta calidad, mantienen un alto nivel de productividad y superan los obstáculos y los retos. Ayudando a todos los empleados a mantener un alto nivel de motivación favorece a que ellos sigan comprometidos con su trabajo y contribuyen a la organización con tanta calidad como les sea posible.

25.2 OBJETIVOS

25.2.1 GENERAL

- ✓ Capacitar y motivar al 100% del personal del Centro Médico de Especialidades Nueva Vida para que logren realizar sus funciones de manera excelente.

25.2.2 ESPECIFICOS

- ✓ Mejorar el rendimiento de los empleados a través de la motivación.
- ✓ Modificar actitudes del personal a través de la motivación.
- ✓ Motivar al personal para el logro de sus objetivos laborales y personales.

25.3 METAS

Capacitar y motivar al cien por ciento del personal del Centro Médico de Especialidades Nueva Vida para mejorar el rendimiento y modificar actitudes de los empleados para que pueda desempeñarse de forma efectiva y eficiente, para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos institucionales y competir como el mejor lugar para la atención especializada en salud a nivel departamental.

25.4 METODOLOGÍA DE LA INTERVENCIÓN

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN MOTIVACIONAL

Este programa de capacitación motivacional es una respuesta a la necesidad de las organizaciones modernas en poseer empleados proactivos, motivados, que muestren iniciativa personal, que colaboren con los demás y se comprometan con la excelencia entendiendo los beneficios a nivel personal como laboral.

TEMA	OBJETIVOS	CONTENIDOS	HERRAMIENTAS
✓ Actitud Positiva Mental	Conocer la influencia recíproca de mente-actitud que ayude a generar comportamiento más optimistas y positivos frente a los retos y metas que enfrentamos, haciendo énfasis en virtudes personales que nos ayudan a estar a la altura de las circunstancias.	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué tienen las personas de logro. - El papel de la percepción en la experiencia del ser humano. - Ejercicio práctico para aplicar diariamente para mantener una actitud positiva. - La fe, persistencia y optimismo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Guía de trabajo - Papelógrafos - Masquin tape - Lapiceros - hojas - Marcadores - Borrador - Computadora - Cañonera
✓ Motivación y talento	Estimular una mentalidad abierta, eliminar resistencias y visualizar los alcances de fortalecerse como personas.	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar nuestras virtudes personales. - Formas de aprendizaje e inteligencias múltiples. 	

		<ul style="list-style-type: none"> - La felicidad y el fluir en el día a día. - La auto motivación. 	
✓ Manejo y Control del Estrés	<p>Conocer el tipo de experiencias que nos generan tensión, los errores más graves que cometemos en el manejo del estrés y por consiguiente brindar herramientas que le permita tomar acción al participante en el control y equilibrio de sus vidas saludables; no sólo desde acciones “apaga fuegos” del estrés, sino también con habilidades cognitivas, conductuales y emocionales para enfrentar las causas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Concepto, estadísticas y fisiologías del estrés. - Consecuencias del estrés. - Acciones prácticas para equilibrar las consecuencias. - Técnica de manejo del estrés (enfocadas en las causas). 	
✓ La felicidad en el trabajo	<p>Lograr un lugar de trabajo cómodo y una buena relación con los compañeros hace que la persona sea más eficiente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Un mejor desempeño y rendimiento. - Disposición al esfuerzo extra. - Encuadre positivo y auto eficaz en los retos y adversidad. - Menor rotación y absentismo laboral. 	
✓ Generando Cambios	<p>Exponer los errores comunes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Resistencias, conformismo. 	

	<p>en la intención de generar cambios ante los problemas personales y dar una nueva perspectiva de cómo generar cambios a estas dificultades, aplicables tanto a nivel personal como equipos de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Lo que realmente mueve nuestra conducta y motivación. - Las formas más eficientes para <u>lograr el cambio</u> en nosotros y los demás. - Técnicas que nos facilitan lograr el cambio. 	
--	--	--	--

FUENTE: Investigación bibliográfica

25.5 METODOLOGIA

Se compone de charlas en las que se exponen los conocimientos necesarios para la comprensión de los temas, los cuales se enriquecen con prácticas durante la charla para la asimilación en la acción y pasar del “saber” al “hacer”. Como se describen a continuación:

- ✓ Actitud mental positiva.
- ✓ Motivación y talento.
- ✓ Manejo y control del estrés.
- ✓ La Felicidad en el trabajo.
- ✓ Generando cambios.

Los temas seleccionados ayudarán a los empleados a establecer en los participantes las habilidades, mentalidad y emociones que le permitan descubrir el alcance de sus virtudes; en donde la empresa se beneficia con la actitud proactiva de sus empleados.

25.6 ESTRATEGIAS:

Para la logística del evento.

- ✓ Realizar el presupuesto del evento, según necesidad.
- ✓ Buscar el lugar en donde se estará realizando la capacitación.
- ✓ Solicitar los permisos correspondientes de la institución.

Transferencia de contenidos:

- ✓ Los contenidos serán transferidos por el investigador de la Universidad San Carlos de Guatemala, también será el encargado de realizar el contacto para solicitar el permiso correspondiente para brindar la capacitación.
- ✓ La metodología será preferentemente práctica por lo que se necesita realizar una dosificación de los contenidos tanto teóricos y prácticos.

- ✓ Solicitar a la empresa los recursos necesarios para la capacitación del grupo de empleados de la institución.
- ✓ Se pretende desarrollar los contenidos en una capacitación no mayor a 4 horas.

25.7 LOS EJES TEMATICOS O CONTENIDOS GIRARAN ENTORNO A:

- ✓ La aplicación de los conceptos: Actitud mental positiva, motivación y talento, manejo y control del estrés, la felicidad en el trabajo y generando cambios.

25.8 RECURSOS:

- ✓ Humanos: Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores.

25.9 MATERIALES:

- ✓ Infraestructura: La capacitación se desarrollara en el salón asignado por el Centro Médico de Especialidades Nueva Vida.
- ✓ Mobiliario y Equipo: está conformado por mesas de trabajo, pizarra, pulmones, portafolio, equipo multimedia, cañonera y ventilación adecuada.
- ✓ Documento técnico- educativo: Material de estudio, evaluaciones, encuestas.

25.10 RESULTADOS ESPERADOS:

- ✓ Que el 100 por ciento de los empleados apliquen los contenidos aprendidos y que apliquen su experiencia.
- ✓ Un personal motivado para cumplir los objetivos organizacionales
- ✓ Mejorar la actitud y controlar el estrés.
- ✓ Generar cambios para que los empleados se sientan cómodos en la realización de sus funciones para lograr la felicidad en el trabajo.

25.11 EVALUACION

Al finalizar el proceso de capacitación:

- ✓ Se contara con material de apoyo escrito que refuerce los contenidos expuestos.
- ✓ Se identificaran y sistematizarán cambios de actitudes favorables al prestar cognoscitivos, metodológicos así como logísticos y de participación.
- ✓ Se evaluara cada sesión de capacitación tanto en sus aspectos cognoscitivos, metodológicos así como logísticos y de participación.

25.12 PROGRAMA DE CAPACITACION MOTIVACIONAL

Lugar: Centro Médico de Especialidades Nueva Vida.

Facilitadora: Tesista de la Universidad de San Carlos de Guatemala Centro Universitario de San Marcos CUSAM

Horario de 8:00 a 12:00

Programa de Capacitación Motivacional

Hora	Contenidos o acciones	Responsables	Evaluación	Metodología
8:00 a 8:10	Bienvenida y registro de participantes	Administrador	Cada uno de los participantes firmaran un listado de asistencia	Listado de participantes
8:31 a 8:45	Importancia de la motivación	Administrador	Los participantes conocen los contenidos del taller	Exposición directa
8:45 a 9:45	Primer tema: “Actitud mental positiva”	Facilitador	Mantener una actitud positiva	Exposición directa

9:45 a 10:45	Segundo tema: "Motivación y Talento"	Facilitador	Desarrollar talentos para mejorar nuestro trabajo.	Exposición directa
10:45 a 11:00	COFFE BREAK			
11:00 a 11:30	Tercer Tema: "Manejo y control del Estrés"	Facilitador	Realizar ejercicios para manejar el Estrés	Exposición directa
11:30 a 12:15	Cuarto Tema "La felicidad en el trabajo"	Facilitador	Crear un ambiente cómodo y agradable	Exposición directa
12:15 a 1:00	Quinto Tema: "Generando Cambios"	Facilitador	Puedo cambiar y mejorar.	Exposición directa
1:00 a 1:30	Almuerzo y Agradecimiento			

Fuente: investigación Bibliográfica

25.13 PRESUPUESTO DE LA ACTIVIDAD

CAPACITACIÓN MOTIVACIONAL DIRIGIDA AL PERSONAL DEL CENTRO MÉDICO DE ESPECIALIDADES NUEVA VIDA.

Temas: Actitud mental positiva, motivación y talento, Manejo y control del Estrés, la felicidad en el trabajo y Generando cambios.

PRESUPUESTO DE LA CAPACITACION

No	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
	Alimentación			

	Refacciones	25 Personas	Q 10.00	Q 250.00
	Almuerzo	25 Personas	Q 50.00	Q 1,250.00
	Materiales			
2	Fotocopias por cada integrante	25 Personas	Q 15.00	Q 7.50
	Marcadores	2 unidades	Q 15.00	Q 30.00
	Alquiler de Cañonera	4 hrs.	Q 75.00	Q 300.00
	Otros		Q 50.00	Q 50.00
	Total de Gastos			Q 1,887.50

26 CONCLUSIONES

La presente investigación acción realizada en el Centro Médico de Especialidades Nueva Vida concluye de la siguiente manera:

- ✓ La metodología 5S fue aplicada en las áreas administrativa y enfermería del Centro Médico de Especialidades Nueva Vida, realizando un diagnóstico interno, el cual determinó la necesidad de sistematizar y establecer parámetros que permitan desarrollar un mejor clima organizacional y un entorno laboral adecuado, garantizando que el personal de dichas áreas realice sus funciones con eficiencia y eficacia.
- ✓ Se capacitó al personal a través de la metodología 5S, la finalidad de la capacitación es incrementar el nivel de conciencia de cada uno de los colaboradores de la necesidad de mantener lugares de trabajo limpios, higiénicos, agradables y seguros para mantener altos estándares de eficiencia y calidad en el servicio que se presta.
- ✓ Se implementó la metodología 5s como una herramienta de mejora continua, para optimizar el desempeño de cada uno de los colaboradores, el sistema permite mantener un ambiente agradable de trabajo siguiendo las normas y criterios establecidos por cada una de las S por lo que los resultados son visibles en todo y los empleados se hacen naturalmente disciplinados generando una buena imagen para la empresa.
- ✓ Se organizó el comité 5S con la participación de las áreas administrativa y enfermería, seleccionando a los integrantes de manera democrática en reunión con todo el personal. Dicho comité fue capacitado y se les brindó herramientas para guiar al personal al cumplimiento de los objetivos de la metodología 5S.

27 RECOMENDACIONES

- ✓ Para que la implementación de la metodología 5S mantenga buenos resultados es recomendable que se evalúe cada fase trimestralmente.
- ✓ Se recomienda incentivar a los empleados que hayan tenido buen punteo en las evaluaciones para que dicha metodología impulse el buen ambiente laboral.
- ✓ Se recomienda realizar capacitaciones motivacionales para incrementar el desempeño de sus funciones
- ✓ Hacer extensiva la metodología 5S a todos los departamentos del Centro Médico de Especialidades Nueva Vida.

28 BIBLIOGRAFIA

- Aburto, M. (1998). **Administración por Calidad**. CECSA, México.
- Arias Galicia, Fernando, (1996) **Administración de Recursos Humanos**, Editorial Trillas México.
- Brocka, B. (1994). **Gestión de Calidad: Cómo Aplicar las mejores Soluciones de los Expertos**. Vergara, México.
- Birch y Veroff. (1969) **La motivación: un estudio de la acción**. Editorial Marfil S.A. Alcoy - España.
- Camisón, C. (1994). **Gestión de la Calidad Total y Cambio Cultural: Un Modelo de Desarrollo Organizativo**. Editorial Cáceres, Madrid.
- **CEFOF** (2003) Guía para implementar un Programa de 5S, **Centro de Formación** de Costa Rica.
- Deming, E. W. (1989). **Calidad, productividad y Competitividad**, Díaz de Santos, Madrid.
- Evans, R. J. y Lindsay, M. W. (2005). **Administración y Control de la calidad**. Editorial Iberoamericana, México.
- Hernández, R. Fernández, C. y Pilar Baptista, L., (1998). **Metodología de investigación**; Mc Graw Hill Interamericana. México, Cuarta Edición.
- JICA (2,005), **Manual de las 5´s**.
- JICA (2,005) **Bases del Enfoque japonés para la mejora de la calidad y la productividad con el apoyo de la agencia de cooperación internacional del JAPON**.
- Senge, P; (1992), **La Quinta Disciplina**, Ed. Granica, España,

29 ANEXOS

29.1 ANEXO 1

NORMATIVO Y FUNCIONES

Comité “5S”

Este organismo coordina las funciones necesarias para la puesta en marcha del sistema, su acompañamiento durante el desarrollo y la posterior consolidación; se sustenta en los conceptos enunciados.

Sus funciones son:

- 1- Definir su composición, estructura, atribuciones y objetivos.
- 2- Definir las áreas de responsabilidad de los grupos, de sus líderes y de quienes los componen.
- 3- Prevé los recursos necesarios tanto económicos como humanos.
- 4- Diseña y coordina las etapas de:
 - Capacitación.
 - Lanzamiento y puesta en marcha.
 - Sostenimiento.
 - Estructura funcional.

Para realizar estas funciones se construye una organización ágil y dinámica cuyo tamaño depende de la cantidad de personas comprometidas en el proyecto.

Las figuras que lo componen son:

- Coordinador
- Facilitadores
- Auditor
- Líderes

Funciones del Coordinador:

- Coordina el accionar del comité,
- Fija el temario, convoca y preside las reuniones.
- Archiva la documentación.
- Representa al movimiento “5S”.

Su nombramiento es efectuado por la máxima jerarquía del área.

Funciones del Facilitador de área:

- Integra el comité.
- Vincula el comité con los grupos del área que representa.
- Asiste a los líderes de grupo.
- Verifica la documentación de cada grupo.
- Incentiva el accionar de los grupos.
- Convoca a reuniones de líderes.
- Su nombramiento es realizado por el coordinador, con acuerdo del jefe del área.

Facilitador de recursos humanos:

- Integra el comité.
- Coordina con los facilitadores de área las actividades concernientes a capacitación.
- Asiste al comité en lo referente a recursos humanos y capacitación.
- Su nombramiento es realizado por la jefatura de Recursos Humanos, con acuerdo del Coordinador.

Auditor:

- Integra el comité.
- Realiza y diseña las auditorías de los grupos en todas las etapas del proceso de implantación.
- Informa los resultados obtenidos.
- Es designado por el coordinador, con acuerdo del jefe de área.

Líder de grupo:

- Representa al grupo.
- Coordina e incentiva el accionar del grupo.
- Es el nexo entre el grupo y el facilitador de área.
- Negocia y llega a acuerdos con los líderes de otros grupos cuando es necesario
- Lleva la carpeta con la documentación del grupo.
- Es nombrado por el comité.
- Desarrolla su actividad en el área de responsabilidad asignada.

PERFIL

Las personas que asumen estas figuras, además de tener condiciones de liderazgo, deben tener una conducta coherente con el sistema; lo cual implica:

- 1 - Practicar Las "5S".
- 2 - Servir de modelos de una comunicación coherente y clara.
- 3 - Utilizar mensajes que permitan el crecimiento y el aprendizaje.
- 4 - Utilizar la realidad objetiva como base en la toma de decisiones.
- 5 - Quedarse con lo útil, desechar lo inútil y aprender de ambos hechos.

Preparación y comienzo de las acciones

Tomada la decisión de aplicar Las "5S" el proceso continúa con:

- a - La formación de un comité inicial compuesto por el coordinador y el facilitador de RRHH.
- b - La capacitación de todos los involucrados.

La experiencia indica que la secuencia óptima es capacitar primero a los miembros del comité y a las jefaturas de la organización; luego, en una segunda etapa, a los líderes y a los integrantes de los grupos.

- c - Nombramiento o designación de los facilitadores de área y auditor.

Una vez producida su incorporación se definen:

- Las áreas de responsabilidad.
- Los miembros de cada grupo por área de responsabilidad.
- Los líderes de cada grupo.

d - Se prepara y concreta el lanzamiento oficial de Las "5S".

Se trata de una reunión donde participa el personal y las jefaturas. El gerente manifiesta su compromiso con el sistema a partir de "La Política 5S", que es su práctica obligatoria.

Este encuentro, que debe durar no más de media hora, es importante pues en él se anuncian oficialmente la política y el compromiso de la organización en implantar Las "5S".

e - Los grupos coordinados por los líderes comienzan a:

- Planificar y concretar acciones.

- Tener presente que tanto las reuniones como las actividades se realizan en horario normal de trabajo no afectando la producción.

Este criterio aparentemente restrictivo incentiva la imaginación para hallar una solución; cuando ésta no se encuentra el líder tiene el recurso de consultar al facilitador de área.

Cada líder de grupo lleva una carpeta que contiene la documentación descrita y otras que se presentan en el próximo punto.

29.2 ANEXO 2

PLANIFICACIÓN DE ACCIONES "5S"

Para aplicar Las"5S" en un área de responsabilidad el grupo procede a:

- Plantear problemas y soluciones

Coordinar a través del líder un torbellino de ideas donde los integrantes del grupo plantean los problemas a solucionar.

Logrados los acuerdos respecto de qué resolver se consensua la solución de cada problema.

Recordar que primero se aplica SEPARAR, luego ORDENAR y posteriormente LIMPIAR.

Cada solución encontrada se efectivizará mediante una acción.

La planificación concluye asignando a cada acción qué "S" le corresponde, el responsable de su gerenciamiento, los miembros del grupo que colaboran en la ejecución, la prioridad para su ejecución, las fechas de inicio y de terminación.

Esta planificación se vuelca en la:

" Planilla 1: Planeamiento de acciones 5S

Cuando se ejecuta cada acción se confecciona la:

" Planilla 2: Comienzo y Fin de Acción"

Es sumamente importante colocar la "fotografía del antes" y la "fotografía del después".

Estas planillas se exhiben en los paneles de información "5S".

Por cada reunión "5S" que se realiza se confecciona una minuta que se asienta

en la Planilla 3, la que contiene los temas tratados, conclusiones, asistentes y ausentes.

Cada líder de grupo lleva una carpeta que contiene la documentación descripta y otras que se presentan en el próximo punto.

PLANILLA:

Problema a resolver	Acción correctiva	No. De "S"	Responsable	P r i o r i d a d	Inicio de acción	Fin de acción
					prevista	Prevista
					Real	Real

PLANIFICACION DE ACCIONES “5S”

MINUTA DE REUNIONES “5S”

GRUPO	LIDER	REUNION	FECHA ____/____/____
PARTICIPANTE	_____		

AUSENTES	_____		

TEMAS DE TRATADOS	_____		

CONCLUSIONES	_____		

29.3 ANEXO 3

AUTOEVALUACION "5S"

GRUPO	LIDER		FECHA ___/___/___		
ITEM A EVALUAR	VALORES ASIGNADOS				
SEPARAR	1	2	3	4	5
1.- ¿LA DOCUMENTACION TIENE PLAZOS DE VALIDEZ?					
2.-¿En los escritorios hay cosas innecesarias?					
3.- ¿en armarios y archivos hay cosas innecesarias?					
4.- ¿existen cables, paquetes y objetos en áreas de circulación					
ORDENAR					
1.- ¿existe un archivo central para los objetos comunes?					
2.-¿los bibliógrafos y carpetas están identificados?					
3.- ¿hay objetos sobre armarios y archivos?					
4.- ¿se utiliza el CONTROL VISUAL como herramienta?					
LIMPIAR					
1.- ¿Cuál es el grado de limpieza?					
2.- ¿Cuál es el estado de pisos, paredes, techos y ventanas?					
3.- ¿Cómo están los armarios, archivos y escritorios en lo que respecta a limpieza?					
4.- ¿Cómo está la cocina, baños y uniformes en lo que respecta a limpieza?					
ESTANDARIZAR					
1.- ¿se aplican las 3 primeras "S"?					
2.- ¿Cómo es el hábitat de la oficina?					
3.- ¿es adecuada la iluminación?					
4.-¿se hacen mejoras en el ambiente y en los procedimientos					
AUTODICIPLINA					

1.- ¿se aplican las cuatro primeras “s”?					
2.- ¿se cumplen las normas de la empresa?					
3.- ¿se cumplen las normas del grupo?					
4.- ¿se cumplen con la programación de las acciones “5S”					

CRITERIOS DE AUTOEVALUCION

1RA "S" SEPARAR

SEPARAR	1	2	3	4	5
DOCUMENTOS	Sin plazo de vencimiento o se acumulan todos los documentos	Sin plazo de vencimiento Se descartan periódicamente en forma parcial	Con plazo de vencimiento o se descartan periódicamente	Con plazo de vencimiento Se descartan periódicamente	Con plazo de vencimiento Se descartan en forma permanente
ESCRITORIOS	Desordenados, los documentos necesarios están mezclados con los innecesarios	Ordenar los documentos necesarios están mezclados con los innecesarios	Ordenados con documentos sin identificar	Ordenados, con documentos, separados e identificados	Ordenados, se mantiene permanentemente solo la documentación necesaria
ARMARIOS Y ARCHIVOS	Desordenados, sin identificación. La documentación necesaria está totalmente mezclada con innecesaria.	Desordenados sin identificación, la documentación necesaria está parcialmente mezclada con la innecesaria Máximo 50%	Ordenados, con identificación casi no existe documentación necesaria mezclada con la innecesaria máximo 30%	Ordenados, con identificación casi no existe documentación necesaria mezclada la innecesaria Máximo 10%	Ordenados, con identificación Toda la documentación es necesaria.

ÁREAS DE CIRCULACIÓN Y PISOS	Restos de papeles y basura. Objetos que perjudican la libre circulación	Restos de papeles, objetos apilados que perjudican la libre circulación	Objetos apilados que perjudican la libre circulación	Objetos apilados que no perjudican la libre circulación	Libre totalmente
------------------------------	---	---	--	---	------------------

CRITERIOS DE AUTOEVALUCION

2DA "S" ORDENAR

ORDENAR	1	2	3	4	5
PISOS	No se tiene	Se tiene pero no se usa	Se tiene pero no se usa parcialmente y no en forma permanente.	Se tiene, se usa plenamente pero periódicamente.	Se usa plenamente y en forma permanente
ESTADO DE PISOS PAREDES , TECHOS Y VENTANAS	Los Biblioratos o carpetas están sobre los escritorios sucios, desordenados y sin identificación.	Las carpetas están en los archivos pero sucios y sin identificar	Biblioratos y carpetas archivados, sin identificación y con documentación mezclada.	Biblioratos y carpetas identificados y archivados pero sin orden, so siguen un modelo.	Biblioratos y carpetas limpias e identificadas, ordenados según un modelo.
ARMARIOS Y ARCHIVOS	Desordenados, sin identificación. La documentación necesaria está totalmente mezclada con innecesaria.	Desordenados sin identificación, la documentación necesaria está parcialmente mezclada con la innecesaria Máximo 50%	Ordenados, con identificación casi no existe documentación necesaria mezclada con la innecesaria máximo 30%	Ordenados, con identificación casi no existe documentación necesaria mezclada la innecesaria Máximo 10%	Ordenados, con identificación Toda la documentación es necesaria.
CONTROL VISUAL	No se conoce	Se conoce pero no se usa.	Se conoce, se aplica parcialmente (más del 50%)	Se aplica más de un 80%	Se usa Totalmente.

CRITERIOS DE AUTOEVALUCION

3ra "S" LIMPIAR

LIMPIAR	1	2	3	4	5
PISOS	Están sucios permanentemente, con papeles y basura. No hay cestos.	Están sucios permanentemente, con papeles y basura. Hay pocos cestos	Limpios al comienzo de la jornada. Hay suficientes cestos. Pero se tiran cosas al piso.	Limpios al comienzo de la jornada. Hay suficientes cestos	Limpios al comienzo de la jornada. La basura se tira en los cestos.
ESTADO DE PISOS PAREDES, TECHOS Y VENTANAS	Pisos, paredes y techos totalmente deteriorados y sucios. Ventanas con vidrios sucios, rotos o remendados	Paredes y techos parcialmente deteriorados, falta pintura y están sucios. Ventanas con vidrios sucios	Paredes y techos en buen estado, falta pintura y están sucios con polvillo. Ventanas con vidrios sucios de polvillo.	Paredes y techos en buen estado, pintados y sucios con polvillo.	Paredes y techos en buen estado, pintados y limpios. Ventanas con vidrios limpios
ARMARIOS Y ARCHIVOS	Armarios y escritorios deteriorados, sucios y faltos de pintura	Armarios y escritorios deteriorados y faltos de pintura.	Armarios y escritorios deteriorados, limpios y pintados	Armarios y escritorios en aceptables condiciones, limpios y pintados de diferentes modelos.	Armarios y escritorios en buenas condiciones limpios y pintados de iguales modelos.
UNIFORME, COCINA Y BAÑO	Los uniformes no se usan, la ropa esta sucia igual que el baño y la cocina.	Algunos usan uniforme, otros no, Esta sucio. No se usan tarjetas de identificación. Baño y cocina sucios.	El uniforme y las tarjetas de identificación se usan. Uniforme, baño y cocina parcialmente sucios.	El uniforme y las tarjetas de identificación se usan. Uniformes, baño y cocina parcialmente sucios.	El uniforme y las tarjetas de identificación se usan. Uniforme, baño y cocina, limpios.

CRITERIOS DE AUTOEVALUCION

4TA "S" ESTANDARIZAR Y VISUALIZAR

ESTANDARIZAR	1	2	3	4	5
APLICACIÓN DE LAS TRES PRIMERAS "S"	El punteo de las tres "S" es igual o menor que 24	El punteo de las tres "S" es igual o menor que 24 e igual o menor que 33	El punteo de las tres "S" es igual o menor que 33 o igual o menor que 42	El punteo de las tres "S" es igual o menor que 42 es igual o menor que 51	El punteo de las tres "S" es mayor que 51
HABITAT DE LA OFICINA	Ruidos e incomodidad. Demasiadas divisiones dificultan la comunicación. Los muebles no son confortables.	Ruidos e incomodidad. Demasiadas divisiones dificultan la comunicación.	Los muebles no son confortables.	La temperatura es tolerable en verano e invierno.	Sin ruido y comodos.
ILUMINACION	Lámparas, fluorescentes y plafones escasos, quemados más de 50% y sin protección	Lámparas, fluorescentes y plafones escasos, quemados más de 30% y sin protección	Lámparas, fluorescentes y plafones escasos, quemados más de 10% y sin protección	Lámparas, fluorescentes y plafones escasos, quemados más de 10% y con protección	Lámparas, fluorescentes y plafones, funcionando todos y con protección.
MEJORA CONTINUA	El grupo, entre inspección e inspección, no realizo ninguna acción de mejora.	El grupo, entre inspección e inspección, realizo una acción de mejora.	El grupo, entre inspección e inspección, tres acciones de mejora.	El grupo, entre inspección e inspección, cinco acciones de mejora.	El grupo, entre inspección e inspección, realizo 10 acciones de mejora.

CRITERIOS DE AUTOEVALUCION

5TA "S" AUTODISCIPLINA

AUTODISCIPLINA	1	2	3	4	5
APLICACIÓN DE LAS CUATRO PRIMERAS "S"	El puntaje de las primeras cuatro "S" es igual o menor que 32.	El puntaje de las primeras cuatro "S" es igual o menor que 44.	El puntaje de las primeras cuatro "S" es igual o menor que 56.	El puntaje de las primeras cuatro "S" es igual o menor que 68.	El puntaje de las primeras cuatro "S" es mayor que 68.
NORMAS DE LA EMPRESA	No se conocen	Se conocen pero no se cumplen	Se cumplen ocasionalmente	Se cumplen con un fuerte seguimiento	Se cumplen permanentemente.
NORMAS DEL GRUPO	No se conocen,	Se conocen pero no se cumplen	Se cumplen ocasionalmente	Se cumplen con un fuerte seguimiento	Se cumplen permanentemente
GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LAS ACCIONES PROGRAMADAS	No se conocen.	Se cumplen menos del 50% y bajo estricto seguimiento actitud reactiva.	Se cumplen menos del 50% y el 90% bajo seguimiento.	Se cumplen entre 90% y el 100% sin seguimiento.	Se cumple el 100% sin seguimiento,.

29.4 ANEXO 4

Guía de Entrevista al Personal



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

NOMBRE: _____

CARGO: _____

Los datos proporcionados son para uso académico, servirán para recopilar información de investigación

1. ¿Encuentra lo que busca en menos de 1 minuto?
Si _____ No _____

2. ¿Cuándo cambia de turno encuentra su área de trabajo tal y como lo entrego?
Si. ____ No ____ ¿Por
qué? _____

3. ¿Qué piensa del orden y la limpieza?

4. ¿En el Centro Médico Nueva Vida aplican algún método para mantener el orden y la limpieza?

5. ¿Qué problemas a podido observar al realizar su trabajo?

6. ¿El modelo de su formulario del control del paciente es el adecuado?
Si ____ No ____ ¿por
qué? _____

7. A su formulario del control del paciente se necesita agregarle algo
Si ____ No ____ ¿Que le agregaría
usted? _____

8. ¿Cuenta con todos sus instrumentos para realizar su trabajo?
Si ____ No ____ ¿por
qué? _____

9. ¿Qué piensa que debería mejorar el Centro Médico de Especialidades Nueva Vida?

10. ¿Sabe que son las 5s?

Si _____ No _____

11. ¿Le gustaría implementar alguna metodología para mejorar el área de trabajo?

Si _____ No _____

Comentarios:

¡Muchas gracias!

29.5 ANEXO 5

MATERIAL DE APOYO DE CAPACITACIÓN 5S

LAS “5S”

El movimiento “5S”, originado en Japón es una herramienta que desarrolla una nueva manera de realizar las tareas en una organización. Esta nueva forma produce un cambio que genera beneficios, así como las condiciones para implantar modernas técnicas de gestión.

El nombre Las “5S” proviene de las palabras que lo caracterizan las cuales en la transcripción fonética de los ideogramas japoneses al alfabeto latino, comienzan con “S”, ellas son:

5S	SEIRI - SEPARAR Mantener sólo lo necesario para realizar las tareas.
	SEITON - ORDENAR Mantener las herramientas y equipos en condiciones de fácil utilización.
	SEISO - LIMPIAR Mantener limpios los lugares de trabajo, las herramientas y los equipos.
	SEIKETSU - ESTANDARIZAR Mantener y mejorar los logros obtenidos.
	SEIKETSUKE - AUTODISCIPLINA Cumplimiento de las normas establecidas.



SEIRI- SEPARAR:



Es un proceso de clasificación en el cual se define claramente qué es realmente necesario para realizar las tareas y qué no lo es, cuya permanencia en el lugar de trabajo causa numerosos inconvenientes.

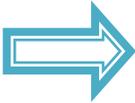
¿Qué separar? ¿Dónde separa? ¿Cómo separar?

1. Un objeto es necesario cuando se usa, no interesa cuando
2. Es innecesario cuando no se usa

Utilidad de los ítems	Necesarios	Innecesarios
Frecuencia de uso	Constante Ocasional Raro	Sin uso potencial
Destino	Guardar	Apartar

Beneficios que trae la aplicación de la 1ra. "S":

- ✓ Se recupera espacio desperdiciado, escritorios, mesas de trabajo, estanterías, etc.
- ✓ Mejora la seguridad
- ✓ Mejor ambiente



SEITON- ORDENAR:



Despejada el área de todo lo innecesario, cuando sólo queda lo que se debe guardar, comienza el segundo paso: **ORDENAR**.

¿Qué criterio se usa para ordenar?

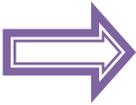
Para efectuar el ordenamiento de los objetos se utiliza la frecuencia de uso:

- Cuando más se usan, más cerca deben estar de las personas.
- Cuando menos se usan, más alejados.

Aplicar estos criterios es fundamental pues de esta forma se minimizan los tiempos de movimiento para la búsqueda de un objeto. La siguiente tabla basada en este criterio sirve para orientar cómo se aplica el **ORDENAR**

Frecuencia de uso	¿ Dónde guardar ?
En todo momento	Muy cerca del lugar de trabajo
Diario	En estantes, armarios, etc.
Semanal, mensual, etc.	En el archivo del área
Esporádica	En el archivo central

- 1 - Definir y preparar los lugares de almacenamiento.
- 2 - Determinar un lugar para cada cosa.
- 3 - Identificar cada mueble y lugar de almacenamiento.
- 4 - Identificar cada objeto (herramienta, documento, etc.) con la misma identificación del lugar donde se va a guardar.
- 5 - Confeccionar un manual que registre el lugar de almacenamiento de cada objeto.
- 6 - Mantener siempre ordenadas las áreas de almacenamiento.



SEISO – LIMPIAR:



Limpiar significa que se deben hallar en óptimas condiciones de uso:

- 1) Máquinas, equipos y herramientas libres de suciedad y todos sus componentes funcionando correctamente.
- 2) Sobre mesas de trabajo debe haber sólo lo necesario para desarrollar las tareas. Está comprobado que tanto la limpieza como el orden están relacionados con la habilidad de realizar las tareas con destreza y calidad.
- 3) Los objetos deben estar libres de suciedad en sus respectivos lugares, ya sean estanterías, armarios o tableros.
- 4) Los escritorios sólo deben tener lo necesario para realizar la tarea; antes de terminar la jornada de trabajo deben quedar despejados.
- 5) Los pisos, sendas peatonales y escaleras deben estar libres de repuestos, cables y mangueras, desperdicios y chatarra.
- 6) Las áreas de almacenamiento deben usarse para el fin destinado, evitándose lo que frecuentemente ocurre cuando se encuentran libres y se depositan objetos innecesarios que se deben descartar.



SEIKETSU – ESTANDARIZAR, VISUALIZAR:

ESTANDARIZAR: es la consecuencia de la interacción de tres hechos construidos a medida que se aplican la tres primeras “S”, ellos son:

- 1 - Aprendizaje.
- 2 - Mejora continua.
- 3 - Teoría del cambio.

CONTROL VISUAL: Es un sistema de comunicación que funciona indicando con rótulos, carteles, paneles de comunicación visual y etiquetas los peligros existentes y la clasificación de almacenamiento.



SEIJETSUKE – AUTODISCIPLINA:



Significa que se deben cumplir las normas establecidas a partir de los acuerdos a los que llega el grupo después de sus negociaciones, sean éstas internas o intergrupales.

El cumplimiento de los compromisos contraídos indica que cada miembro del grupo tiene bien claro que esta conducta es lo que sostiene al grupo como tal.

El principio básico que debe cumplirse es el respeto a uno mismo, pues si una persona no es capaz de acatar una resolución de la cual tomó parte activa exponiendo sus ideas, intercambiando opiniones y experiencias, carece de los principios mínimos de la conducta grupal, lo que termina volviéndose en su contra al perder confiabilidad.

