

# **CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **Contextualización del Problema**

### **Antecedentes**

En las últimas décadas, el concepto de calidad ha comenzado a difundirse en el entorno de las administraciones públicas, siendo hoy un término de referencia que no puede ser ignorado por éstas; prueba de ello son las diferentes iniciativas y experiencias positivas que diferentes empresas han alcanzado gracias a su implementación.

La introducción de estrategias de calidad responde a la necesidad de brindar un servicio a los ciudadanos con una mayor agilidad, disposición y eficacia, en la que los tiempos de respuesta sean razonables y que se utilice el mismo lenguaje y las mismas herramientas de comunicación que dicha sociedad requiere.

Las tendencias del mercado actual, la globalización, la competencia, los costos en permanente aumento, las exigencias de clientes, etc., presionan a las organizaciones a buscar alternativas que les permitan acceder a mejoras en su gestión, las cuales se deben traducir en: rentabilidad, eficacia, eficiencia y satisfacción de sus clientes.

La implementación de herramientas de mejoramiento como las 5´S, permiten a las organizaciones lograr los objetivos planteados, de una forma ordenada, sistémica y sustentable, además de reducir significativamente los costos de operación y funcionamiento y crear una cultura organizacional direccionada a la excelencia.

Las 5´S simplifican el ambiente de trabajo, reduce los desperdicios y actividades que no agregan valor, al tiempo que incrementa la seguridad y eficiencia de calidad.

Estas palabras son de origen japonés que comienzan con la letra "S", esta filosofía se enfoca en un trabajo efectivo, organización del lugar y procesos estandarizados. La estrategia de las 5´S no se trata de un nuevo modelo de dirección o un proceso de implementación oriental que no está relacionado con las costumbres latinas; simplemente, es un principio básico para mejorar el estilo de vida y hacer del trabajo un lugar donde valga la pena vivir plenamente para alcanzar la productividad personal y laboral.

Por lo general las empresas grandes, tienen una forma establecida o un sistema de hacer negocios. En una organización pequeña, lo más probable es que el sistema sea efectivo, pero informal y probablemente no documentado. Las normas de un sistema de calidad establecen procesos que pueden ayudar a que la empresa satisfaga consistentemente las expectativas de sus clientes, a través de bienes y servicios.

Un sistema de calidad, en sí mismo, no conduce automáticamente a mejorar los procesos de trabajo o la calidad del producto, no resuelve todos los problemas; esto significa que se debe dar un enfoque más metódico a la empresa. Los sistemas de calidad no son solo para grandes compañías, se pueden aplicar a todos los tamaños de empresas y a todos los aspectos de la administración, como educación, servicios, mercadeo, ventas, finanzas, entre otros.

No es conveniente que los sistemas de calidad resulten en burocracia excesiva, papeleo o falta de flexibilidad. Todos los negocios tienen una estructura de administración y ésta es la base sobre la que se construye el sistema de calidad.

Las entidades gubernamentales pocas veces tienden a fortalecer la imagen institucional, debido a la demora en la entrega de productos y servicios, o por el desorden y desorganización en las oficinas, creando desconfianza en el usuario por falta de un verdadero comprometimiento a ser mejores servidores públicos, por lo tanto un sistema de mejoramiento a los procesos de calidad permitirá una labor eficiente y productiva, desde los altos niveles jerárquicos, hasta el personal de apoyo de una empresa pública.

Realizada una investigación en el Gobierno Municipal de Antonio Ante, previa a la elaboración de este trabajo, se puede establecer que la aplicación de un sistema de la calidad ayudará a mejorar el ambiente de trabajo, eliminar despilfarros producidos por el desorden y desorganización.

Es sabido cómo la combinación favorable de factores físicos y humanos influye en la motivación, satisfacción y resultados del talento humano; también impacta en otros aspectos tan importantes como seguridad, productividad y calidad.

El objetivo principal de la aplicación de las 5´S en las empresas públicas es eliminar obstáculos que impiden una mejor limpieza y seguridad en el trabajo, a fin de mantener el orden y la organización para mejorar la eficiencia en el proceso administrativo y la calidad de vida de sus empleados.

La estrategia de las 5´S representa acciones que son principios expresados con cinco palabras que comienzan con la letra S. Cada palabra tiene un significado importante para la creación de un lugar digno, limpio y seguro donde los empleados puedan trabajar satisfactoriamente.

El principio de orden, limpieza, organización, estandarización y disciplina en las entidades estatales, se podría lograr mediante el método de las 5´S, sin embargo este sistema de administración resulta nuevo para las organizaciones, puesto que en el sector público existe un total desconocimiento de este sistema.

### **Situación Actual del Problema**

El alto nivel de competitividad que actualmente rige al mundo empresarial requiere que cada organización pública o privada tenga una exacta comprensión de sus objetivos y herramientas de gestión de calidad que le permitan medir, controlar y mejorar.

La gestión administrativa constituye, en el contexto laboral, un proceso de monitoreo y seguimientos constante a los cambios que ocurren tanto en el entorno de trabajo, mediante la utilización de todos los recursos humanos, financieros y técnicos, busca

orientar, ajustar o adecuar sistemáticamente toda la actividad de respuesta de la organización, la satisfacción de las necesidades y la solución de los problemas.

Debido a los constantes cambios y a la necesidad de las entidades públicas y privadas de disponer de un sistema de calidad, hace que la administración del Gobierno Municipal de Antonio Ante, sea objeto de análisis y estudio para diseñar una propuesta de una guía basada en la teoría de las 5'S, que permitirá sistematizar y estandarizar los procesos en todos los niveles jerárquicos de esta institución para brindar un servicio de calidad a todos los usuarios.

### **Proyección del Problema**

El proceso de implementación de la estrategia de las 5'S en cada una de las áreas elevará la moral en los funcionarios, creará impresiones positivas en los clientes internos y externos y aumentará la eficiencia en el desempeño de sus empleados.

La eliminación de artículos y accesorios innecesarios dejará espacio libre, permitiendo incrementar la flexibilidad en el uso del área de trabajo, ya que una vez descartados estos ítems, queda lo que se necesita realmente.

No solo el personal se sentirá mejor en sus puestos de trabajo, sino que el efecto de superación continua genera menores desperdicios, mejora la calidad de productos y servicios, por lo tanto hace que las organizaciones sean más remunerativas y competitivas en el mercado.

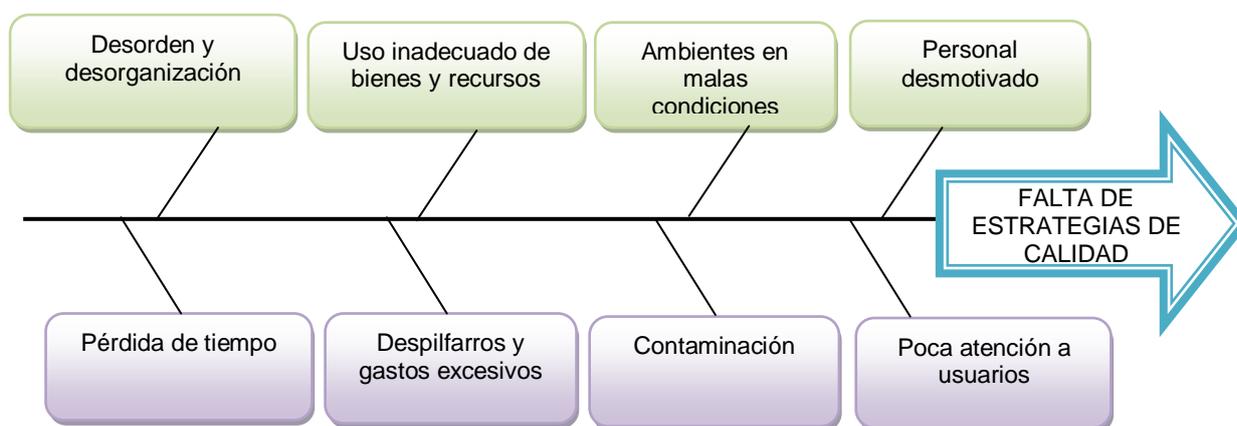
La aplicación de la estrategia de las 5'S en esta entidad ayudará a mantener limpia y segura, mejorará el ambiente de trabajo, eliminará despilfarros producidos por el desorden, contaminación y permitirá alcanzar las siguientes metas:

- Crear las condiciones necesarias para aumentar la vida útil de los equipos, gracias a la inspección y mantenimiento permanente por parte de las personas quienes operan.
- Mejorar la estandarización y la disciplina en el cumplimiento de roles y funciones y que el personal se involucre y participe en la elaboración de procedimientos para cada uno de los puestos de trabajo.

- Hacer uso de elementos de control visual como tarjetas y tableros para mantener ordenados todos los elementos y herramientas que intervienen en el proceso productivo.
- Conservar del sitio de trabajo mediante controles periódicos sobre las acciones de mantenimiento de las mejoras alcanzadas con la aplicación de las 5'S.
- Poder 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.

### Causas - Efectos

**Figura Nro. 1**



**Fuente:** Autor de la Investigación 2011

### Planteamiento del Problema

Hoy en día las instituciones públicas y privadas se desarrollan en un ambiente de constantes cambios, es por eso la importancia de analizar diferentes factores positivos y negativos que se generan y se manifiestan alrededor de ellas.

Es interesante conocer estos cambios debido a que las organizaciones en general están conscientes que sus competidores buscan constantemente métodos y estrategias para generar ventajas competitivas y lograr la consolidación de sus objetivos.

Para hacer más eficiente la gestión administrativa, se hace necesario definir un sistema de calidad que permita a sus autoridades, funcionarios y trabajadores desarrollar y cumplir sus actividades, según la normatividad que se aplique a todos sus procesos.

### **Formulación del Problema**

¿Qué estrategias de control de la calidad se podrían aplicar en la administración del Gobierno Municipal de Antonio Ante, para mejorar el desempeño laboral del personal?

### **Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivos Generales**

1. Analizar los factores que inciden en la administración del Gobierno Municipal de Antonio Ante.
2. Diseñar una guía basada en la teoría de las 5'S para el mejoramiento de la calidad del desempeño del personal que labora en el Gobierno Municipal de Antonio Ante.

#### **Objetivos Específicos**

1. Identificar las políticas de manejo administrativo que se aplican en el Gobierno Municipal de Antonio Ante.
2. Analizar el perfil profesional y competencias de los empleados que permitan una buena gestión administrativa.
3. Estructurar los contenidos de la guía basada en la teoría de 5'S para el mejoramiento de la calidad del personal que labora en el Gobierno Municipal de Antonio Ante.

4. Contribuir al mejoramiento de la administración tradicional, a través de la implementación de la Guía de las 5´S.
5. Establecer un sistema de seguimiento y evaluación de la administración de empresas públicas, basado en la teoría de las 5´S.

### **Preguntas de Investigación**

1. ¿Las políticas que se aplican en el Gobierno Municipal de Antonio Ante garantizan una buena gestión administrativa?
2. ¿El perfil por competencias del talento humano que labora en esta entidad, es el adecuado?
3. ¿Por qué la elaboración de la guía basada en la teoría de 5´S, elevará la calidad de desempeño del personal?
4. ¿Cómo beneficiará el nuevo sistema de calidad en la administración del Gobierno Municipal de Antonio Ante?
5. ¿La evaluación periódica del personal que labora en el Gobierno Municipal de Antonio Ante, fomentará su buen desempeño?

### **Justificación**

Se justifica la aplicación de la metodología de las 5´S como la herramienta a ser utilizada para mejorar el desempeño del personal que labora en el Gobierno Municipal de Antonio Ante, debido a que solucionará problemas encontrados, ya que muchas veces no se considera el orden y la limpieza como una condición fundamental para trabajar apropiadamente, por el contrario se aprende a convivir, sin pensar cuánto más fácil sería, si las oficinas y dependencias se mantendrían ordenadas y organizadas únicamente con los recursos necesarios.

Además no se practica la disciplina de mejoramiento continuo, frecuentemente se trabaja en medio de la desorganización, aunque no sea visible. El liberarse del desorden otorga la suficiente energía y claridad para producir más.

La presente investigación se considera de gran relevancia, ya que procura ayudar a mejorar el desempeño del personal que labora en el Gobierno Municipal de Antonio Ante, mediante un sistema de calidad para ofrecer un buen servicio en el sector público. Es necesario crear una verdadera cultura de mejoramiento continuo que conlleve adoptar ciertas herramientas y estrategias para conseguir los objetivos institucionales, por lo tanto la implementación de un sistema de calidad permitirá ser más productivos y competitivos.

La herramienta de calidad de las 5´S, favorece la identificación y compromiso del personal de todas las áreas con la institución para inducir un cambio en el estado de ánimo, actitud y comportamiento. Se trata de dar las pautas para entender, implantar y mantener el orden, organización, limpieza y disciplina, a partir de las cual se puedan sentar las bases de la mejora continua, seguridad y medio ambiente de toda la empresa.

## **Viabilidad**

Este trabajo investigativo es viable de aplicar, ya que se cuenta con las facilidades administrativas, financieras, técnicas y talento humano por parte del Gobierno Municipal de Antonio Ante, debido a que la implementación de este nuevo sistema de mejoramiento de la calidad basado en la teoría de las 5´S, ayudará a elevar el rendimiento y desempeño del personal.

Será factible de ejecutarlo administrativamente, porque es un proceso para crear y mantener un ambiente de alto nivel: limpio, organizado, agradable y saludable, que proporciona la disciplina necesaria para el cambio de comportamiento en el personal, aumentando la productividad, seguridad y buenos hábitos.

También existe el compromiso serio y firme por parte de las autoridades y funcionarios del Gobierno Municipal de Antonio Ante de implantar las 5´S, el objetivo es conseguir que todas las personas se sientan comprometidas con este proceso.

La adquisición de este sistema de calidad no generará grandes inversiones financieras para el Municipio de Antonio Ante, ya que se consultó a empresas dedicadas a mejorar la competitividad en organizaciones de todos los sectores, a través de servicios de consultoría, asesoría, capacitación y técnicas de mejoramiento continuo, las cuales ofertaron sus propuestas.

Técnicamente la puesta en marcha del sistema de calidad estará a cargo de profesionales que impartirán todas y cada una de las fases para su correcta implementación, a través de talleres y seminarios. Para hacer realidad este trabajo investigativo, es necesario promover algunos cambios en la entidad, como son creer en la propuesta de calidad, comprometerse en cada una de las etapas de la implementación, motivar y automotivarse.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **Administración Pública**

Diez, Manuel María (1985), en su Manual de Derecho Administrativo, expresa: Administración Pública es un término de límites imprecisos que comprende el conjunto de organizaciones públicas que realizan la función administrativa y de gestión del Estado y de otros entes públicos con personalidad jurídica, ya sean de ámbito regional o local.

Guzmán Lara, Aníbal (2005), en su Diccionario explicativo del derecho del trabajo en el Ecuador, manifiesta: La Administración Pública es la acción del gobierno encaminada en forma ordenada y técnica al cumplimiento y aplicación de leyes y reglamentos, a promover el bien público en todas sus manifestaciones, económica, de seguridad, de protección, de integridad territorial, educación, vialidad, como a dar resoluciones oportunas a las reclamaciones y peticiones que se susciten o presentaren.

Se argumenta también que es un "conjunto de órganos e instituciones jerárquica o funcionalmente subordinados y coordinados de acuerdo con la Ley, que tiene como misión constitucional el asegurar las prestaciones públicas necesarias para el desarrollo de la vida en común".

Se define también como la "Actividad del Estado, encaminada al cumplimiento de las leyes y fomento de los intereses públicos. Para realizar tales fines dispone de órganos centrales, provinciales y locales".

En el escenario jurídico, "El Derecho proporciona, a la administración, la estructura jurídica indispensable para que cualquier organismo social pueda ser administrado. La administración, a su vez da al Derecho la eficacia jurídica de sus normas, sobre toda aquellas que directamente tienden a la organización de la sociedad". "Lo que

importa principalmente al Derecho son los derechos; a la Administración de los resultados; el Derecho a la libertad y la seguridad, en tanto que la Administración fomenta la eficacia y rapidez y el estancamiento.

Administración Pública: “es una organización que el Estado utiliza para canalizar adecuadamente demandas sociales y satisfacerlas, a través de la transformación de recursos públicos en acciones modificadoras de la realidad, mediante la producción de bienes, servicios y regulaciones”.

Es la actividad racional, técnica, jurídica y permanente, ejecutada por el Estado, que tiene por objeto planificar, organizar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar el funcionamiento de los servicios públicos.

El fin de la administración es prestar servicios eficientes y eficaces para satisfacer necesidades generales y lograr el desarrollo económico, social y cultural del País. Para obtener estos resultados la administración tiene que formular objetivos, trazar políticas, elegir procedimientos, decidir correctamente, ejecutar las resoluciones y controlar las acciones de los servidores.

### **La Administración Pública Central**

La Administración Pública Central es la actividad política, jurídica y técnica que ejerce jerarquía e imperativamente el Presidente de la República, de acuerdo con las funciones constitucionales, legales y reglamentarias, para satisfacer necesidades generales dentro de un organismo social, valiéndose de diferentes procedimientos, órganos e instituciones públicas, semi-públicas y privadas, y de acuerdo con los principios de eficiencia, agilidad y transparencia, descentralización, desconcentración, racionalización y economía de los servicios; la coparticipación y solidaridad social. "Las decisiones se toman en el ápice y se van cumpliendo hasta la base.

### **Organización Administrativa**

La Administración Pública de la Función Ejecutiva de acuerdo con la jurisdicción territorial, funciones y competencias se encuentra organizado y estructurado

jerárquicamente de la siguiente forma: Presidente de la República; Vicepresidente de la República; Secretario General de la Administración, Ministros de Estado; Gobernadores; Intendentes de Policía; Jefes Políticos; Comisarios de Policía; y, Tenientes Políticos.

### **La Administración Pública Institucional**

Es una rama de los servicios generales del Estado o del Municipio que se han desprendido de su organización para erigirse en entidades dotadas con personería jurídica, autonomía propia, patrimonio independiente y grado de especialidad y responsabilidad. En este sentido la institución pública representa el grado más alto de descentralización por servicio; a su vez, es una ventaja y una garantía porque tiende a tecnificar y especializar a la administración. Por ejemplo, el Municipio y la Universidad son instituciones públicas descentralizadas, especializadas, con características particulares propias dentro de la administración. Las instituciones públicas de carácter científico, educativas, deportivas, son muestra palpable del grado de desarrollo económico y cultural de un país.

### **La Administración Pública Seccional**

Son entidades del sector público como los Consejos Provinciales y los Concejos Cantonales de carácter orgánico-funcional que gozan de autonomía propia, patrimonio económico y de capacidad jurídica para obrar y realizar actos reglados y discrecionales que fueren necesarios para el cumplimiento de sus fines en la forma y condiciones que determine la Constitución y las leyes y con facultad legislativa para dictar ordenanzas, para gobernar, ejecutar y hacer cumplir sus órdenes.

### **Administración de Empresas**

La administración de empresas, o ciencia administrativa o simplemente administración, es una ciencia social que estudia la organización de las empresas y la manera como se gestionan los recursos, procesos y resultados de sus actividades.

## Proceso Administrativo

G. Munich y M. García (2003), en su libro *Introducción a la Administración con enfoque de sistemas*, expresa: El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales, se hace efectiva la administración, mismas que son interrelacionados y forman un proceso integral.

Stoner, James (1984), en su libro *Enología: fundamentos científicos y tecnológicos*, manifiesta: Es una serie de partes separadas, o funciones que constituyen un proceso total.

Terry & Franklin (1985), en su libro *Principios de Administración*, expresa: Las funciones fundamentales, y los medios por los cuales administra el gerente.

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

La administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente.

Fayol, Henry (1926), en su libro *Historia del Pensamiento Administrativo*, define: Proceso que está compuesto por funciones básicas: planificación, organización, dirección, coordinación, control.

**Planificación:** procedimiento para establecer objetivos y un curso de acción adecuado para lograrlos.

**Organización:** proceso para comprometer a dos o más personas que trabajan juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.

**Dirección:** función que consiste en dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.

**Coordinación:** integración de las actividades de partes independientes de una organización con el objetivo de alcanzar las metas seleccionadas.

**Control:** proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las planificadas.

El proceso se da al mismo tiempo, es decir el administrador realiza estas funciones simultáneamente. Las funciones o procesos detallados no son independientes, sino que están totalmente interrelacionados. Cuando una organización elabora un plan, debe ordenar su estructura para hacer posible la ejecución del mismo. Luego de la ejecución (o tal vez en forma simultánea) se controla que la realidad de la empresa no se aleje de la planificación, o en caso de hacerlo se busca comprender las causas de dicho alejamiento. Finalmente, del control realizado puede surgir una corrección en la planificación, lo que realimenta el proceso.

## **Calidad**

El término calidad a lo largo del tiempo ha sufrido diferentes transformaciones; en un primer momento se hablaba de control de calidad, primera etapa en la gestión de la calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a producción. Posteriormente, nace el aseguramiento de la calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado.

Finalmente se llega a lo que hoy se conoce como calidad total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de mejora continua que incluye las dos fases anteriores.

La filosofía de la calidad total proporciona una concepción global que fomenta la mejora continua en la organización y la involucración de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo.

## **Evolución Histórica del Concepto de Calidad**

A lo largo de la historia el término calidad ha sufrido numerosos cambios que conviene reflejar en cuanto su evolución histórica. Para ello, se describe cada una

de las etapas, el concepto que se tenía de la calidad y cuáles eran los objetivos a conseguir.

### Evolución Histórica de la Calidad

**Cuadro 1:**

<b>Etapas</b>	<b>Concepto</b>	<b>Finalidad</b>
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del costo o esfuerzo necesario para ello.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacer al cliente.</li> <li>• Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho.</li> <li>• Crear un producto único.</li> </ul>
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacer una gran demanda de bienes.</li> <li>• Obtener beneficios.</li> </ul>
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.</li> </ul>
Postguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimizar costos mediante la Calidad.</li> <li>• Satisfacer al cliente</li> <li>• Ser competitivo.</li> </ul>
Postguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra.</li> </ul>
Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacer las necesidades técnicas del producto.</li> </ul>
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacer al cliente.</li> <li>• Prevenir errores.</li> <li>• Reducir costos.</li> <li>• Ser competitivo.</li> </ul>
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacer tanto al cliente externo como interno.</li> <li>• Ser altamente competitivo.</li> <li>• Mejora Continua.</li> </ul>

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml>

Esta evolución permite comprender de dónde proviene la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que se proporciona al cliente; y, en definitiva, a la sociedad, y cómo poco a poco se ha ido involucrando toda la organización en la consecución de este fin. La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del producto, sino que en la actualidad es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones, tanto para mantener su posición en el mercado, como para asegurar su supervivencia.

### **El Modelo Europeo de Excelencia: La Autoevaluación**

En la década de los 80, y ante el hecho de que la calidad se convirtiera en el aspecto más competitivo en muchos mercados, se constituye (1988) la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT E.F.Q.M.), con el fin de reforzar la posición de las empresas europeas en el mercado mundial impulsando en ellas la Calidad como factor estratégico clave para lograr una ventaja competitiva global.

El reconocimiento de los logros era uno de los rasgos de la política desarrollada por la E.F.Q.M. En 1992 se presenta el Premio Europeo a la Calidad para empresas europeas, para otorgar este premio se utilizan los criterios del Modelo de Excelencia Empresarial, o Modelo Europeo para la Gestión de Calidad Total, divididos en dos grupos: los cinco primeros son los Criterios Agentes, que describen cómo se consiguen los resultados; los cuatro últimos son los Criterios de Resultados, que describen qué ha conseguido la organización. Los nueve criterios son los siguientes:

1. **Liderazgo.** Cómo se gestiona la calidad total para llevar a la empresa hacia la mejora continua.
2. **Estrategia y planificación.** Cómo se refleja la calidad total en la estrategia y objetivos de la compañía.
3. **Gestión del personal.** Cómo se libera todo el potencial de los empleados en la organización.
4. **Recursos.** Cómo se gestionan eficazmente los recursos de la compañía en apoyo de la estrategia.
5. **Sistema de calidad y procesos.** Cómo se adecuan los procesos para garantizar la mejora permanente de la empresa.

6. **Satisfacción del cliente.** Cómo perciben los clientes externos de la empresa sus productos y servicios.
7. **Satisfacción del personal.** Cómo percibe el personal la organización a la que pertenece.
8. **Impacto de la sociedad.** Cómo percibe la comunidad el papel de la organización dentro de ella.
9. **Resultados del negocio.** Cómo la empresa alcanza los objetivos en cuanto al rendimiento económico previsto.

### **Sistemas de Aseguramiento de la Calidad: ISO 9000**

El aseguramiento de la calidad nace como una evolución natural del control de calidad, que resultaba limitado y poco eficaz para prevenir la aparición de defectos. Para ello, se hizo necesario crear sistemas de calidad que incorporasen la prevención como forma de vida y que, en todo caso, sirvieran para anticipar los errores antes de que estos se produjeran. Un sistema de calidad se centra en garantizar que lo que ofrece una organización cumple con las especificaciones establecidas previamente por la empresa y el cliente, asegurando una calidad continua a lo largo del tiempo. Las definiciones, según la Norma ISO, son:

**Aseguramiento de la Calidad:** Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, implementadas en el sistema de calidad, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto satisfará los requisitos dados sobre la calidad.

**Sistema de Calidad:** Conjunto de la estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos de la organización de una empresa, que ésta establece para llevar a cabo la gestión de su calidad.

### **Las Normas ISO 9000**

Con el fin de estandarizar los sistemas de calidad de distintas empresas y sectores, y con algunos antecedentes en los sectores nuclear, militar y de automoción, en 1987 se publican las Normas ISO 9000, un conjunto de normas editadas y revisadas periódicamente por la Organización Internacional de Normalización (ISO) sobre el

aseguramiento de la calidad de los procesos. De este modo, se consolida a nivel internacional el marco normativo de la gestión y control de la calidad. Estas normas aportan las reglas básicas para desarrollar un sistema de calidad siendo totalmente independientes del fin de la empresa o del producto o servicio que proporcione. Son aceptadas en todo el mundo como un lenguaje común que garantiza la calidad (continua) de todo aquello que una organización ofrece.

En los últimos años se está poniendo en evidencia que no basta con mejoras que se reduzcan, a través del concepto de aseguramiento de la calidad, al control de los procesos básicamente, sino que la concepción de la calidad sigue evolucionando, hasta llegar hoy en día a la llamada gestión de la calidad total. Dentro de este marco, la Norma ISO 9000 es la base en la que se asientan los nuevos Sistemas de Gestión de la Calidad.

## **El Manual de Calidad, los Procedimientos y la Documentación Operativa**

### **Partes integrantes de un Sistema de Calidad**

La base de un sistema de calidad se compone de dos documentos, denominados manuales de aseguramiento de la calidad, que definen por un lado el conjunto de la estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos genéricos que una organización establece para llevar a cabo la gestión de la calidad (Manual de Calidad), y por otro lado, la definición específica de todos los procedimientos que aseguren la calidad del producto final (Manual de Procedimientos). El Manual de Calidad dice ¿Qué? y ¿Quién?, y el Manual de Procedimientos, ¿Cómo? y ¿Cuándo?. Dentro de la infraestructura del sistema existe un tercer pilar que son los Documentos Operativos, en el que se refleja la actuación diaria de la empresa.

### **Manual de Calidad**

Especifica la política de calidad de la empresa y la organización necesaria para conseguir los objetivos de aseguramiento de la calidad de una forma similar en toda la empresa. En él se describen la política de calidad de la empresa, la estructura organizacional, la misión de todo elemento involucrado en el logro de la Calidad.

## **Manual de Procedimientos**

El manual de procedimientos sintetiza de forma clara, precisa y sin ambigüedades los procedimientos operativos, donde se muestra de modo detallado la forma de actuación y de responsabilidad de todo miembro de la organización dentro del marco del sistema de calidad de la empresa y dependiendo del grado de involucración en la consecución de la calidad del producto final.

### **Planificación Estratégica y Despliegue de la Calidad**

#### **Planificación Estratégica**

La planificación estratégica de la calidad es el proceso por el cual una empresa define su razón de ser en el mercado, su estado deseado en el futuro y desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. Se refiere, en esencia, al proceso de preparación necesario para alcanzar los objetivos de la calidad.

La planificación estratégica requiere una participación considerable del equipo directivo, ya que son ellos quienes determinan los objetivos a incluir en el plan de negocio y quienes los despliegan hacia niveles inferiores de la organización para, en primer lugar, identificar las acciones necesarias para lograr los objetivos; en segundo lugar, proporcionar los recursos oportunos para esas acciones, y, en tercer lugar, asignar responsabilidades para desarrollar dichas acciones.

#### **Planificación de todas las Estrategias**

Son muchos los beneficios del trabajo en equipo en cualquier proceso de mejora de calidad. En el equipo, cada uno de los componentes aporta distintas experiencias, habilidades, conocimientos y perspectivas sobre los temas que abordan diariamente.

Una única persona intentando eliminar un problema o un defecto rara vez conseguirá dominar un proceso de trabajo completo. Los beneficios más significativos en calidad, normalmente, los logran los equipos: grupos de individuos

que unen su talento y la experiencia que han desarrollado trabajando en distintas etapas del proceso que comparten.

Los equipos de mejora consiguen resultados duraderos porque pueden abordar aspectos mayores que una persona sola, pueden comprender completamente el proceso, tienen acceso inmediato a los conocimientos y habilidades técnicas de todos los miembros del equipo, y finalmente pueden confiar en el apoyo mutuo y en la cooperación que surge entre los componentes del grupo.

Un equipo es un conjunto de personas comprometidas con un propósito común y del que todos se sienten responsables. Dado que los componentes del equipo representan a varias funciones y departamentos, se obtiene una profunda comprensión del problema, permitiendo a la organización resolver los problemas que afectan a varios departamentos y funciones.

### **Trabajo en equipo**

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

Los componentes del equipo deben ser capaces de: gestionar su tiempo para llevar a cabo su trabajo diario además de participar en las actividades del equipo; alternar fácilmente entre varios procesos de pensamiento para tomar decisiones y resolver problemas, y comprender el proceso de toma de decisiones comunicándose eficazmente para negociar las diferencias individuales.

### **El Proceso de Mejora Continua**

La mejora de la calidad es un proceso estructurado para reducir los defectos en productos, servicios o procesos, utilizándose también para mejorar los resultados que no se consideran deficientes pero que, sin embargo, ofrecen una oportunidad de mejora.

Un proyecto de mejora de la calidad consiste en un problema (u oportunidad de mejora) que se define y para cuya resolución se establece un programa. Como todo programa, debe contar con unos recursos (materiales, humanos y de formación) y unos plazos de trabajo.

## **Diseño y Planificación de la Calidad**

El liderazgo en calidad requiere que los bienes, servicios y procesos internos satisfagan a los clientes. La planificación de la calidad es el proceso que asegura que estos bienes, servicios y procesos internos cumplen con las expectativas de los clientes.

La planificación de la calidad proporciona un enfoque participativo y estructurado para planificar nuevos productos, servicios y procesos. Involucra a todos los grupos con un papel significativo en el desarrollo y la entrega, de forma que todos participan conjuntamente como un equipo y no como una secuencia de expertos individuales.

La planificación de la calidad no sustituye a otras actividades críticas involucradas en la planificación. Representa un marco dentro del cual otras actividades pueden llegar a ser incluso más efectivas.

La estructura y participación en la planificación de la calidad puede parecer un aumento excesivo del tiempo necesario para la planificación pero en realidad reduce el tiempo total necesario para llegar a la operación completa. Una vez que la organización aprende a planificar la calidad, el tiempo total transcurrido entre el concepto inicial y las operaciones efectivas es mucho menor.

## **La Satisfacción del Cliente**

Las características de un producto o servicio determinan el nivel de satisfacción del cliente. Estas características incluyen no sólo las de bienes o servicios principales que se ofrecen, sino también las características de los servicios que les rodean.

La satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente constituye el elemento más importante de la gestión de la calidad y la base del éxito de una empresa. Por

este motivo es imprescindible tener perfectamente definido para cada empresa el concepto de satisfacción de sus clientes desarrollando sistemas de medición de satisfacción del cliente y creando modelos de respuesta inmediata ante la posible insatisfacción. Agregar un valor añadido al producto adicionando características de servicio puede aumentar la satisfacción y decantar al cliente por nuestro producto.

## **Administración de la Calidad**

Fergenbraurn (1983), en su libro “Calidad a la administración en las organizaciones”, expresa: La administración de la calidad es la función organizacional cuyo objetivo es la prevención de defectos.

La responsabilidad de la administración de la calidad son las siguientes:

1. Acumular, analizar y elaborar informes de los costos de la calidad.
2. Establecer metas y programas de reducción de los costos de la calidad
3. Implantar sistemas para medir el verdadero nivel de la calidad del producto resultante.
4. Establecer metas y programas para el mejoramiento de la calidad del producto.
5. Establecer metas y programas para el mejoramiento de la calidad del producto, por línea de producto.
6. Establecer objetivos y programas para el componente organizacional del control de calidad y publicar manuales para uso del personal correspondiente.
7. Clasificar las actividades del control de calidad de acuerdo con el tipo de trabajo.
8. Organizar el trabajo de control de calidad y contratar personal idóneo para dicha organización.
9. Difundir los procedimientos para hacer que opere el control de calidad.
10. Lograr la aceptación, por parte de los empleados, del trabajo de control de calidad que se le asigne.
11. Integrar a todos los empleados en el componente organizacional del control de calidad y realizar mediciones de la efectividad par determinar la contribución de la función del control de calidad a la rentabilidad y progreso de la compañía.

## **Ingeniería de Calidad**

Es una rama de la ingeniería que interviene en las actividades de cada departamento de la empresa cuya actividad más importante es la implementación de programas de control de calidad. La ingeniería de la calidad también ayuda en la evaluación mediante el establecimiento de métodos.

Hay tres técnicas principales que se emplean en ingeniería de calidad:

**Elaboración de políticas de calidad:** señala los límites dentro del cual se tomarán todas las acciones relativas que se necesitan para alcanzar los objetivos de la calidad. Esta política es la pauta que guía y gobierna todas las decisiones administrativas en las áreas de calidad del producto, incluidas la confiabilidad, la seguridad y la inspección.

**El análisis de la calidad del producto:** consiste en descomponer la situación problemática de la calidad y luego sintetizar los segmentos en un todo.

**La planeación de las operaciones de calidad:** comprende la aplicación de técnicas tendientes a inculcar la importancia de seguir un curso de acción propuesto y los métodos para lograr el resultado deseado. El propósito principal de la planeación es entregar al cliente un producto de calidad satisfactoria a un costo mínimo de calidad.

## **Administración Estratégica de la Calidad**

La empresa moderna es un sistema complejo en el que se toman decisiones se comunican y se instrumentan. Los componentes de la producción, incluida la calidad, dependen de la manera como se toman las decisiones de la estructura de la red de comunicaciones y del sistema de instrumentación. Las personas de todos los niveles de la organización, desde el director ejecutivo hasta el obrero de la línea de producción tienen por consiguiente alguna influencia en la calidad final.

Deming, W. Edwards (1989), en su libro "Gestión del conocimiento y calidad total" expresa, La calidad es trabajo de todos, pero la calidad debe ser dirigida por la administración.

## **Calidad Total**

La calidad total implica la participación continua de todos los trabajadores de una organización en la mejoría del desarrollo, diseño, fabricación y mantenimiento de los productos y servicios que ofrece una organización. De igual manera esta participación debe verse reflejada en las actividades que se realizan dentro de la misma.

Este concepto va mucho más allá del enfoque tradicional de la calidad solamente basada en normas, que atribuye importancia sólo al cumplimiento de ciertos requisitos y características de los productos o servicios. Su interés apunta a una idea estratégica que implica una permanente atención a las necesidades del cliente y a una comunicación continua con el mercado para el desarrollo de una lealtad y preferencia de los clientes o usuarios.

### **Sistemas de Calidad Total**

Un sistema de calidad total es la estructura funcional de trabajo acordada en toda la compañía y en toda la planta, documentada con procedimientos integrados técnicos y administrativos efectivos, para guiar las acciones coordinadas de la fuerza laboral, las maquinas y la información de la compañía y planta de las mejores formas y más practicas para asegurar la satisfacción del cliente con la calidad y costos económicos de calidad.

El enfoque del sistema para la calidad se inicia con el proceso básico del control total de la calidad de que la satisfacción del cliente no puede lograrse mediante la concentración en una sola área de la compañía y planta-diseño de ingeniería, análisis de confiabilidad, equipo de inspección de calidad, análisis de materiales para rechazo, educación para el operario o estudios de mantenimiento por la importancia que cada fase tiene por derecho propio. Su logro depende, a su vez, tanto en que tan bien y que tan a fondo estas acciones de calidad en las diferentes áreas del negocio trabajan individualmente, y sobre que tan bien y que tan a fondo trabajan juntas.

## **Sistemas de Aseguramiento de la Calidad**

La palabra "asegurar" implica afianzar algo, garantizar el cumplimiento de una obligación, transmitir confianza a alguien, afirmar, prometer, comprobar la certeza de algo, cerciorar; de acuerdo con esto, a través del aseguramiento, la organización intenta transmitir la confianza, afirma su compromiso con la calidad a fin de dar el respaldo necesario a sus productos y/o servicios.

La norma NMX-CC-001:1995, define al Aseguramiento de la Calidad como el "conjunto de actividades planeadas y sistemáticas implantadas dentro del sistema de calidad, y demostradas según se requiera para proporcionar confianza adecuada de que un elemento cumplirá los requisitos para la calidad". Menciona además que el aseguramiento de la calidad interno proporciona confianza a la dirección de la empresa, y el externo, en situaciones contractuales, proporciona confianza al cliente.

Es una medición preventiva en la cual el proveedor tiene que mostrar suficiente evidencia, en donde el equipo y materiales están cumpliendo sus propósitos, las mediciones correctivas deben ser señaladas claramente donde sean necesarias. Los niveles de calidad deben de estar claramente definidos.

Un sistema de calidad debe: implementar procesos y procedimientos; documentar procesos y requerimientos; registrar los procesos y requerimientos. Los sistemas de calidad deben estar respaldados por todos los niveles de la administración.

El aseguramiento de la calidad, se puede definir como el esfuerzo total para plantear, organizar, dirigir y controlar la calidad en un sistema de producción con el objetivo de dar al cliente productos con la calidad adecuada. Es simplemente asegurar que la calidad sea lo que debe ser.

El aseguramiento de calidad dentro de la empresa es básicamente un sistema documental de trabajo, en el cual se establecen reglas claras, fijas y objetivas, sobre todos los aspectos ligados al proceso operativo, es decir, desde el diseño, planeación, producción, presentación, distribución, servicio posventa y las técnicas estadísticas de control del proceso y, desde luego, la capacitación del personal.

## Las Cinco S

Deming, W. Edwards, (1986), expresa: El movimiento de las 5´S es una concepción ligada a la orientación hacia la calidad total que se originó en el Japón más de 40 años y que está incluida dentro de lo que se conoce como mejoramiento continuo o gemba kaizen.

Las 5´S derivan de cinco palabras japonesas que conforman los pasos a desarrollar para lograr un óptimo lugar de trabajo, produciendo de manera eficiente y efectiva.

### La Esencia del Kaizen

La esencia de las prácticas administrativas más "exclusivamente japonesas" ya sean de mejoramiento de la productividad, actividades para el Control Total de la Calidad, círculo de control de calidad, entre otros, puede reducirse a una palabra: Kaizen, que es el concepto que involucra numerosas prácticas y herramientas que dentro de dicho marco filosófico y estratégico, permiten una mejora continua en la organización. Entre los instrumentos, métodos y herramientas que contribuyen a ser realidad la mejora continua y el alto nivel de competitividad se encuentran:

1. Orientación al cliente
2. Control Total de Calidad
3. Robótica
4. Círculos de Control de Calidad
5. Sistemas de sugerencias
6. Automatización
7. Disciplina en el lugar de trabajo
8. Inteligencia colectiva
9. Mantenimiento Productivo Total
10. Kanban (sistema de tarjetas)
11. Mejoramiento de la calidad
12. Just in Time (Justo a Tiempo)
13. Cero Defectos
14. Función de Pérdida de Taguchi
15. Actividades en grupos pequeños
16. Relaciones cooperativas trabajadores – administración

17. Mejoramiento de la Productividad
18. Control Estadístico de Procesos
19. Benchmarking (proceso sistemático y continuo)
20. Herramientas de gestión de calidad
21. Análisis e ingeniería de valor
22. Costo objetivo
23. Costo Basado en Actividades
24. Seis Sigma (metodología de mejora de procesos)
25. Sistema Matricial de Control Interno
26. Cuadro de Mando Integral
27. Presupuesto Base Cero
28. Organización de Rápido Aprendizaje
29. Curva de Experiencia
30. Sistema para la Detección, Prevención y Eliminación de Desperdicios
31. AMFE (Análisis Modal de Fallos y Efectos)
32. Despliegue de la Función de Calidad
33. Automatización (Jidohka) “automatización inteligente” o “automatización humanizada.
34. Ciclo de Deming (PREA - EREA) PREA significa: “Planificar – Realizar – Evaluar – Actuar”, en tanto que EREA es: “Estandarizar – Realizar – Evaluar – Actuar”.
35. Las 5´S

La esencia del kaizen es la simplicidad como medio de mejorar los estándares de los sistemas productivos y de gestión. La capacidad de analizar, motivar, dirigir, controlar, evaluar, constituyen la razón de ser del kaizen. "Cuanto más simple y sencillo mejor".

El Kaizen genera el pensamiento orientado al proceso, ya que los procesos deben ser mejorados antes de que se obtengan resultados mejorados.

El mejoramiento continuo se logra a través de todas las acciones diarias, por pequeñas que éstas sean, que permiten que los procesos y la empresa sean más competitivas en la satisfacción del cliente. La velocidad del cambio dependerá del número de acciones de mejoramiento que se realicen día a día y de la efectividad con que éstas se realicen, por lo que es importante que el mejoramiento continuo

sea una idea internalizada por completo en la conducta de todos los miembros de la organización, convirtiéndose en una filosofía de trabajo y de vida.

### **El Kaizen en el Gemba**

El gemba significa en japonés "lugar real", o sea donde tiene lugar la acción. El Kaizen en el gemba es por lo tanto, llevar a cabo la mejora continua en el lugar de la acción.

Todas las empresas practican tres actividades principales directamente relacionadas con la obtención de utilidades: desarrollo, producción y venta. Sin estas actividades, una empresa no puede existir. Por tanto, en un sentido amplio, gemba significa los lugares de estas tres actividades. En un contexto más restringido, gemba significa el lugar donde se forman los productos o servicios. En una empresa de servicios, gemba es donde los clientes entran en contacto con los servicios ofrecidos.

### **Las Cinco S del Kaizen**

Corresponde a cinco palabras japonesas que constituyen el "housekeeping" de la fábrica, la oficina o la casa y todas las palabras tienen como letra inicial la "S"; estas son:

#### **Seiri "Clasificar"**

Verificar los elementos verdaderamente necesarios e innecesarios en el trabajo y eliminar los últimos. Se incluyen por ejemplo: herramientas, maquinaria, productos con defectos, papeles y documentos que no aportan nada.

El objetivo básico es mantener sólo lo necesario, ordenando y separando por categorías, clases, tipos, tamaños, rotación. Entre las acciones a realizar destacan: la revisión del área de trabajo, separar lo que sirve de lo que no sirve, separar lo necesario de lo innecesario. Determinar un lugar donde poner temporalmente lo que no se necesita pero puede servir a alguien, decidir que se hará con las cosas, arreglar o componer los pequeños desperfectos.

Diferenciar entre los elementos necesarios de aquellos que no lo son, implica separar lo necesario de lo innecesario y eliminar o erradicar del gemba. Debe establecerse un tope sobre el número de ítems necesarios. En gemba puede encontrarse toda clase de objetos. Una mirada minuciosa revela que en el trabajo diario sólo se necesita un número pequeño de éstos; muchos otros objetos no se utilizarán nunca o sólo se necesitarán en un futuro distante. Un método práctico y fácil consiste en retirar cualquier cosa que no se vaya a utilizar en los próximos 30 días.

### **Seiton “Ordenar”**

Disponer de manera ordenada todos los elementos que quedan después del seiri. El seiton lleva a clasificar los ítems por uso y disponerlos como corresponde para minimizar el tiempo de búsqueda y el esfuerzo. Para hacer esto, cada ítem debe tener una ubicación, un nombre y un volumen designados. Debe especificarse no sólo la ubicación, sino también el número máximo de ítems que se permite en el gemba.

Entre las acciones a realizar destacan: definición de un nombre para cada clase de artículos, determinar una ubicación para cada cosa, decidir donde guardar las cosas, en razón de la frecuencia de uso y requerimientos de seguridad, calidad y eficiencia, definición de sistemas que todos entiendan, definición de las formas para acomodar las cosas tomando en cuenta su localización, sacar y devolver a su lugar de origen, detección de faltantes, reposición.

Los beneficios esperados se relacionan con la disminución de los tiempos de búsqueda, prevención de faltantes, mayor seguridad, minimización de los errores, velocidad en las respuestas y rapidez en las mejoras.

### **Seiso “Limpiar”**

Mantener limpio todo el lugar de trabajo. Entre las acciones a realizar se incluyen: limpieza de todo lo que se use, aseo después de cada uso, limpieza de cualquier mancha o suciedad de las máquinas, herramientas, instrumentos, computadoras, aparatos, pizarrones y baños, antes y después de cada uso y verificar su

funcionalidad, si durante el proceso de limpieza se encuentra cualquier desorden, o desarrollo anormal, o condiciones indeseables, identificar las causas principales y establecer acciones preventivas, programas de limpieza, registro de actividades, ordenar y limpiar como se quiere encontrar al día siguiente.

Entre los beneficios se encuentra el evitar accidentes, disminución de reparaciones costosas, tomar acciones correctivas inmediatas, un lugar impecable de trabajo, mejorar el clima laboral, mejorar la calidad.

### **Seiketsu “Estandarizar”**

Al implementar las 5´S, se debe estandarizar las mejores prácticas en todas las áreas de trabajo. Los trabajadores deben participar en el desarrollo de estos estándares o normas, ya que los empleados son muy valiosas fuentes de información en lo que se refiere a su trabajo, pero con frecuencia no se les toma en cuenta.

### **Shitsuke (Disciplina y Autodisciplina)**

Dentro de la metodología de las 5´S, el concepto de disciplina, autodisciplina y autocontrol, se refiere al hecho de que cada empleado mantenga como hábito y costumbre normal, la puesta en práctica de los procedimientos correctos.

Entre las acciones a realizar están los procedimientos estándares de trabajo, entendimiento de los estándares, comprensión total y adquisición del hábito, aprender haciendo, predicar con el ejemplo, disciplinarse para respetar y seguir las normas, compromiso con los objetivos, espíritu de equipo, facilitar las condiciones para que cada empleado ponga en práctica lo aprendido, corrección porque no se hace así.

Construir autodisciplina y formar el hábito de comprometerse en las 5´S mediante el establecimiento de estándares. Las 5´S pueden considerarse como una filosofía, una forma de vida en nuestro trabajo diario.

La esencia de las 5'S es seguir lo que se ha acordado. Se comienza por descartar lo que no se requiere y únicamente disponer los ítems necesarios en el gamba en una forma ordenada. Posteriormente se debe conservar limpio el ambiente de trabajo de manera que puedan identificarse con facilidad las anomalías, y los tres pasos anteriores deben mantenerse sobre una base continua.

### **Estrategia de las Cinco S**

Se llama estrategia de las 5'S porque representan acciones que son principios expresados con cinco palabras japonesas que comienza por S. Cada palabra tiene un significado importante para la creación de un lugar digno y seguro donde trabajar.

Es por esto que cobra importancia la aplicación de la estrategia de las 5'S. No se trata de una moda, un nuevo modelo de dirección o un proceso de implementación de algo japonés que "nada tiene que ver con nuestra cultura latina". Simplemente, es un principio básico de mejorar y hacer del sitio de trabajo un lugar donde valga la pena vivir plenamente y obtener productividad para la empresa.

### **Misión**

Fleitman, Jack, (2000), en su libro *Negocios Exitosos: Cómo Empezar, Administrar y Operar Eficientemente un Negocio*, define la misión de la siguiente manera: "La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general".

La American Marketing Association, (1995), en su *Diccionario de Términos*, define la misión como el "propósito de una organización; el cual, es una función de cinco elementos: (1) la historia de la organización; (2) las preferencias actuales de la gerencia y/o de los dueños; (3) las consideraciones ambientales; (4) los recursos de la organización; y (5) sus capacidades distintivas".

Andrade, Simón, (2005) autor del libro *"Diccionario de Economía"*, define la misión como la "finalidad pretendida por una empresa o definición del papel que desea

cumplir en su entorno o en el sistema social en el que actúa, y que real o pretendidamente, supone su razón de ser. Equivale a la palabra fin".

El Diccionario de Marketing de Cultural S.A, (1999), define la misión como "el origen, la razón de ser de la corporación; el cual, se ve influenciada en momentos concretos por varios elementos, como ser: La historia de la empresa, las preferencias de la dirección y de los propietarios del negocio, los factores externos o del entorno en que se enmarca, los recursos de que dispone y los puntos fuertes en cada momento".

La Real Academia Española, (2006), en su Diccionario de la Lengua Española, menciona (en una de sus definiciones) lo siguiente: Misión "Poder, facultad que se da a alguien de ir a desempeñar algún cometido".

## **Visión**

Fleitman, Jack, (2000), en su libro Negocios Exitosos: Cómo Empezar, Administrar y Operar Eficientemente un Negocio, define la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Thompson, Arthur y Strickland, A. J., (2008), en su libro: Administración Estratégica, teoría y casos, define a la visión como el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar.

Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc.

## **Valores**

Los valores son principios que permiten orientar el comportamiento en función de lo que realizan las personas. Son creencias fundamentales que ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud.

Los valores se refieren a necesidades humanas y representan ideales, sueños y aspiraciones, con una importancia independiente de las circunstancias. Por ejemplo, aunque existan injustos la justicia sigue teniendo valor. Lo mismo ocurre con el bienestar o la felicidad.

Valores, actitudes y conductas están estrechamente relacionados. Cuando se habla de actitud se refiere a la disposición de actuar en cualquier momento, de acuerdo con las creencias, sentimientos y valores.

Los valores se traducen en pensamientos, conceptos o ideas, pero lo que más se aprecia es el comportamiento, lo que hacen las personas. Una persona valiosa es alguien que vive de acuerdo con los valores en los que cree. Ella vale lo que valen sus valores y la manera cómo los vive.

En una organización los valores son el marco del comportamiento que deben tener sus integrantes, y dependen de la naturaleza de la organización (su razón de ser); del propósito para el cual fue creada (sus objetivos); y de su proyección en el futuro (su visión). Para ello, deberían inspirar las actitudes y acciones necesarias para lograr sus objetivos.

## **Organigrama**

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa, institución u organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización.

Según Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, (2009) autores del libro "Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante", el organigrama es una "representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación".

Para Enrique B. Franklin, autor del libro "Organización de Empresas", (2009) el organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.

Fleitman, Jack, (2000), autor de su libro Negocios Exitosos: Cómo Empezar, Administrar y Operar Eficientemente un Negocio define al organigrama como la "representación gráfica de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría".

Andrade, Simón, (2005), autor del libro "Diccionario de Economía", proporciona la siguiente definición de organigrama: "Expresión gráfica o esquemática de la estructura organizativa de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc."

Se citan además títulos, capítulos y artículos emanados en la Constitución Política del Ecuador, referentes a la Organización Territorial del Estado; y, lo que reza en la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

## **CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR**

### **TÍTULO V**

#### **ORGANIZACIÓN TERRITORIAL DEL ESTADO**

##### **Capítulo primero**

##### **Principios generales**

Art. 238.- Los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad,

subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana. En ningún caso el ejercicio de la autonomía permitirá la secesión del territorio nacional.

Constituyen gobiernos autónomos descentralizados las juntas parroquiales rurales, los concejos municipales, los concejos metropolitanos, los consejos provinciales y los consejos regionales.

Art. 239.- El régimen de gobiernos autónomos descentralizados se regirá por la ley correspondiente, que establecerá un sistema nacional de competencias de carácter obligatorio y progresivo y definirá las políticas y mecanismos para compensar los desequilibrios territoriales en el proceso de desarrollo.

Art. 240.- Los gobiernos autónomos descentralizados de las regiones, distritos metropolitanos, provincias y cantones tendrán facultades legislativas en el ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales. Las juntas parroquiales rurales tendrán facultades reglamentarias.

Todos los gobiernos autónomos descentralizados ejercerán facultades ejecutivas en el ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales.

Art. 241.- La planificación garantizará el ordenamiento territorial y será obligatoria en todos los gobiernos autónomos descentralizados.

## **Capítulo segundo**

### **Organización del territorio**

Art. 242.- El Estado se organiza territorialmente en regiones, provincias, cantones y parroquias rurales. Por razones de conservación ambiental, étnico-culturales o de población podrán constituirse regímenes especiales.

Los distritos metropolitanos autónomos, la provincia de Galápagos y las circunscripciones territoriales indígenas y pluriculturales serán regímenes especiales.

Art. 243.- Dos o más regiones, provincias, cantones o parroquias contiguas podrán

agruparse y formar mancomunidades, con la finalidad de mejorar la gestión de sus competencias y favorecer sus procesos de integración. Su creación, estructura y administración serán reguladas por la ley.

Art. 244.- Dos o más provincias con continuidad territorial, superficie regional mayor a veinte mil kilómetros cuadrados y un número de habitantes que en conjunto sea superior al cinco por ciento de la población nacional, formarán regiones autónomas de acuerdo con la ley. Se procurará el equilibrio interregional, la afinidad histórica y cultural, la complementariedad ecológica y el manejo integrado de cuencas. La ley creará incentivos económicos y de otra índole, para que las provincias se integren en regiones.

Art. 245.- La iniciativa para la conformación de una región autónoma corresponderá a los gobiernos provinciales, los que elaborarán un proyecto de ley de regionalización que propondrá la conformación territorial de la nueva región, así como un proyecto de estatuto de autonomía regional. La Asamblea Nacional aprobará en un plazo máximo de ciento veinte días el proyecto de ley, y en caso de no pronunciarse dentro de este plazo se considerará aprobado.

Para negar o archivar el proyecto de ley, la Asamblea Nacional requerirá de los votos de las dos terceras partes de sus integrantes. El proyecto de estatuto será presentado ante la Corte Constitucional para que verifique su conformidad con la Constitución. El dictamen correspondiente se emitirá en un plazo máximo de cuarenta y cinco días, y en caso de no emitirse dentro de éste se entenderá que el dictamen es favorable. Con el dictamen favorable de la Corte Constitucional y la aprobación del proyecto de ley orgánica, se convocará a consulta popular en las provincias que formarían la región, para que se pronuncien sobre el estatuto regional. Si la consulta fuera aprobada por la mayoría absoluta de los votos válidamente emitidos en cada provincia, entrará en vigencia la ley y su estatuto, y se convocará a elecciones regionales en los siguientes cuarenta y cinco días para nombrar a las autoridades y representantes correspondientes.

Art. 246.- El estatuto aprobado será la norma institucional básica de la región y establecerá su denominación, símbolos, principios, instituciones del gobierno regional y su sede, así como la identificación de los bienes, rentas, recursos propios y la enumeración de las competencias que inicialmente asumirá. Las reformas al

estatuto se realizarán con sujeción al proceso en él establecido y requerirán de dictamen favorable de la Corte Constitucional.

Art. 247.- El cantón o conjunto de cantones contiguos en los que existan conurbaciones, con un número de habitantes mayor al siete por ciento de la población nacional podrán constituir un distrito metropolitano. Los cantones interesados en formar un distrito metropolitano seguirán el mismo procedimiento establecido para la conformación de las regiones. Sus concejos cantonales elaborarán una propuesta que contenga un proyecto de ley y un proyecto de estatuto de autonomía del distrito metropolitano.

Los distritos metropolitanos coordinarán las acciones de su administración con las provincias y regiones que los circundan. El estatuto del distrito metropolitano cumplirá con las mismas condiciones que el estatuto de las regiones.

Art. 248.- Se reconocen las comunidades, comunas, recintos, barrios y parroquias urbanas. La ley regulará su existencia con la finalidad de que sean consideradas como unidades básicas de participación en los gobiernos autónomos descentralizados y en el sistema nacional de planificación.

Art. 249.- Los cantones cuyos territorios se encuentren total o parcialmente dentro de una franja fronteriza de cuarenta kilómetros, recibirán atención preferencial para afianzar una cultura de paz y el desarrollo socioeconómico, mediante políticas integrales que precautelen la soberanía, biodiversidad natural e interculturalidad. La ley regulará y garantizará la aplicación de estos derechos.

Art. 250.- El territorio de las provincias amazónicas forma parte de un ecosistema necesario para el equilibrio ambiental del planeta. Este territorio constituirá una circunscripción territorial especial para la que existirá una planificación integral recogida en una ley que incluirá aspectos sociales, económicos, ambientales y culturales, con un ordenamiento territorial que garantice la conservación y protección de sus ecosistemas y el principio del *sumak kawsay*.

## **Capítulo tercero**

### **Gobiernos autónomos descentralizados y regímenes especiales**

Art. 251.- Cada región autónoma elegirá por votación a su consejo regional y a su gobernadora o gobernador regional, que lo presidirá y tendrá voto dirimente. Los consejeros regionales se elegirán de forma proporcional a la población urbana y rural por un periodo de cuatro años, y entre ellos se elegirá una vicegobernadora o vicegobernador.

Cada gobierno regional establecerá en su estatuto los mecanismos de participación ciudadana que la Constitución prevea.

Art. 252.- Cada provincia tendrá un consejo provincial con sede en su capital, que estará integrado por una prefecta o prefecto y una viceprefecta o viceprefecto elegidos por votación popular; por alcaldesas o alcaldes, o concejales o concejales en representación de los cantones; y por representantes elegidos de entre quienes presidan las juntas parroquiales rurales, de acuerdo con la ley.

La prefecta o prefecto será la máxima autoridad administrativa, que presidirá el Consejo con voto dirimente, y en su ausencia temporal o definitiva será reemplazado por la persona que ejerza la viceprefectura, elegida por votación popular en binomio con la prefecta o prefecto.

Art. 253.- Cada cantón tendrá un concejo cantonal, que estará integrado por la alcaldesa o alcalde y las concejales y concejales elegidos por votación popular, entre quienes se elegirá una vicealcaldesa o vicealcalde. La alcaldesa o alcalde será su máxima autoridad administrativa y lo presidirá con voto dirimente. En el concejo estará representada proporcionalmente a la población cantonal urbana y rural, en los términos que establezca la ley.

Art. 254.- Cada distrito metropolitano autónomo tendrá un concejo elegido por votación popular. La alcaldesa o alcalde metropolitano será su máxima autoridad administrativa y presidirá el concejo con voto dirimente. Los distritos metropolitanos

autónomos establecerán regímenes que permitan su funcionamiento descentralizado o desconcentrado.

Art. 255.- Cada parroquia rural tendrá una junta parroquial conformada por vocales de elección popular, cuyo vocal más votado la presidirá. La conformación, las atribuciones y responsabilidades de las juntas parroquiales estarán determinadas en la ley.

Art. 256.- Quienes ejerzan la gobernación territorial y las alcaldías metropolitanas, serán miembros de un gabinete territorial de consulta que será convocado por la Presidencia de la República de manera periódica.

Art. 257.- En el marco de la organización político administrativa podrán conformarse circunscripciones territoriales indígenas o afroecuatorianas, que ejercerán las competencias del gobierno territorial autónomo correspondiente, y se regirán por principios de interculturalidad, plurinacionalidad y de acuerdo con los derechos colectivos.

Las parroquias, cantones o provincias conformados mayoritariamente por comunidades, pueblos o nacionalidades indígenas, afroecuatorianos, montubios o ancestrales podrán adoptar este régimen de administración especial, luego de una consulta aprobada por al menos las dos terceras partes de los votos válidos. Dos o más circunscripciones administradas por gobiernos territoriales indígenas o pluriculturales podrán integrarse y conformar una nueva circunscripción. La ley establecerá las normas de conformación, funcionamiento y competencias de estas circunscripciones.

## **LEY ORGÁNICA DE TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA**

**Art. 7.- Difusión de la Información Pública.-** Por la transparencia en la gestión administrativa que están obligadas a observar todas las instituciones del Estado que conforman el sector público en los términos del artículo 118 de la Constitución Política de la República y demás entes señalados en el artículo 1 de la presente Ley, difundirán a través de un portal de información o página web, así como de los

medios necesarios a disposición del público, implementados en la misma institución, la siguiente información mínima actualizada, que para efectos de esta Ley se la considera de naturaleza obligatoria:

- a) Estructura orgánica funcional, base legal que la rige, regulaciones y procedimientos internos aplicables a la entidad; las metas y objetivos de las unidades administrativas de conformidad con sus programas operativos;
- b) El directorio completo de la institución, así como su distributivo de personal;
- c) La remuneración mensual por puesto y todo ingreso adicional, incluso el sistema de compensación, según lo establezcan las disposiciones correspondientes;
- d) Los servicios que ofrece y las formas de acceder a ellos, horarios de atención y demás indicaciones necesarias, para que la ciudadanía pueda ejercer sus derechos y cumplir sus obligaciones;
- e) Texto íntegro de todos los contratos colectivos vigentes en la institución, así como sus anexos y reformas;
- f) Se publicarán los formularios o formatos de solicitudes que se requieran para los trámites inherentes a su campo de acción;
- g) Información total sobre el presupuesto anual que administra la institución, especificando ingresos, gastos, financiamiento y resultados operativos de conformidad con los clasificadores presupuestales, así como liquidación del presupuesto, especificando destinatarios de la entrega de recursos públicos;
- h) Los resultados de las auditorías internas y gubernamentales al ejercicio presupuestal;
- i) Información completa y detallada sobre los procesos precontractuales, contractuales, de adjudicación y liquidación, de las contrataciones de obras, adquisición de bienes, prestación de servicios, arrendamientos mercantiles, etc., celebrados por la institución con personas naturales o jurídicas, incluidos concesiones, permisos o autorizaciones; (Acceso al INCOP)
- j) Un listado de las empresas y personas que han incumplido contratos con dicha institución;
- k) Planes y programas de la institución en ejecución;
- l) El detalle de los contratos de crédito externos o internos; se señalará la fuente de los fondos con los que se pagarán esos créditos. Cuando se trate de préstamos o contratos de financiamiento, se hará constar, como lo prevé la Ley

Orgánica de Administración Financiera y Control, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y la Ley Orgánica de Responsabilidad y Transparencia Fiscal, las operaciones y contratos de crédito, los montos, plazo, costos financieros o tipos de interés;

- m) Mecanismos de rendición de cuentas a la ciudadanía, tales como metas e informes de gestión e indicadores de desempeño;
- n) Los viáticos, informes de trabajo y justificativos de movilización nacional o internacional de las autoridades, dignatarios y funcionarios públicos;
- o) El nombre, dirección de la oficina, apartado postal y dirección electrónica del responsable de atender la información pública de que trata esta Ley;
- p) La Función Judicial y el Tribunal Constitucional, adicionalmente, publicarán el texto íntegro de las sentencias ejecutoriadas, producidas en todas sus jurisdicciones;
- q) Los organismos de control del Estado, adicionalmente, publicarán el texto íntegro de las resoluciones ejecutoriadas, así como sus informes, producidos en todas sus jurisdicciones;
- r) El Banco Central, adicionalmente, publicará los indicadores e información relevante de su competencia de modo asequible y de fácil comprensión para la población en general;
- s) Los organismos seccionales, informarán oportunamente a la ciudadanía de las resoluciones que adoptaren, mediante la publicación de las actas de las respectivas sesiones de estos cuerpos colegiados, así como sus planes de desarrollo local; y,
- t) El Tribunal de lo Contencioso Administrativo, adicionalmente, publicará el texto íntegro de sus sentencias ejecutoriadas, producidas en todas sus jurisdicciones.

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

### **Tipo de Investigación**

Esta investigación es de tipo propositivo, descriptivo y exploratorio, es decir, de corte mixto. Exploratorio descriptivo porque se orienta hacia el problema, describe sus elementos y los investiga a profundidad; propositiva porque dará, alternativas de solución que permitan mejorar el problema.

Se enmarcó en el paradigma mixto de la investigación, pues tiene elementos de los paradigmas positivistas y naturalistas. Además, se trabajó con ciencia contextual es decir se identifica los problemas y se dan soluciones. En consecuencia los datos son de tipo cuantitativo y cualitativo.

La investigación cuantitativa es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables. En la investigación cualitativa se hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas.

### **Diseño de la Investigación**

El diseño de investigación constituyó el plan general del investigador para obtener respuestas a sus interrogantes.

El diseño de investigación desglosa las estrategias básicas que el investigador adopta para generar información exacta e interpretable. Los diseños son estrategias con las que se intenta obtener respuestas a preguntas como: contar, medir, describir.

La dimensión temporal fue de corte transversal, en este año 2011; pues se necesitó evaluar, describir, conocer la situación del objeto en estudio y explicar lo que está ocurriendo.

El diseño del modelo de investigación de este trabajo es no experimental, es decir no se utilizaron variables de medición. Pues la idea es describir el problema y darle una solución.

### **Definición de Variables**

En la investigación se utilizaron variables, que es todo aquello que varía y son valores cuantitativos y cualitativos, pueden incluir desde grados de medida hasta nombres. Pueden variar a nivel tanto individual como social; además toman valores dentro de un rango delimitado.

#### **Variable 1**

Factores administrativos, políticos y laborales que inciden en la gestión del Gobierno Municipal de Antonio Ante.

#### **Definición Conceptual de la Variable 1**

Se refiere a factores que determinan el proceso administrativo, a la influencia política, a los procesos de contratación y selección de perfiles de puestos que permiten llevar a cabo la gestión de la entidad.

#### **Variable 2**

Guía basada en la teoría de las 5'S para el mejoramiento de la calidad del desempeño del personal que labora en el Gobierno Municipal de Antonio Ante.

#### **Definición Conceptual de la Variable 2**

Esta variable se refiere a la aplicación de una guía basada en la teoría de las 5'S que es una estrategia que brinda organización, seguridad y limpieza para el mejoramiento de la calidad de desempeño del personal, mediante procesos estandarizados.

## Operacionalización de las Variables

A continuación se clarifica la operacionalización de cada una de las variables:

**Variable del Problema:** Factores administrativos, políticos y laborales que inciden en la gestión del Gobierno Municipal de Antonio Ante.

### Operacionalización de la Variable Problema

**Cuadro 2:**

<b>Factores administrativos, políticos y laborales que inciden en la gestión del Gobierno Municipal de Antonio Ante.</b>			
<b>Variable 1</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Índice de Medición</b>
Se refiere a los factores administrativos, políticos y laborales que inciden en la gestión del Gobierno Municipal de Antonio Ante.	<b>Proceso Administrativo</b>	Aplicación de Procedimientos administrativos.	Siempre, a veces, rara vez, nunca
		Logro de objetivos institucionales.	Alto, medio bajo
	<b>Factores Políticos</b>	Influencia política en la gestión de las autoridades.	Si, No.
		Cambio continuo de directivos y empleados.	Siempre, a veces, rara vez, nunca.
		Control político de la burocracia.	Alto, medio, bajo.
		Rendición social de cuentas.	Siempre, a veces, rara vez, nunca
		Abuso de poder de directivos y funcionarios	Siempre, a veces, rara vez, nunca.
	<b>Factores Personales (Talento Humano)</b>	Procesos de selección de personal en base a concursos de meritos.	Siempre, a veces, rara vez, nunca.
		Perfiles de competencia que determinen la idoneidad para el desempeño de sus cargos.	Alto, medio, bajo.
		La Gestión de Talento Humano motiva al personal a trabajar con responsabilidad y eficiencia.	Siempre, a veces, rara vez, nunca.
	<b>Factores laborales</b>	Imagen corporativa orientada a brindar un servicio de calidad a los clientes.	Siempre, a veces, rara vez, nunca.
		Ambiente laboral y buenas relaciones interpersonales.	Excelente, muy bueno, bueno
		Actualización de conocimientos y capacitación continúa orientada a promover cambios organizacionales.	Siempre, a veces, rara vez, nunca.
		Procedimientos de evaluación al desempeño de los empleados.	Siempre, a veces, rara vez, nunca

Elaborado por: Autor de la Investigación 2011

**Variable de Solución:** Guía de una basada en la teoría de las 5'S para el mejoramiento de la calidad del desempeño del personal que labora en el Gobierno Municipal de Antonio Ante, misma que se aplicará en diferentes áreas, para eliminar despilfarros y mejorar las condiciones de seguridad, beneficiando así a la entidad y a sus colaboradores.

### Operacionalización de Variable Solución

**Cuadro 3:**

<b>Variable 2</b>		<b>Guía basada en la teoría de las 5'S para el mejoramiento de la calidad del desempeño del personal que labora en el Gobierno Municipal de Antonio Ante.</b>	
<b>Definición Operativa</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Índice de Medición</b>
Se refiere a la Guía de administración de empresas públicas, basada en la teoría de las 5'S para el mejoramiento de la calidad del desempeño del Gobierno Municipal de Antonio Ante.	<b>La Teoría de 5'S</b>	Conocimiento de la Estrategia de las 5'S	Si, No.
	<b>Mejoramiento de la calidad</b>	Desarrollar una verdadera cultura de calidad	Si, No.
Organización, seguridad y limpieza.		Excelente, muy bueno, bueno.	
		Las 5'S se enfocan a un trabajo efectivo, organización y procesos estandarizados.	Alto, medio, bajo.
		Normas de aseguramiento de la calidad de servicios calidad	Si, No.

Elaborado por: Autor de la Investigación 2011

### Población y Muestra

Para este trabajo investigativo, se utilizó la técnica del censo que consistió en interrogar a una parte de la población por medio de un cuestionario para obtener informes acerca de toda la población, para lo cual se aplicó a 10 jefes departamentales, 20 empleados administrativos y 15 trabajadores, en un total de 68 funcionarios del Gobierno Municipal de Antonio Ante.

## **Método de Investigación**

### **Métodos**

#### **Método Inductivo – Deductivo**

El método inductivo es el razonamiento, que partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales, es decir que se analizaron e investigaron factores administrativos, políticos y laborales que inciden en la gestión administrativa.

La deducción parte de lo general para ir a los casos particulares, como es el sistema de gestión de calidad para el mejoramiento de desempeño laboral; por lo tanto el método inductivo - deductivo se lo puede encontrar en todo el trabajo investigativo.

#### **Método Analítico – Sintético**

El método sintético es un proceso mediante el cual se relacionó hechos aparentemente aislados y se formuló una teoría que unifica los diversos elementos. Tales como la variable del problema y la variable de solución, objeto de estudio de este trabajo investigativo, descritos en el capítulo tres.

En el método analítico se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado.

#### **Método Crítico – Propositivo**

Este método permitió recolectar, sistematizar y organizar toda la información que se recabó sobre el tema como testimonios, opiniones, estadísticas, aplicación de encuesta, para realizar un análisis crítico y comparado, lo cual generó una reflexión que conlleve a promover y fortalecer las propuestas de cambio; tal es el caso del sistema de gestión de calidad propuesto en el capítulo cuatro que tiende mejorar el desempeño laboral de los empleados de una entidad pública.

## **Técnicas o Instrumentos**

### **Observación**

Se realizaron observaciones periódicas a los departamentos, dependencias y oficinas del Gobierno Municipal de Antonio Ante, donde se realizó la investigación para tener soporte necesario en la ejecución de este trabajo y ejecutar la propuesta de solución, mediante el diseño de una guía para el mejoramiento de la calidad de desempeño del personal.

### **Encuesta**

Esta técnica permitió una adecuada explotación de la fuente de información. Se la aplicó a jefes departamentales, mandos medios (oficinistas) y trabajadores de la entidad para determinar el estado real de cómo se lleva a cabo la administración de la institución con el propósito de desarrollar y adaptar otros modelos de conducción administrativa.

### **Técnica Documental**

Esta técnica se utilizó para recopilar información necesaria de los conceptos básicos sobre la temática, motivo de estudio, que fue de gran ayuda para el desarrollo del mismo.

### **Instrumentos**

Para operativizar las técnicas anteriormente mencionadas como instrumentos de recolección de información se puede mencionar: ficha de observación, formato de encuesta e Internet.

### **Proceso para la Construcción del Diagnóstico**

- a) Identificación del problema
- b) Planteamiento de objetivos
- c) Preguntas de investigación

- d) Marco Teórico
- e) Métodos e instrumentos de investigación
- f) Recopilación de datos
- g) Análisis e interpretación de datos
- h) Conclusiones y recomendaciones

### **Proceso para la Construcción de la Propuesta**

- a) Análisis de los resultados del diagnóstico
- b) Antecedentes
- c) Justificación
- d) Objetivos
- e) Diseño técnico de la solución
- f) Plan de implementación
- g) Señalamiento de impactos
- h) Validación de la solución

### **Trascendencia Científica o Valor Práctico del Estudio**

#### **Valor Práctico**

La presente investigación sin duda alguna permitirá argumentadamente el mejoramiento en la utilización, tanto de espacios como de tiempo, su acertada operatividad y su efectivo aprovechamiento.

Mediante el uso correcto y la aplicación del método de las 5 S se obtendrá ventajas competitivas en la entidad, se observará notablemente los cambios y ahorro de tiempo al tener un ambiente de trabajo ordenado y limpio.

Esta técnica de gestión japonesa basada en cinco principios simples, se inició en Toyota en los años 1960 con el objetivo de lograr lugares de trabajo mejor organizados, ordenados y limpios de forma permanente para conseguir una mayor productividad y un mejor entorno laboral. La estrategia de las 5'S actualmente ha cobrado una amplia difusión y son implementadas en numerosas organizaciones de diversa índole, como empresas industriales, empresas de servicios, hospitales,

centros educativos, asociaciones, ya que la integración de las 5´S satisface múltiples objetivos institucionales.

La elaboración de la guía basada en la teoría de las 5´S permitirá, no solamente a esta organización sino a cualquier entidad pública o privada normar la productividad, alcanzar mayores beneficios y resultados para ofrecer bienes o servicios de calidad.

### **Transcendencia Científica**

Desde el punto de vista de los nuevos modelos de administración, el desarrollo de esta investigación contribuirá a reforzar el contexto administrativo del Gobierno Municipal de Antonio Ante, mediante la implementación de la guía basada en la teoría de las 5´S, que es un sistema de mejoramiento de la calidad.

La metodología de las 5´S se refiere a cinco palabras japonesas que empiezan con la letra S: seiri, seiton, seiso, seiketsu y shitsuke, cuyo significado es: Clasificación, Organización, Limpieza, Estandarización y Disciplina. En los últimos años, ha cobrado un gran auge en las empresas a partir del bajísimo costo que implica su puesta en marcha, el ahorro en costos y recursos, la reducción de accidentes, el aumento de la motivación del personal, y los incrementos en calidad y productividad entre muchos otros.

Las 5´S es una metodología de implementación de estos cinco conceptos que tiene como objetivo fundamental eliminar el "desperdicio" en el puesto de trabajo y aumentar la productividad en empresas de diverso índole. La esencia de las prácticas administrativas, sean de mejoramiento de la productividad, actividades para el Control Total de la Calidad, círculo de control de calidad, entre otros, puede reducirse a una palabra: KAIZEN, término que involucra numerosas prácticas y herramientas que dentro de dicho marco filosófico y estratégico, permiten una mejora continua en la organización.

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

### **Descripción**

La técnica que se utilizó para realizar la investigación fue la encuesta que es básicamente un estudio observacional en el cual no se modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación (como sí lo hace en un experimento). Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa en estudio, formada a menudo por personas, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos. Se seleccionó las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación. Con este tipo de encuesta se presentan ventajas y desventajas:

### **Ventajas**

- Bajo costo.
- Es posible introducir métodos científicos objetivos de medición para corregir errores.
- Mayor rapidez en la obtención de resultados.
- Técnica más utilizada y que permite obtener información de casi cualquier tipo de población.
- Gran capacidad para estandarizar datos, lo que permite su tratamiento informático y el análisis estadístico.

### **Desventajas**

- Requiere para su diseño de profesionales con buenos conocimientos de teoría y habilidad en su aplicación. Hay un mayor riesgo de sesgo muestral.
- Es necesario dar un margen de confiabilidad de los datos, una medida del error estadístico posible al no haber encuestado a la población completa. Por lo tanto

deben aplicarse análisis estadísticos que permitan medir dicho error como, por ejemplo, intervalos de confianza, medidas de desviación estándar, coeficiente de variación. Esto requiere de profesionales capacitados al efecto, y complica el análisis de las conclusiones.

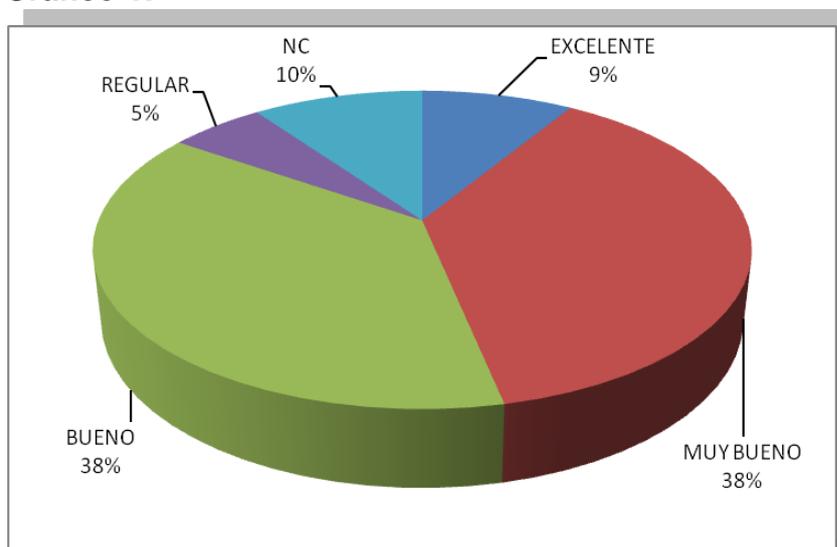
## Interpretación y Discusión de Resultados

Se aplicó la encuesta a una muestra de la población, es decir al personal que labora en el municipio; de los resultados obtenidos se realiza el análisis e interpretación grafica de la información, que a continuación se detalla:

**¿Considera usted que el Gobierno Municipal de Antonio Ante se rige por procesos y reglamentaciones que permiten el mejoramiento de la gestión administrativa?**

### Procesos para la Gestión Administrativa

Gráfico 1:



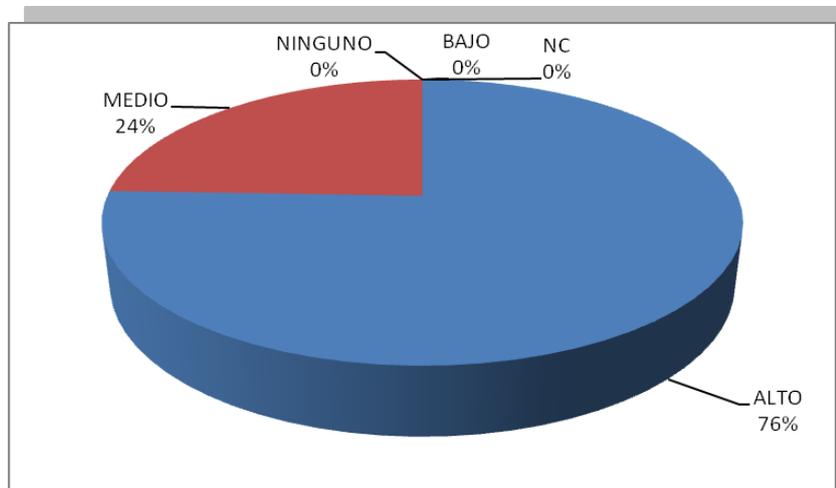
Fuente: Autor de la Investigación 2011

Los datos obtenidos permiten determinar que los procesos y reglamentaciones que se aplican para el mejoramiento de la gestión administrativa están bastante definidos en esta entidad pública, ya que el 38% de encuestados consideran que es muy bueno; al igual que en un porcentajes del 38% es bueno, mientras que un 9% establece que los procesos de la gestión administrativa, es excelente.

**¿Considera usted que el logro de los objetivos institucionales depende de la gestión administrativa de sus directivos?**

### Logro de Objetivos Institucionales

**Gráfico 2:**



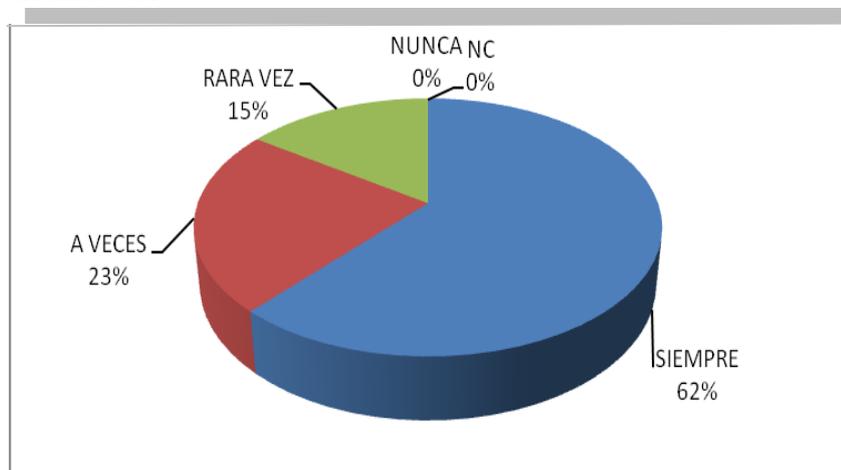
Fuente: Autor de la Investigación 2011

Los datos obtenidos demuestran que en un 76% del personal, manifiesta que el logro de los objetivos institucionales depende en un nivel alto de la gestión administrativa de sus directivos, en tanto que un 24% expresa que en un nivel medio depende de las autoridades.

**¿Cree usted que un liderazgo participativo, creativo e innovador de los directivos revierte positivamente en el ambiente y en la cultura organizacional?**

### Liderazgo participativo, creativo e innovador de directivos

**Gráfico 3:**



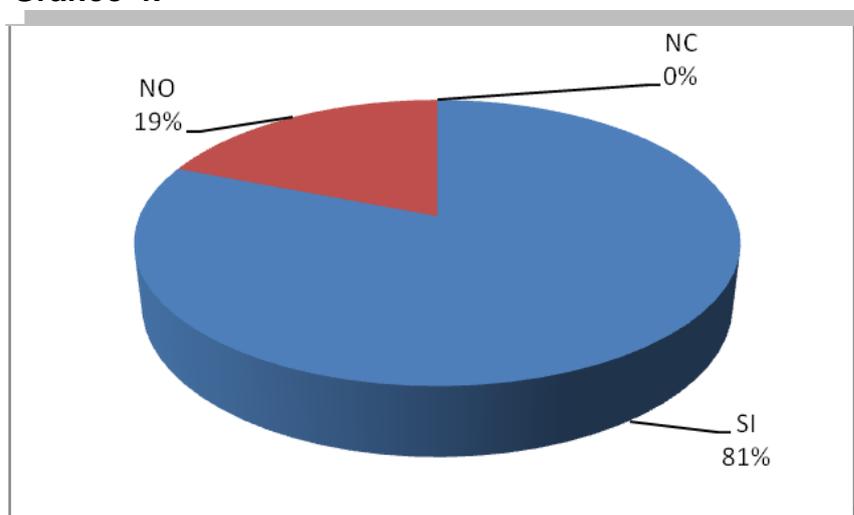
Fuente: Autor de la Investigación 2011

El 62% de los empleados se ha pronunciado afirmativamente en esta pregunta, ya que el liderazgo, la prolongada y favorable administración de los actuales directivos del Gobierno Municipal de Antonio Ante ha permitido un ambiente positivo de trabajo; sin embargo el 23% expresa que a veces y un 15% manifiestas que rara vez existe un liderazgo creativo e innovador.

### ¿Los cambios de gobierno en las empresas públicas, influye en su administración?

#### Los cambios de gobierno influyen en la Administración

Gráfico 4:



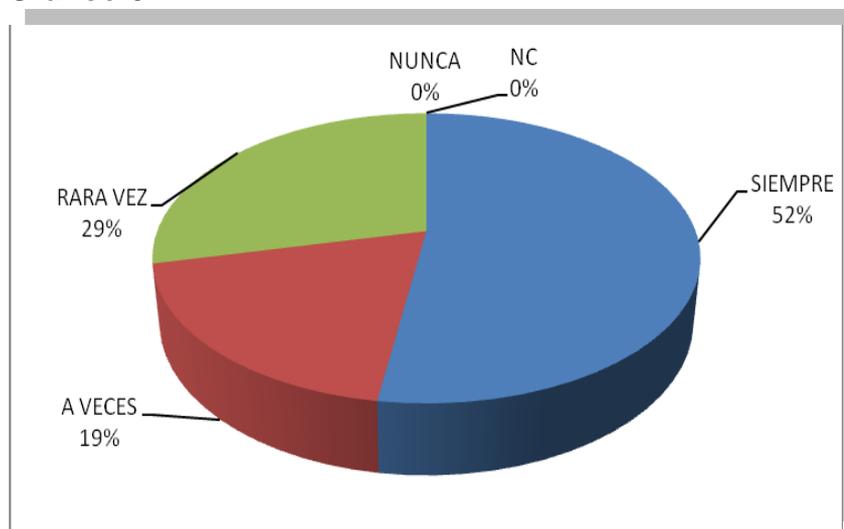
Fuente: Autor de la Investigación 2011

De los datos obtenidos en la encuesta aplicada, se puede determinar que el 81% de los empleados responden que si influyen los cambios de gobierno en la administración del Gobierno Municipal de Antonio Ante, por cuanto los funcionarios de turno emanan nuevas políticas, normas y procedimientos en la gestión administrativa, lo cual trae como consecuencia que los servidores públicos se adapten a estas nuevas disposiciones a corto, mediano o largo plazo, mientras que el 19% dicen que no afecta el cambio de directivos y que las actividades siguen desarrollándose con total normalidad.

**¿Se realizan cambios de directivos y empleados en los puestos de libre remoción en las entidades públicas de la ciudad de Atuntaqui?**

**Cambios de Directivos en cargos de libre remoción**

**Gráfico 5:**



Fuente: Autor de la Investigación 2011

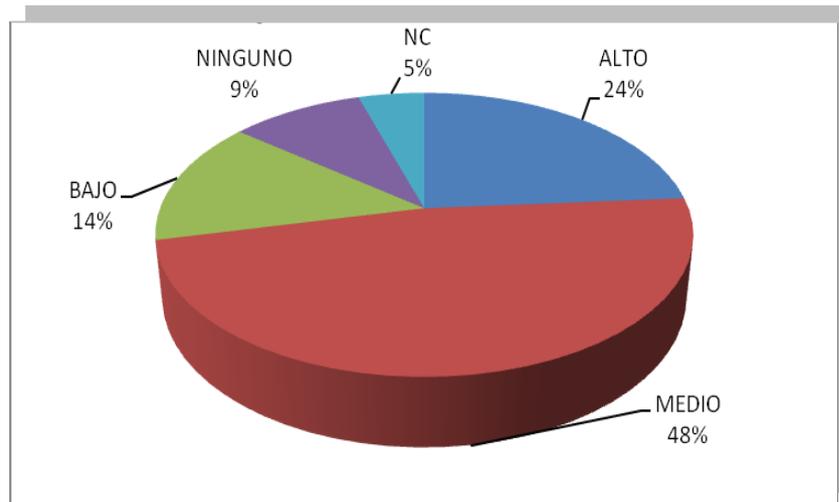
El 52% de encuestados considera que siempre se realizan cambios de directivos y empleados en los puestos de libre remoción en las empresas públicas, mientras que a veces en un 19% o rara vez en un porcentaje del 29% se efectúan tales remociones; y, que más bien depende de las políticas establecidas por el Gobierno Nacional o Seccional para que ciertos funcionarios se mantengan en determinados puestos y que presten sus servicios durante cierto tiempo, o dependerá del partido político al que representen.

En el actual gobierno se están produciendo muchos cambios de funcionarios en Secretarías, Ministerios y Organismos de control.

**¿Existe control político para combatir la burocracia en el sector estatal por parte de las autoridades y directivos?**

## Control político para combatir la burocracia en el sector estatal.

Gráfico 6:



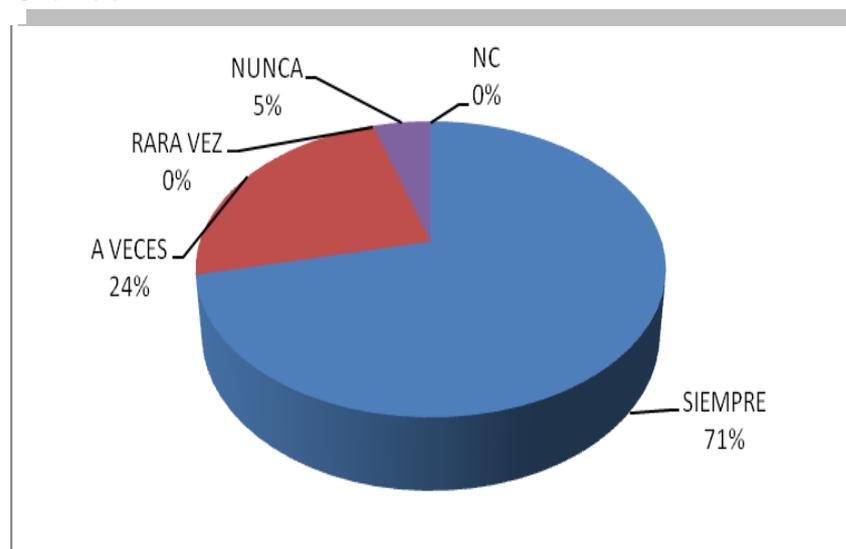
Fuente: Autor de la Investigación 2011

Los resultados obtenidos en esta pregunta determinan que el 48% manifiestan que existe un control medio para combatir la burocracia en las empresas estatales por parte de las autoridades y funcionarios; un 24% de encuestados expresa que si existe control alto y un 14% se pronuncia que es bajo.

**¿En las empresas públicas de la ciudad de Atuntaqui, se ejecutan informes de rendición social de cuentas a la ciudadanía?**

## Informes de rendición social de cuentas a la ciudadanía

Gráfico 7:



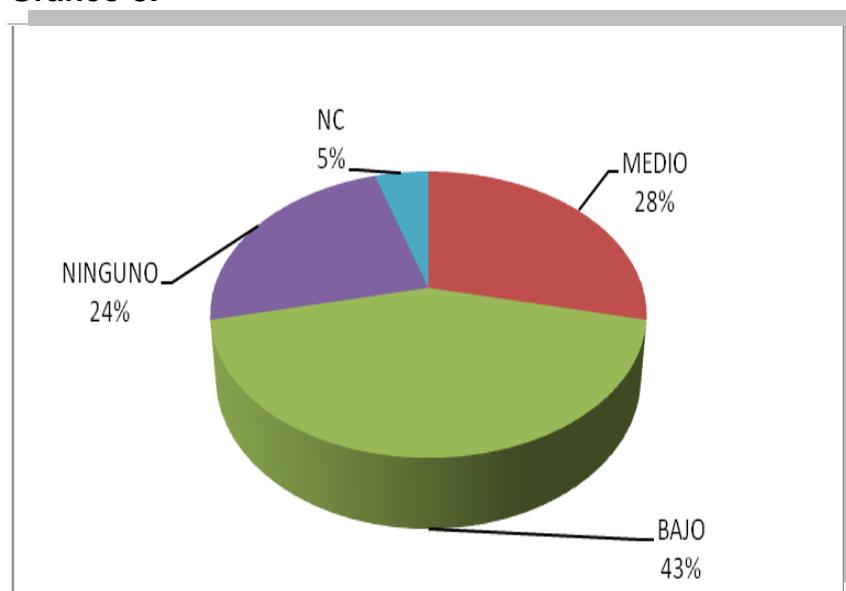
Fuente: Autor de la Investigación 2011

En la pregunta en mención se puede verificar que un 71% responden que las empresas publicas de las ciudad de Atuntaqui, si efectúan informes de rendición social de cuentas a la ciudadanía, ya que se encuentran bajo controles de organismos especializados y un 24% de su personal se pronuncia que a veces se emiten informes.

**¿Considera que en las empresas públicas existe abuso de poder por parte de los directivos y funcionarios?**

### **Abuso de poder por parte de los directivos y funcionarios**

**Gráfico 8:**



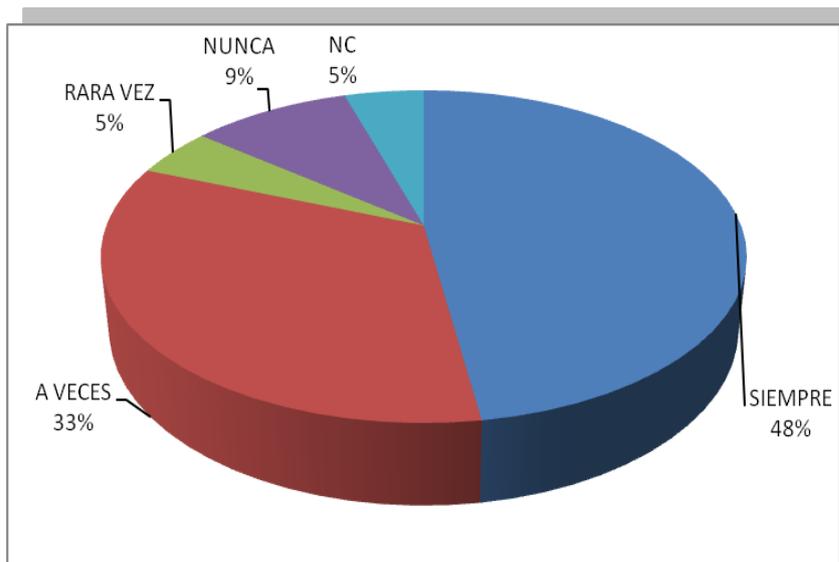
Fuente: Autor de la Investigación 2011

Un porcentaje del 43% de empleados demuestra que en el Gobierno Municipal de Antonio Ante, no existe abuso de poder por parte de las autoridades y funcionarios, por lo tanto esta empresa proyecta un buen clima organizacional; y un 28% dice que en un nivel medio se presenta abuso de poder.

**¿El ingreso del personal directivo y administrativo, se efectúa mediante concurso de merecimientos y oposición?**

## Ingreso de personal mediante concurso de merecimientos

**Gráfico 9:**



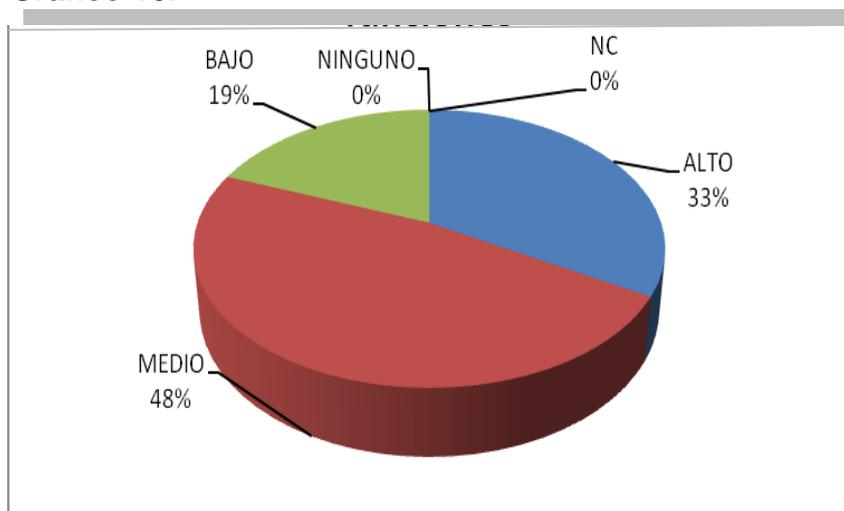
Fuente: Autor de la Investigación 2011

Los datos obtenidos demuestran que en el sector público se están llevando a cabo los procesos que establece la ley para efectos de concursos de merecimientos y oposición para llenar vacantes, ya que el 48% de encuestados dice que si, mientras que el 33% expresa que a veces se cumplen estos procesos.

**¿El personal directivo y funcionarios de las empresas públicas reúnen los perfiles de competencia idóneos para desempeñar su función?**

### Perfiles idóneos para desempeño de funciones

**Gráfico 10:**



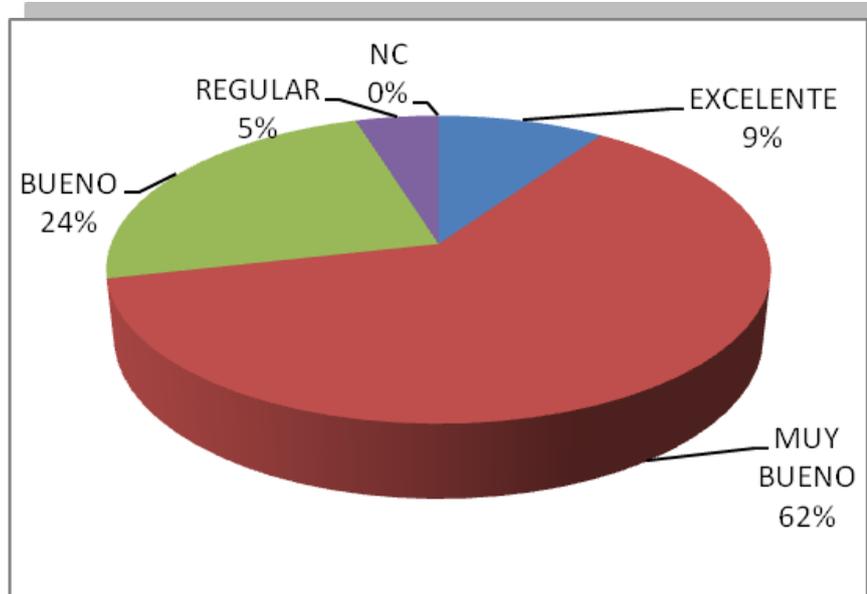
Fuente: Autor de la Investigación 2011

De los resultados obtenidos, un porcentaje del 33% de encuestados manifiesta que los funcionarios que laboran en el Gobierno Municipal de Antonio Ante, si reúnen los perfiles para desempeñar sus funciones, ya que se han preparado académicamente y poseen títulos profesionales; un 48% expresa que medianamente alcanzan estos perfiles de competencias, debido a que una parte de empleados no actualizan sus conocimientos; y, un porcentaje del 19% expresa que el perfil del personal es bajo.

**¿Cómo describiría el clima laboral y las relaciones interpersonales entre autoridades y funcionarios en la empresa donde usted labora?**

### Relaciones Interpersonales entre Autoridades y Funcionarios

Gráfico 11:



Fuente: Autor de la Investigación 2011

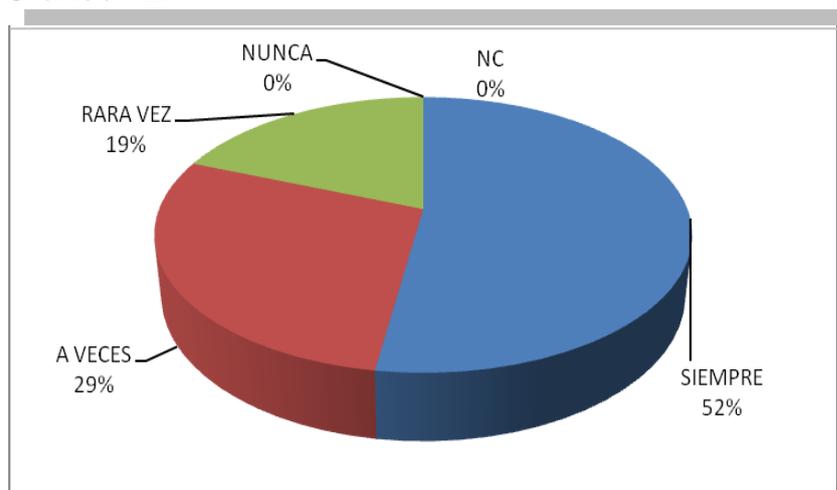
### Análisis e Interpretación

De los datos obtenidos en esta pregunta, el 62% de empleados mencionan que las relaciones interpersonales son muy buenas, lo que permite de una u otra manera el buen desempeño y la implementación de posibles cambios en esta dependencia publica; y un 24% dice que son buenas.

**¿Considera que la gestión de talento humano, motiva a los empleados desempeñar sus funciones con un alto nivel de responsabilidad y eficiencia?**

## Gestión de Talento Humano

Gráfico 12:



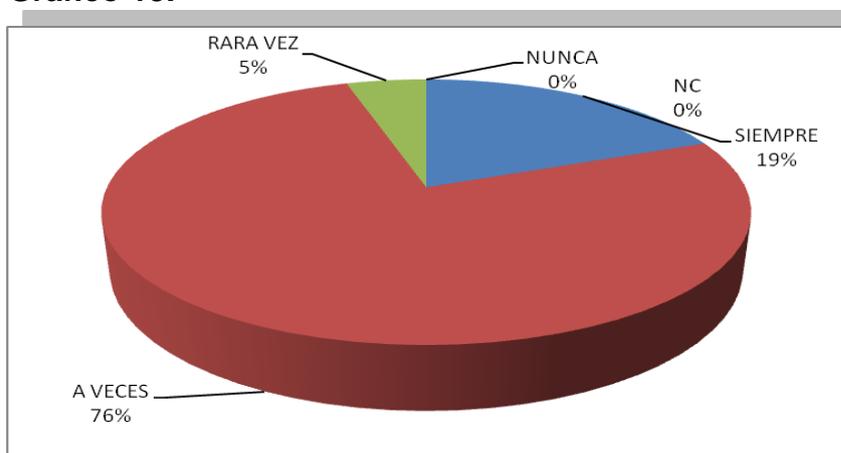
Fuente: Autor de la Investigación 2011

La buena funcionalidad de este departamento es primordial dentro de cualquier organización para que el personal dependiente tenga las suficientes atenciones y pueda desempeñarse con máxima capacidad, es por ello que el 52% de funcionarios indica que la gestión del talento humano permite a sus empleados trabajar con eficiencia y responsabilidad. Un porcentaje del 29% expresa que a veces se depende de la gestión de recursos humanos para desempeñar funciones y tareas.

**¿El personal que labora en las empresas públicas mantiene una imagen orientada a satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos?**

### Satisfacción de necesidades de clientes internos y externos

Gráfico 13:



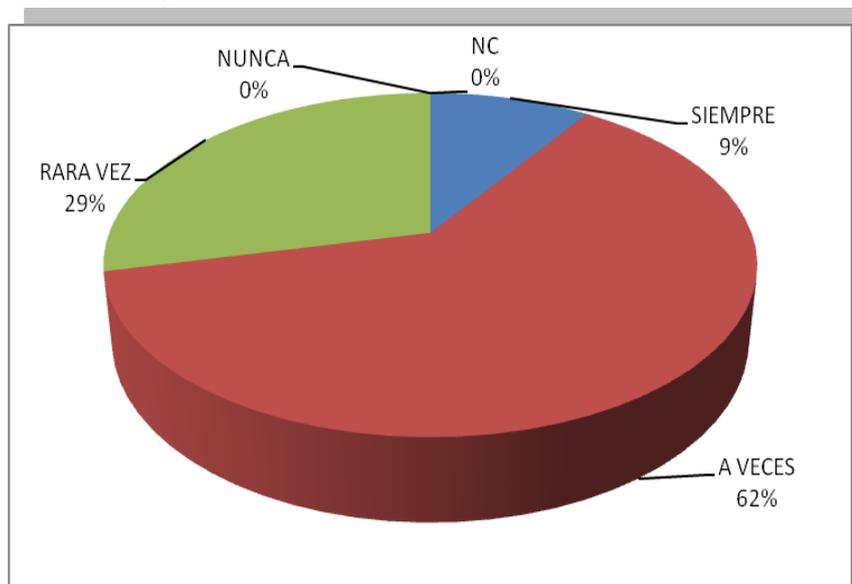
Fuente: Autor de la Investigación 2011

Como se puede observar, el resultado obtenido demuestra que el 76% del personal ha respondido que los empleados públicos trabajan a veces con una visión de servicio para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos, mientras que en un porcentaje del 19% manifiestan que siempre y del 5% rara vez. Por lo tanto significa que en el sector público es necesario implementar una verdadera vocación de servicio a la ciudadanía.

### **¿Las empresas públicas aplican políticas de capacitación y actualización de conocimientos dirigidos a sus directivos y empleados?**

#### **Políticas de capacitación y actualización de conocimientos para el personal**

**Gráfico 14:**



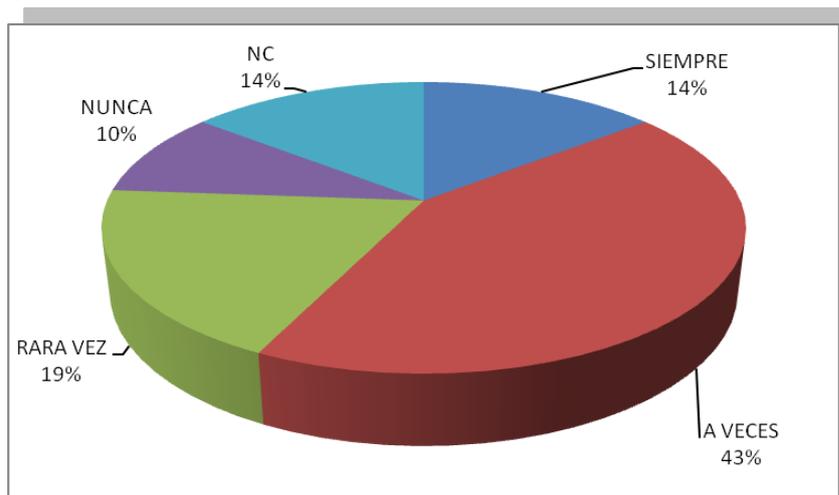
Fuente: Autor de la Investigación 2011

En los resultados obtenidos, se puede verificar claramente que no existen políticas de mejoramiento continuo del personal, ya que un 62% manifiesta haber recibido a veces y un 29% rara vez, sin embargo muchas empresas cuentan con partidas presupuestarias para este fin.

### **¿Los procedimientos y parámetros que se aplican para evaluar al personal directivo y administrativo, son previa y claramente establecidos?**

## Procedimientos y parámetros para evaluar al personal

Gráfico 15:



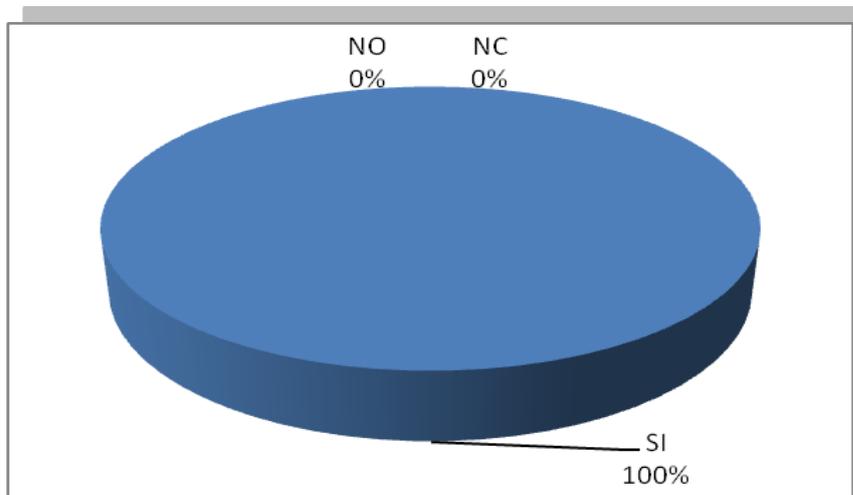
Fuente: Autor de la Investigación 2011

Los datos obtenidos en esta pregunta, arrojan como resultado que el 43% de encuestados a veces conocen los procedimientos o parámetros con los que son evaluados, ya que por lo general el personal no tiene acceso a conocer previamente tales indicadores. De igual manera el 19% del personal expresa que rara vez conocen los aspectos o criterios de evaluación.

**¿Considera necesario que el Gobierno Municipal de Antonio Ante, disponga de un Sistema de Gestión de Calidad?**

### Sistema de Gestión de Calidad

Gráfico 16:



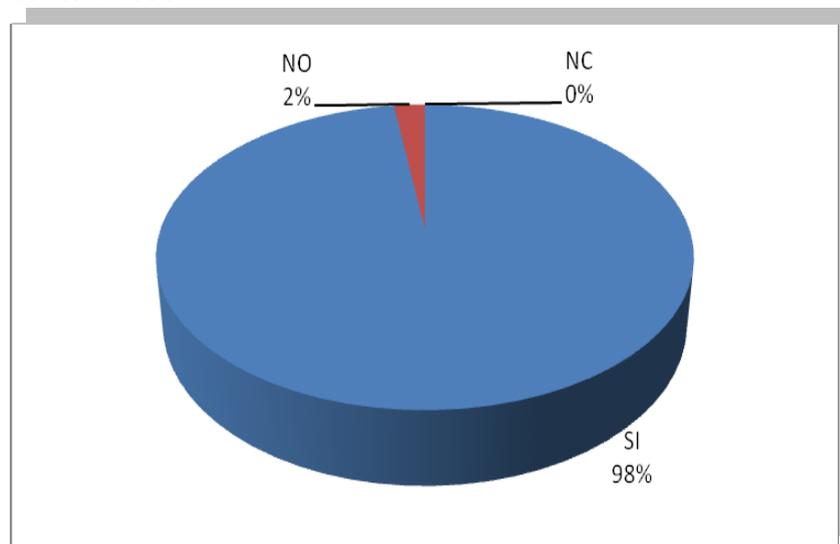
Fuente: Autor de la Investigación 2011

De los resultados obtenidos, el 100% de las personas encuestadas manifiestan que es necesario disponer de un sistema de calidad, ya que las instituciones públicas o privadas necesitan para su buen funcionamiento, por cuanto ayudará a efectivizar los procesos y aprovechar al máximo tanto recursos humanos como materiales. El propósito de esta investigación, es indagar la necesidad existente en la adopción de procesos de calidad y proponer soluciones que aporten con el aprovechamiento de los recursos materiales, financieros, tecnológicos, talento humano y la organización.

**¿Las entidades estatales deben desarrollar una verdadera “Cultura de la Calidad” y cambiar las referencias y patrones tradicionales?**

### **Desarrollo de cultura de calidad y cambio de patrones tradicionales**

**Gráfico 17:**



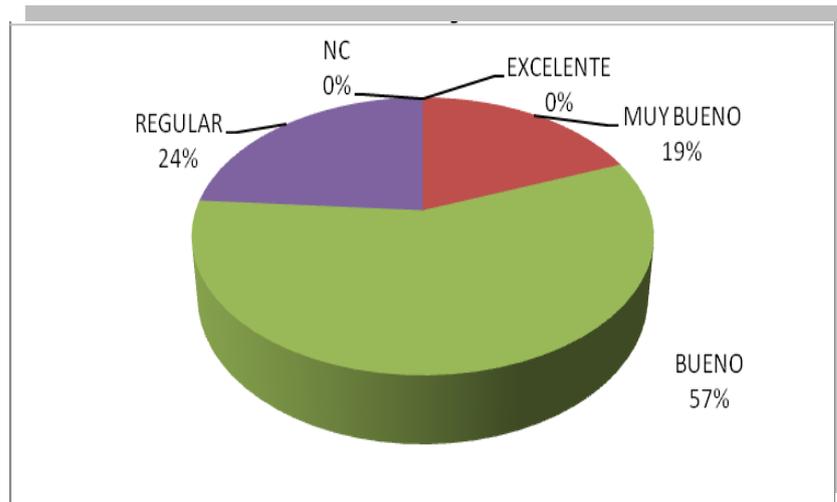
Fuente: Autor de la Investigación 2011

La respuesta obtenida en esta pregunta está relacionada directamente con la anterior, ya que el 98% de los colaboradores de esta institución pública tienen interés en adoptar sistemas y estrategias de calidad que ayuden a mejorar su desempeño laboral y brindar un buen servicio para satisfacer a usuarios a los cuales van dirigidos los servicios que esta entidad presta.

**¿Cómo considera a las condiciones físicas de su puesto de trabajo en cuanto a la iluminación, temperatura, ventilación, espacio, mobiliario, etc.?**

## Condiciones físicas del puesto de trabajo

Gráfico 18:



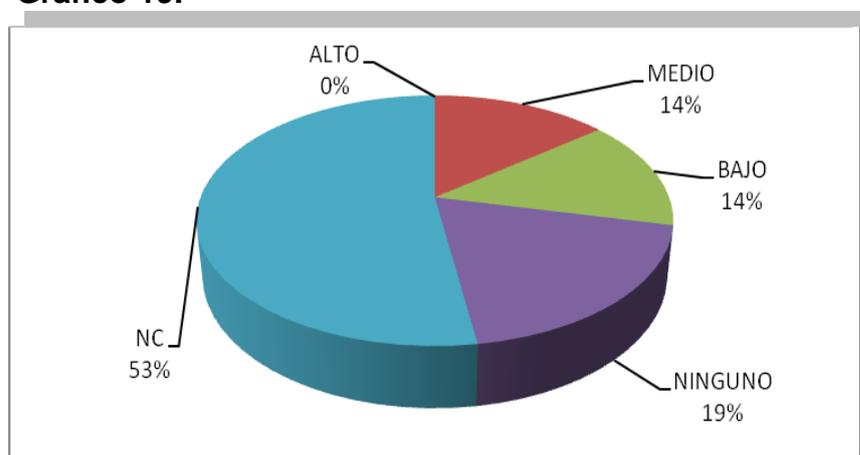
Fuente: Autor de la Investigación 2011

Los resultados obtenidos demuestran que las condiciones físicas de las dependencias de este organismo no están en óptimas condiciones, el 57% expresa que se encuentran en un estado bueno, el 24% en un estado regular, por lo tanto se hace necesario la implementación de un sistema que les pueda ayudar a mejorar el ambiente laboral, proveer el orden y la organización para su total y satisfactorio desempeño y alcanzar unas condiciones excelentes, ya que la conservación del área física en buen estado hace que el personal se sienta motivado y pueda desarrollar actividades en forma eficiente.

## ¿Tiene conocimiento sobre el Sistema de Calidad de las 5'S?

### Conocimiento del Sistema de Calidad de las 5'S

Gráfico 19:



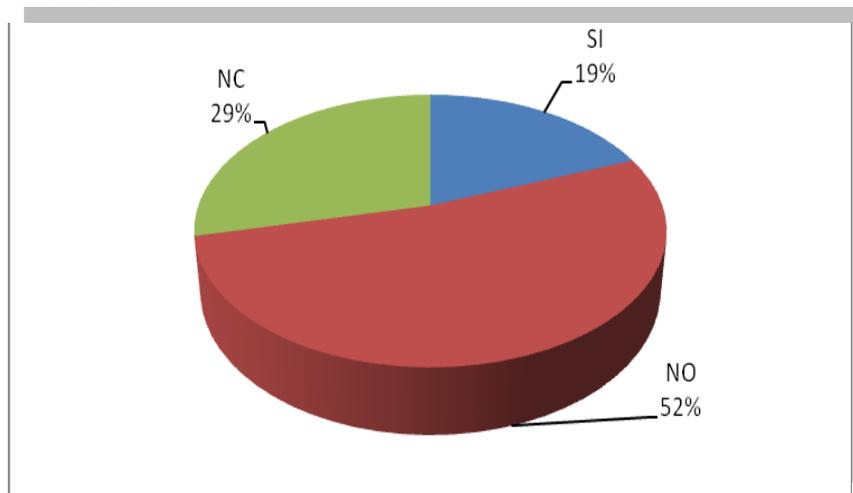
Fuente: Autor de la Investigación 2011

Con la respuesta obtenida se determina que el 53% de los funcionarios de esta entidad pública no conoce, el 19% expresa que no tiene ningún conocimiento de esta metodología por cuanto se trata de estrategias de calidad para el manejo del personal y recursos, que han sido creadas en la cultura oriental, sin embargo 14% de encuestados manifiestan conocer en un rango medio y bajo, respectivamente. .

**¿La empresa donde usted labora, posee alguna norma que permita el aseguramiento de la calidad de servicio que se ofrece a los clientes internos y externos?**

### **Normas que permitan el aseguramiento de la calidad de servicio**

**Gráfico 20:**



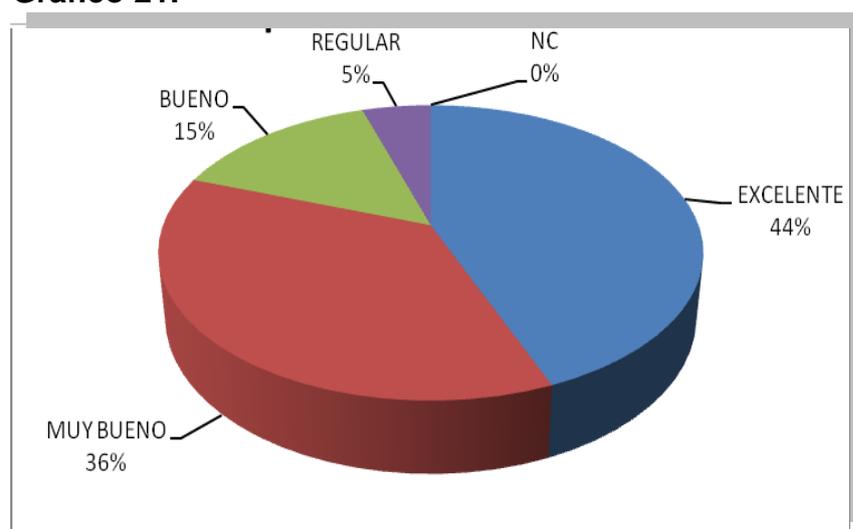
Fuente: Autor de la Investigación 2011

La respuesta del 52% admite que en el Gobierno Municipal de Antonio Ante no se aplican normas que permitan el aseguramiento de la calidad de servicio, por lo tanto la implementación de nuevas normas de administración, motivo de esta investigación es poder colaborar con la elaboración de una guía basada en la teoría de las 5'S para mejorar el desempeño de la organización. El 29% de encuestados dice no conocer acerca de normas que se apliquen para el aseguramiento de la calidad de servicio.

**¿Considera usted que la implementación de una Guía basada en la Teoría de las 5'S para el Mejoramiento de la Calidad de Desempeño, en su lugar de trabajo sería?**

## Implementación de una Guía basada en la Teoría de las 5´S.

**Gráfico 21:**



Fuente: Autor de la Investigación 2011

De los resultados obtenidos en esta pregunta, se puede establecer que el personal que labora en el Gobierno Municipal de Antonio Ante, considera excelente en un porcentaje del 44% y muy bueno en un 36% contar con una guía para el mejoramiento de la calidad de desempeño en cada uno de los puestos de trabajo. En menor porcentaje se encuentra el 15% para la escala de bueno y el 5% para regular.

### **Discusión de Resultados de la Investigación**

Luego de aplicada la encuesta se obtiene datos muy concretos en cada una de las preguntas, propósito de la investigación, los cuales ayudan a promover el cumplimiento de los objetivos planteados y sugeridos en este trabajo investigativo, donde se tratarán las posibles soluciones y recomendaciones a los problemas detectados en la primera fase.

Se conoce que en las entidades públicas, los cambios de administración dependen mucho de los gobernantes de turno, los mandatos legales emanados por instancias superiores, lo que influye notablemente en la gestión; es así que los resultados obtenidos así lo demuestran, además se debe a la inclusión de nuevos colaboradores.

Los encuestados expresan también que los perfiles para determinados puestos no son adecuados, el nivel de preparación y actualización de conocimientos de ciertos funcionarios se encuentra en un nivel medio bajo, ya que muchas veces no se cumple con los procesos de selección de personal, mediante concursos de títulos y merecimientos.

La falta de capacitación, actualización de conocimientos y orientación en el cumplimiento de la misión institucional, no hace posible cumplir a cabalidad con un buen servicio a la colectividad. Cabe mencionar además la falta de estímulos y motivación a los empleados, influye en el cumplimiento de su trabajo.

La inclusión y el liderazgo de los directivos de las empresas públicas es parte fundamental como señalan los encuestados para el buen desempeño de toda la organización, ya que daría más apoderamiento en las tareas a cumplirse dentro de la institución.

Existe mucha confianza en los directivos de la organización, ya que se ha mantenido la misma administración durante mucho tiempo gracias a reelecciones obtenidas en los últimos comicios electorales.

Existe una desvinculación de las empresas publicas en general por mantener sistemas de calidad empresarial, basados en la aplicación de normas internacionales vigentes; a pesar que el gobierno municipal de Antonio Ante cuenta con una administración prolongada, sus colaboradores consideran que si tienen muy claros los objetivos a cumplirse dentro de la institución, sin embargo sería adecuado contar con un programa en lo que a calidad se refiere.

La concienciación de los encuestados en la necesidad de disponer e implementar un sistema de calidad en esta entidad, da la pauta para que en la administración actual o venidera se ejecute la adquisición y aplicación de esta metodología de las 5'S o de cualquier norma de calidad. Como se puede acotar el personal directivo, jefes departamentales y funcionarios tienen la intención y la necesidad de cambiar los modelos de administración tradicionales, por estrategias y teorías actualizadas que permitan alcanzar la productividad y desarrollo personal y profesional.

En lo concerniente a las 5´S, definitivamente el desconocimiento es notorio, ya que si bien es cierto no es una teoría nueva, la difusión de ésta no ha logrado ser universal.

Los encuestados afirman la convicción de cambio para mejorar el desempeño laboral, mediante la utilización de herramientas que estén a disposición de todo el personal; por lo que en el siguiente capítulo se pone a consideración una guía para la implementación este sistema denominado 5´S.

### **Contrastación de Preguntas de Investigación con los Resultados**

- ¿Las políticas que se aplican en el Gobierno Municipal de Antonio Ante garantizan una buena gestión administrativa?

Definitivamente en el Gobierno Municipal del Antonio Ante se aplican políticas satisfactorias, haciendo que la gestión administrativa sea muy buena, ya que sus colaboradores están satisfechos con el trabajo que se viene desplegando por la actual administración, creen que el clima laboral es bueno, saben que sus directivos están suficientemente capacitados para dirigir la organización, además están consientes que no existe abuso de poder de directivos hacia los empelados

- ¿El perfil por competencias del talento humano que labora en esta entidad, es el adecuado?

Un completo orgánico funcional y estructural; la clara descripción de funciones para cada una de las direcciones, subdirecciones y dependencias, la determinación de perfiles por competencias y los procesos que se cumplen para llenar vacantes mediante concursos de meritos, hace que el talento humano que labora en esta entidad gubernamental sea el adecuado para brindar un buen servicio a la colectividad.

- ¿Por qué la elaboración de la guía basada en la teoría de 5´S, elevará la calidad de desempeño del personal?

Los encuestados afirman que la implementación de un sistema de administración basado en la teoría de las 5'S ayudaría a que se eleve el desempeño de las labores que cumplen en este importante organismo estatal, porque esta estrategia aportará significativamente procesos y normativas que permitirán elevar la calidad de servicio.

- ¿Cómo beneficiará el nuevo sistema de calidad en la administración del Gobierno Municipal de Antonio Ante?

Definitivamente ayudará a simplificar procesos y estandarizar sistemas para mejorar el desempeño laboral de autoridades, funcionarios y empleados, permitirá alcanzar el aseguramiento de la calidad del Gobierno Municipal de Antonio Ante, evitará despilfarros de recursos materiales y tecnológicos y hará que el personal eleve su productividad y se sienta motivado.

- ¿La evaluación periódica del personal que labora en el Gobierno Municipal de Antonio Ante, fomentará su buen desempeño?

Al poseer sistemas de administración basados en normas de calidad, se realizarán evaluaciones periódicas al personal, retroalimentación de procesos y actualización de conocimientos, así como también se realizarán auditorías de certificación, lo que permitirá mantener la implementación de este sistema de calidad durante mucho tiempo.

## **CAPÍTULO V: PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN**

**Diseño de una guía basada en la teoría de las 5´S para el mejoramiento de la calidad del desempeño del personal que labora en el Gobierno Municipal de Antonio Ante.**

### **Antecedentes**

En el mundo de la administración pública, los servidores públicos han enfrentado con problemas como:

- Errores en los procesos del servicio brindado
- Retardos en la entrega de servicios
- Accidentes
- Oficinas de trabajo desorganizadas

El gran reto para los servidores públicos, consiste en evitar estos problemas y no acostumbrarse a vivir con ellos; por tal motivo se desarrolló un sistema conocido como las 5´S, que permite mantener organizadas, limpias, seguras y sobre todo productivas, las áreas de trabajo.

Cuando se habla de las 5´S, son paradójicos los grandes beneficios que proporciona el sistema con lo relativamente sencillo, práctico y económico que resulta trabajar en su implementación.

El movimiento de 5´S (housekeeping) toma su nombre de cinco palabras japonesas que inician con la letra S: seiri, seiton, seiso, seiketsu y shitsuke.

El movimiento en cuestión ha cobrado un gran auge en las empresas occidentales a partir del bajísimo costo que implica su puesta en marcha, el ahorro en costos y

recursos, la reducción de accidentes, el incremento en la motivación del personal, y los incrementos en calidad y productividad entre muchos otros.

Así pues las empresas occidentales han adaptado la terminología llamando a dichas campañas por sus siglas en inglés como Campaña de las 5´S; por Sort (separar), Straighten (ordenar), Scrub (limpiar), Systematize (sistematizar) y Standardize (estandarizar); o bien como la Campaña de las 5´C; por Clear out (limpiar), Configure (configurar), Clean and check (limpiar y verificar), Conform (ajustar) y Custom and practice (costumbre y práctica).

El concepto 5´S surge de la necesidad de afrontar los cambios y apoyar la correspondiente reestructuración corporativa. Su desarrollo ha tenido lugar a través de campañas emprendidas en diversas empresas progresivas en años recientes.

La competitividad en las empresas modernas está sustentada en las competencias del personal, y estas a su vez en la cultura de la calidad y el mejoramiento continuo, la cual tiene que estar alineada con los objetivos de la organización y debe motivar y promover el trabajo en equipo.

## **Justificación**

Viendo la necesidad de que los espacios físicos, oficinas y dependencias del Gobierno Municipal de Antonio Ante, sean agradables y armónicos para brindar un servicio de calidad a la comunidad anteña, se ha propuesto diseñar una guía con la teoría de las 5´S en la que se involucrará a todas las autoridades, funcionarios y empleados.

Se realizarán direcciones de grupo donde se recalca la importancia de mantener el lugar de trabajo en completo orden y aseo, para obtener la optimización de los espacios con que se cuenta. La sensibilización conduce además a un cambio de cultura organizacional y a mejorar el ambiente escolar dado que las 5´S, traen consigo la seguridad y el bienestar.

La estrategia de las 5´S es un concepto sencillo que a menudo las personas no le dan la suficiente importancia, sin embargo, una fábrica limpia y segura nos permite

orientar la empresa y los talleres de trabajo hacia las siguientes metas:

Buscar la reducción de pérdidas por la calidad, tiempo de respuesta y costes con la intervención del personal en el cuidado del sitio de trabajo e incremento de la moral por el trabajo.

Facilitar 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.

El único requisito que se necesita para lograr con éxito implantar las 5´S es un verdadero compromiso a todos los niveles, algo que la misma metodología le proporcionará, es una metodología que no premia a nadie pero tampoco castiga, solo le da la autonomía en el lugar preciso de trabajo.

Una vez obtenido el compromiso serio y firme por parte de la Dirección de implantar las 5´S en la organización, el objetivo es conseguir que todas las personas de la empresa se sientan comprometidas con este proceso. Para ello, deben percibir las mejoras que este esfuerzo les va a reportar en su trabajo día a día.

La “venta de la idea” es fácil: la dirección hará una apuesta por la mejora del entorno físico en el que los empleados realizan su trabajo, mejorar la “calidad de vida” en el trabajo como condición necesaria para mejorar la gestión de la empresa. Y ello, no tanto a través de grandes inversiones, los recursos siempre son limitados, sino mediante la movilización de las personas para la mejora.

La respuesta negativa e inhibición de algunas personas no debe ser un obstáculo insalvable; se deberá desplegar una firme decisión, hacer visibles las pequeñas mejoras y fomentar la comunicación entre las personas que participan en el proceso.

Sensibilizar no es obligar al personal a pasar por el aro, es hacerles comprender la importancia y los beneficios del cambio. La formación y el ejemplo tanto personal como en proyectos de grupos, son algunas de las maneras de conseguir esto.

Se dará la oportunidad de que cada persona establezca pequeños compromisos en su lugar más próximo de trabajo, además se animará a que los lleven a cabo visitando talleres y oficinas, reconociendo las mejoras y ayudando a afrontar las dificultades.

Cuando cada empleado es consciente de la necesidad del cambio y una vez realizada la correspondiente formación, pedir a los equipos de los departamentos o áreas funcionales que formulen, seleccionen o inicien proyectos en grupos naturales. Apoyar a los mandos en su capacidad para delegar y decidir por consenso qué hacer y hasta dónde llegar, teniendo en cuenta sus capacidades y limitaciones. Las mejoras más importantes y espectaculares no se pueden lograr individualmente. Hay que trabajar en equipo.

Los directivos deben formar el equipo que lleve a cabo el primer proyecto de S, designando una persona de la empresa que actúe de coordinador y facilitador del proceso 5´S. Es necesario que alguien adquiera o prepare los materiales de formación, archive la documentación de los proyectos realizados, programe la formación.

### **Base Teórica de la Propuesta**

El método de las 5´S, originado en el Japón, es un programa de participación que busca crear áreas de trabajo más limpias, seguras y visualmente más organizadas. El personal y el ambiente en el que se desenvuelve son clave. La metodología está orientada a mejorar el ambiente de trabajo y a crear hábitos de calidad en las personas. Son herramientas de mejora que se centran en la eliminación de pérdidas. Se centra en el trabajo efectivo, y la reducción de pérdidas mejorando la calidad y la seguridad en los sitios de trabajo

La base teórica del trabajo se basa en la teoría de las 5'S, hecha por el estadounidense William Edwards Deming, que busca el mejoramiento del ambiente laboral de cualquier lugar de trabajo. Además se sustenta en la fundamentación teórica de administración de empresas, calidad total, sistemas de mejoramiento de la calidad.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

- Mejorar y mantener las condiciones de la institución, implementando un sistema de orden y limpieza, a partir del cual se puedan sentar las bases de la mejora continua, mejores condiciones de calidad y seguridad.

### **Objetivos Específicos**

- Elevar la calidad de vida en el trabajo a través de la creación de entornos altamente productivos y motivantes.
- Entender las 5'S y su impacto en la mejora de rentabilidad, productividad, calidad, seguridad, así como la motivación del personal en toda la organización.
- Contar con una metodología de implementación de 5'S.
- Elaborar auditorías de 5'S.
- Motivar a su personal en la aplicación del programa.

### **Descripción de la Propuesta**

La implementación del programa de las 5'S se realizará en forma gradual haciendo conciencia del compromiso y responsabilidad que éste trae consigo. Se propondrá trabajo en equipo, desarrollo de valores de compromiso, solidaridad, respeto, sentido de pertenencia y liderazgo en los espacios de las orientaciones de Emprendimiento, Informática, Tecnología, Ética y Valores.

Para llevar a cabo la implementación de la metodología de las 5'S, cada jefatura o dirección deberá elaborar un croquis de todas las áreas físicas que integran la institución, definiendo a un responsable de cada área física. La finalidad de hacer esta actividad, es facilitar la implementación y evaluación de la metodología de las 5'S, y establecer responsabilidades.

El propósito de la selección es retirar de los lugares de trabajo todos los elementos que no son necesarios para las actividades cotidianas. Los elementos necesarios se deben mantener cerca de la acción, mientras que los innecesarios se deben retirar del sitio o eliminar. El proceso de selección pretende ubicar los elementos necesarios en sitios donde se puedan encontrar fácilmente para su uso y nuevamente retornarlos al sitio correspondiente.

Con esta aplicación se desea mejorar la identificación y marcación de los equipos, mobiliario, instrumentos, expedientes y sistemas para su mantenimiento y conservación en buen estado; permite también la ubicación de materiales, herramientas y documentos de forma rápida, mejora la imagen del área ante la ciudadanía “da la impresión de que las cosas se hacen bien” y mejora la coordinación para la ejecución de trabajos. En la oficina facilita los archivos y la búsqueda de documentos, mejora el control visual de las carpetas y elimina la pérdida de tiempo de acceso a la información.

## **Beneficiarios**

Los beneficiarios directos del diseño de la guía de administración basada en la teoría de las 5'S es el personal directivo, jefes departamentales y empleados que labora en el Gobierno Municipal de Antonio Ante, en un total de ochenta funcionarios aproximadamente.

## **Diseño Técnico de la Propuesta**

### **Información General del Gobierno Municipal de Antonio Ante**

En el norte del Ecuador se encuentra la provincia de Imbabura, así llamada por el volcán que le sirve de cerro tutelar. Este cantón tiene una ubicación estratégica,

pues se encuentra a 112 km. de la capital de la república (Quito) y a 239 km. de la frontera colombiana; el cantón Antonio Ante está localizado en el centro de la provincia de Imbabura. Fue erigido a cantón en 1938.

El Gobierno Municipal de Antonio Ante, dispone de las siguientes oficinas y dependencias para ofrecer un servicio de calidad a sus clientes:

#### **Ventanillas de Recaudación**

- Pago de Impuestos
- Pago de Agua Potable
- Pago de Patentes
- Pago de tasas, multas y demás.

#### **Rentas y Tesorería**

- Tercera Edad
- Rebaja de Hipotecas
- Patentes
- Inquilinatos

#### **Avalúos y Catastros**

- Transferencias de Dominio

#### **Planificación**

- Aprobación de Planos
- Fraccionamientos
- Plan Regulador
- Línea de Fábrica
- Permisos de Construcción

#### **Agua Potable**

- Nuevas Acometidas

#### **Dependencias**

- Empresa Pública Municipal
- Consejo Cantonal de la Niñez y Adolescencia

- Bomberos
- Biblioteca Municipal

### Datos Informativos de Antonio Ante

**Cuadro 4:**

<b>CANTÓN:</b>	<b>Antonio Ante</b>
CABECERA CANTONAL:	Atuntaqui
PROVINCIA:	Imbabura
PAÍS:	Ecuador
UBICACIÓN:	Noroeste de Imbabura
LIMITES:	Norte: Cantón Ibarra Sur: Cantón Otavalo Este: Cerro Imbabura Oeste: Cantones Cotacachi y Urcuquí.
SUPERFICIE:	79 Km <sup>2</sup> (Agenda 21-2004)
POBLACIÓN:	45.184 habitantes  (Proyección poblacional del último censo de población y aplicando la tasa de crecimiento poblacional de la Agenda 21)
PARROQUIAS:	Urbanas: Atuntaqui y Andrade Marín  Rurales: San Roque, Chaltura, Natabuela, Imbaya.
ALTITUD MEDIA:	2360 m.s.n.m.
RELIEVE:	Vasta y larga llanura ubicada a lo largo de las faldas del volcán Imbabura.
IDIOMA:	Español y Quichua
GRUPOS ÉTNICOS:	Mestizo e indígena.

Fuente: Gobierno Municipal de Antonio Ante 2011

### Misión

Promover el desarrollo integral de la comunidad Anteña, brindando servicios eficientes y de calidad, enmarcados en la participación, la equidad y la transparencia.

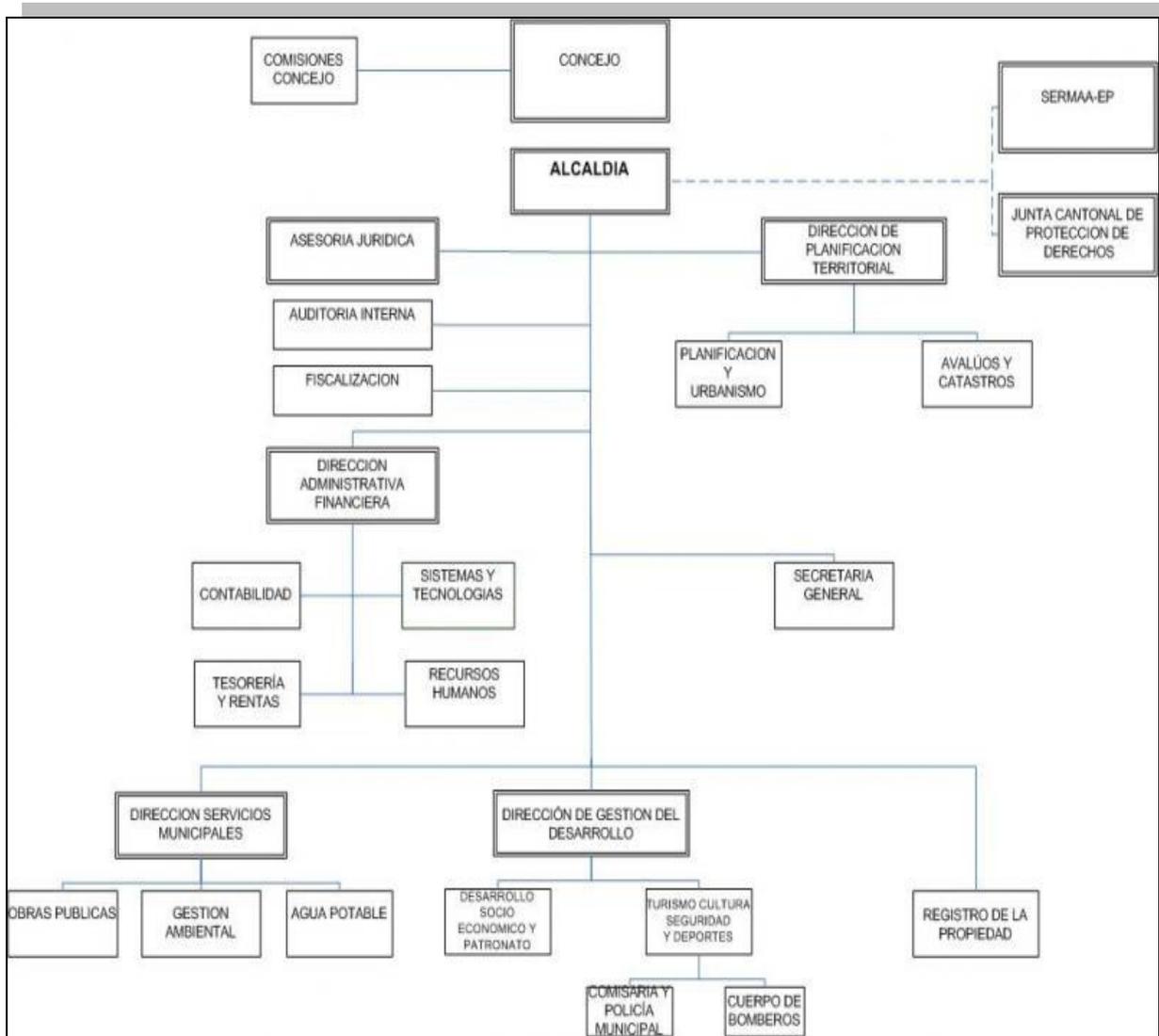
### Visión

El Gobierno Municipal de Antonio Ante será una institución promotora del desarrollo local, con una amplia cobertura de servicios de calidad, transparente y participativa,

que sustentará su gestión en la responsabilidad ciudadana y el mejoramiento continuo, con el respaldo de autoridades y servidores capaces y comprometidos, convirtiéndose en un referente en el ámbito nacional.

### Organigrama del Gobierno Municipal de Antonio Ante

Figura 2:



Fuente: Gobierno Municipal de Antonio Ante 2011

### Valores Institucionales

1. **Eficiencia.**- “Impulsamos el mejoramiento continuo como un principio que regula procesos y mecanismos innovadores valoramos el trabajo en equipo por ser Su resultado superior a los esfuerzos individuales y como una forma de apertura e interacción mutua.”

2. **Transparencia.-** Fomentamos la transparencia en la gestión municipal, tanto en los compromisos y deberes que nos han sido conferidos, como en nuestro accionar frente a la ciudadanía.”
3. **Compromisos.-** “Mejorar nuestro accionar, transparentar nuestra gestión facilitar el acceso a la información, dotar de servicios de calidad a la ciudadanía. Valoramos el desarrollo de nuestro personal generando sentido de pertenencia.”
4. **Calidad de Servicios.-** “La calidad de servicios es nuestro fin primordial, como un producto de un eficiente trabajo en equipo, el conocimiento pleno de nuestras actividades, respondiendo a las demandas de los ciudadanos.”
5. **Ética Profesional.-** “Respondemos a las demandas de los ciudadanos con prestancia, licitud y aplicación de las normas morales, fundadas en la honradez, la cortesía y el honor.”
6. **Equidad.-** “Buscamos el mejoramiento de las condiciones distributivas, a través del sostenimiento del crecimiento económico a medio y largo plazo, así como el apoyo a la empresa privada.”
7. **Responsabilidad.-** “Cultivamos la responsabilidad como un valor implícito en nuestro accionar, pues nuestra función nos obliga a rendir cuentas sin la necesidad de autoridad superior o control Respondemos por el comportamiento propio; y de grupo, capaz de que se confíe en lo que hacemos.”
8. **Apertura al Cambio.-** “Reconocemos que los escenarios y las necesidades cambian permanentemente por lo que estamos abiertos a mejorar y proponer actitudes que posicionen al Municipio como una institución propositiva, cambiante y proactiva.”
9. **Honradez.-** “Somos personas honradas, trabajando en una institución recta, con valores que privilegian al ser humano, por lo que nuestro compromiso con la ciudadanía es la propiedad con la que manejamos los recursos escasos.”

## **Diseño Administrativo de la Propuesta**

Para cumplir con la misión institucional con eficiencia y eficacia, es necesario crear una cultura de mejoramiento continuo, el cual lleve a adoptar ciertas herramientas para conseguir el objetivo propuesto, es decir implementar un sistema de gestión de la calidad.

Para que se haga realidad, es necesario originar algunos cambios en la organización, como son: creer en la propuesta de calidad, comprometerse, motivar y auto motivarse.

En el contexto del sistema de gestión de la calidad, es un método concreto que concede especial valor a la mejora de lo existente, apoyándose en la creatividad, la iniciativa y la participación del personal, por consecuencia es un elemento fundamental para la mejora de la competitividad.

Por lo tanto se pone a consideración del Gobierno Municipal de Antonio Ante, un documento guía para implementar una herramienta de calidad llamada 5´S, la cual favorece a la identificación y compromiso del personal con sus equipos e instalaciones de trabajo.

El éxito de las 5´S y su perpetuidad exigen un compromiso total por parte del personal operativo como de la línea jerárquica para inducir un cambio en el estado de ánimo, actitud y comportamiento de la organización, lo que garantiza el proceso de puesta en marcha de la gestión de la calidad total.

Esta guía servirá para orientar a todo el personal, en la implementación (técnicas, procedimientos y auditorias de las 5´S) y en especial a los subdirectores y jefes de oficinas que asumirán un rol de facilitadores al interior de sus áreas de trabajo, motivando a su personal para garantizar el éxito del programa.

La mejora del ambiente de trabajo en la empresa, repercute en un aumento de productividad debido, fundamentalmente, a lo siguiente:

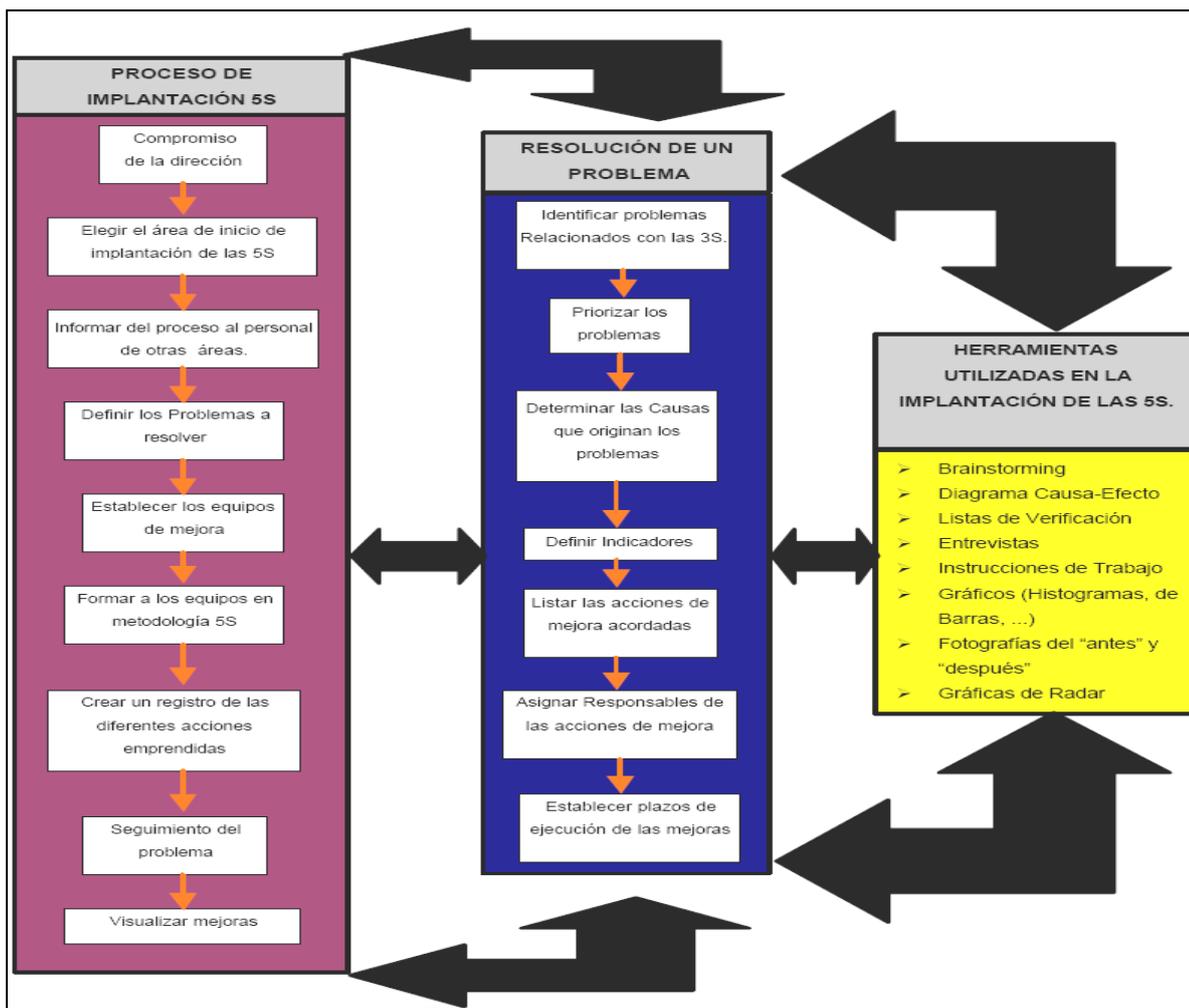
- Una mayor satisfacción de las personas

- Menos accidentes
- Menos pérdidas de tiempo para buscar herramientas o papeles
- Una mayor calidad del producto o servicio ofrecido
- Disminución de los desperdicios generados
- Una mayor satisfacción de nuestros clientes
- En el trabajo, las personas deben disponer de espacios y entornos adecuados.

La empresa y los propios empleados tienen la responsabilidad de organizar, mantener y mejorar sus lugares de trabajo permanentemente, para lograr así los índices de calidad y productividad requeridos para que la empresa sea capaz de sobrevivir en el mercado actual. Además redundará en un mayor bienestar de las personas en el trabajo.

### Proceso de Implementación de las 5'S

Figura 3:



Fuente: <http://www.eumed.net>

## **Las 5´S**

Las 5´S son cinco principios japoneses cuyos nombres comienzan con la letra S y que van todos en la misma dirección:

- 1. Seiri CLASIFICAR**
- 2. Seinton ORGANIZAR**
- 3. Seiso LIMPIEZA**
- 4. Seiketsu ESTANDARIZAR**
- 5. Shitsuke DISCIPLINA**

### **1. Seiri CLASIFICAR**

**Separar lo que es necesario de lo que no lo es y tirar lo que es inútil**

- Haciendo inventarios de las cosas útiles en el área de trabajo.
- Entregar un listado de las herramientas o equipos que no sirven en el área de trabajo.
- Desechando las cosas inútiles.

### **Ejecución de la Clasificación**

El propósito de clasificar significa retirar de los puestos de trabajo todos los elementos que no son necesarios para las operaciones de mantenimiento o de oficinas cotidianas. Los elementos necesarios se deben mantener cerca de la acción, mientras que los innecesarios se deben retirar del sitio, donar, transferir o eliminar.

### **Identificar elementos innecesarios**

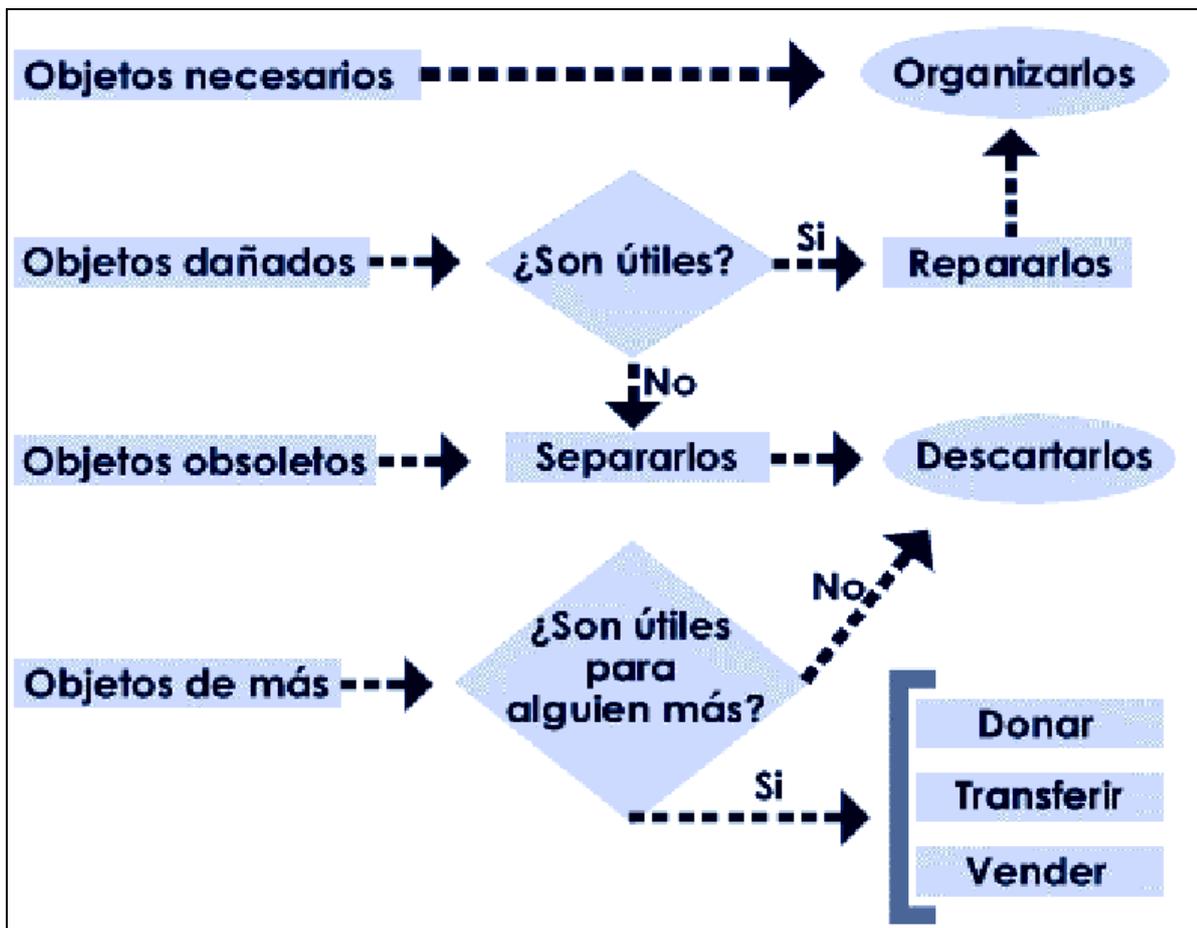
El primer paso en la clasificación consiste en preocuparse de los elementos innecesarios del área, y colocarlos en el lugar seleccionado para implantar la 5´S.

En este paso se pueden emplear las siguientes ayudas:

- En esta primera S será necesario un trabajo a fondo en el área, para solamente dejar lo que nos sirve.
- Se entregara dos formato tipo para realizar la clasificación, en el primero se anotara la descripción de todos los objetos que sirvan en el área y en el otro se anotara todos los objetos que son innecesarios en el área, con esto además, se tiene un listado de los equipos y herramientas del área.

### Diagrama de Flujo para la Clasificación

Figura 4:



Fuente: <http://www.eumed.net>

### Beneficios

- Más espacio
- Mejor control de inventario
- Eliminación del despilfarro
- Menos accidentalidad

Siguiendo este diagrama propuesto se podrá realizar una buena clasificación.

## **2. Seiton ORGANIZAR**

### **Colocar lo necesario en un lugar fácilmente accesible**

- Colocar las cosas útiles por orden según criterios de: Seguridad / Calidad / Eficacia.
- Seguridad: Que no se puedan caer, que no se puedan mover, que no estorben.
- Calidad: Que no se oxiden, que no se golpeen, que no se puedan mezclar, que no se deterioren.
- Eficacia: Minimizar el tiempo perdido.  
Elaborando procedimientos que permitan mantener el orden

### **Ejecución de la Organización**

Pretende ubicar los elementos necesarios en sitios donde se puedan encontrar fácilmente para su uso y nuevamente retornarlos al correspondiente sitio.

Con esta aplicación se desea mejorar la identificación y marcación de los controles de los equipos, instrumentos, expedientes, de los sistemas y elementos críticos para mantenimiento y su conservación en buen estado.

Permite la ubicación de materiales, herramientas y documentos de forma rápida, mejora la imagen del área ante el cliente “da la impresión de que las cosas se hacen bien”, mejora el control de stocks de repuestos y materiales, mejora la coordinación para la ejecución de trabajos.

En la oficina facilita los archivos y la búsqueda de documentos, mejora el control visual de las carpetas y la eliminación de la pérdida de tiempo de acceso a la información.

### **Pasos propuestos para organizar**

- En primer lugar, definir un nombre, código o color para cada clase de artículo.

- Decidir dónde guardar las cosas tomando en cuenta la frecuencia de su uso.
- Acomodar las cosas de tal forma que se facilite el colocar etiquetas visibles y utilizar códigos de colores para facilitar la localización de los objetos de manera rápida y sencilla.

### Pasos para Organizar

Figura 5:



Fuente: <http://www.eumed.net>

### Beneficios

- Nos ayudará a encontrar fácilmente documentos u objetos de trabajo, economizando tiempos y movimientos.
- Facilita regresar a su lugar los objetos o documentos que hemos utilizados.
- Ayuda a identificar cuando falta algo.
- Da una mejor apariencia.

Una vez realizada la organización siguiendo estos pasos, se está en condiciones de empezar a crear procesos, estándares o normas para mantener la clasificación, orden y limpieza.

### **3. Seiso LIMPIEZA**

#### **Limpiar las partes sucias**

- Recogiendo y retirando lo que estorba.
- Limpiando con un trapo o brocha.
- Barriendo.
- Pasando la aspiradora.
- Cepillando y lijando en los lugares que sea preciso.
- Eliminando las aéreas focalizadas de suciedad.

#### **Ejecución de la Limpieza**

Pretende incentivar la actitud de limpieza del sitio de trabajo y lograr mantener la clasificación y el orden de los elementos. El proceso de implementación se debe apoyar en un fuerte programa de entrenamiento y suministro de los elementos necesarios para su realización, como también del tiempo requerido para su ejecución.

#### **Campaña de limpieza**

Es un buen inicio y preparación para la práctica de la limpieza permanente. Esta jornada de limpieza ayuda a obtener un estándar de la forma como deben estar los equipos permanentemente. Las acciones de limpieza deben ayudarnos a mantener el estándar alcanzado el día de la jornada inicial. Como evento motivacional ayuda a comprometer a la dirección y funcionarios y contratistas en el proceso de implementación seguro de la 5<sup>ª</sup>S.

#### **Beneficios**

- Aumentará la vida útil del equipo e instalaciones.
- Menos probabilidad de contraer enfermedades.
- Menos accidentes.
- Mejor aspecto.
- Ayuda a evitar mayores daños a la ecología.

## **4. Seiketsu ESTANDARIZAR**

### **Mantener constantemente el estado de orden, limpieza e higiene de nuestro sitio de trabajo**

- Limpiando con la regularidad establecida.
- Manteniendo todo en su sitio y en orden.
- Establecer procedimientos y planes para mantener orden y limpieza.

### **Ejecución de la Estandarización**

En esta etapa se tiende a conservar lo que se ha logrado, aplicando estándares a la práctica de las tres primeras "S". Esta cuarta S está fuertemente relacionada con la creación de los hábitos para conservar el lugar de trabajo en perfectas condiciones.

### **Estandarización**

Se trata de estabilizar el funcionamiento de todas las reglas definidas en las etapas precedentes, con un mejoramiento y una evolución de la limpieza, ratificando todo lo que se ha realizado y aprobado anteriormente, con lo cual se hace un balance de esta etapa y se obtiene una reflexión acerca de los elementos encontrados para poder darle una solución.

### **Beneficios**

- Se guarda el conocimiento producido durante años.
- 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 y elementos de trabajo.
- Se evitan errores de limpieza que puedan conducir a accidentes o riesgos laborales innecesarios.

## **5. Shitsuke DISCIPLINA**

**Acostumbrarse a aplicar las 5´S en nuestro sitio de trabajo y a respetar las normas del sitio de trabajo con rigor**

- Respetando a los demás.
- Respetando y haciendo respetar las normas del sitio de Trabajo.
- Llevando puesto los equipos de protección.
- Teniendo el hábito de limpieza.
- Convirtiendo estos detalles en hábitos reflejos.

### **Incentivo a la Disciplina**

La práctica de la disciplina pretende lograr el hábito de respetar y utilizar correctamente los procedimientos, estándares y controles previamente desarrollados.

En lo que se refiere a la implementación de las 5´S, la disciplina es importante porque sin ella, la implementación de las cuatro primeras S se deteriora rápidamente.

### **Disciplina**

La disciplina no es visible y no puede medirse a diferencia de las otras S que se explicaron anteriormente. Existe en la mente y en la voluntad de las personas y solo la conducta demuestra la presencia, sin embargo, se pueden crear condiciones que estimulen la práctica de la disciplina.

### **Pasos propuestos para crear disciplina**

- Uso de ayudas visuales.
- Recorridos a las áreas, por parte de los directivos.
- Publicación de fotos del "antes" y "después", boletines informativos, carteles, usos de insignias, concursos de lema y logotipo.

- Establecer rutinas diarias de aplicación como "5 minutos de 5'S", actividades mensuales y semestrales.
- Realizar evaluaciones periódicas, utilizando criterios pre-establecidos, con grupos de verificación independientes.

### Beneficios

- Se evitan reprimendas y sanciones.
- Mejora nuestra eficacia.
- El personal es más apreciado por los jefes y compañeros.
- Mejora nuestra imagen.

Con todas las herramientas anteriores asimiladas, se podrá seguir el siguiente plan de trabajo propuesto.

### Diagrama de Implementación por etapas de las 5'S

**Cuadro 5:**

5'S	LIMPIEZA INICIAL	OPTIMIZACIÓN	FORMALIZACIÓN	PERPETUIDAD
	1	2	3	4
CLASIFICAR	Separar lo que es útil de lo inútil	Clasificar las cosas útiles	Revisar y establecer las normas de orden	ESTABILIZAR
ORDENAR	Tirar lo que es inútil	Definir la manera de dar un orden a los objetos	Colocar a la vista las normas así definidas	MANTENER
LIMPIAR	Limpiar las instalaciones	Localizar los lugares difíciles de limpiar y buscar una solución	Buscar las causas de suciedad y poner remedio a las mismas	MEJORAR
ESTANDARIZAR	Eliminar lo que no es higiénico	Determinar las zona sucias	Implantar las gamas de limpieza	EVALUAR (AUDITORIA 5'S)
DISCIPLINA	ACOSTUMBRARSE A APLICAR LAS 5'S EN EL EQUIPO DE TRABAJO Y RESPETAR LOS PROCEDIMIENTOS EN EL LUGAR DE TRABAJO			

Elaborado por: Autor de la Investigación 2011

## Explicación del Diagrama de Implementación por Etapas

**Primera etapa (LIMPIEZA INICIAL):** La primera etapa de la implementación se centra principalmente en una limpieza a fondo del sitio de trabajo, esto quiere decir que se saca todo lo que no sirve del sitio de trabajo y se limpian todos los equipos e instalaciones a fondo, dejando un precedente de cómo es el área si se mantuviera siempre así (se crea motivación por conservar el sitio y el área de trabajo limpios).

**Segunda etapa (OPTIMIZACIÓN):** La segunda etapa de la implementación se refiere a la optimización de lo logrado en la primera etapa, esto quiere decir, que una vez dejado solo lo que sirve, se tiene que pensar en cómo mejorar lo que está con una buena clasificación, un orden coherente, ubicar los focos que crean la suciedad y determinar los sitios de trabajo con problemas de suciedad.

**Tercera etapa (FORMALIZACIÓN):** La tercera etapa de la implementación está concebida netamente a la formalización de lo que se ha logrado en las etapas anteriores, es decir, establecer procedimientos, normas o estándares de clasificación, mantener estos procedimientos a la vista de todo el personal, erradicar o mitigar los focos que provocan cualquier tipo de suciedad e implementar las gamas de limpieza.

**La cuarta y última etapa (PERPETUIDAD):** Se orienta a mantener todo lo logrado y a dar una viabilidad del proceso con una filosofía de mejora continua.

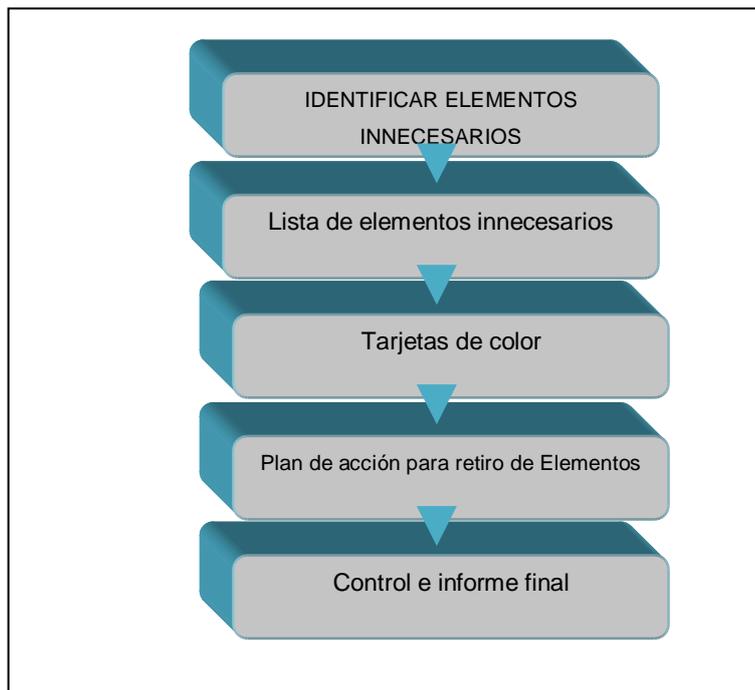
### Aplicación de las 5'S

#### Clasificación

El propósito de clasificar significa retirar de los puestos de trabajo todos los elementos que no son necesarios para las operaciones de mantenimiento o de oficinas cotidianas. Los elementos necesarios se deben mantener cerca de la acción, mientras que los innecesarios se deben retirar del sitio o eliminar.

## Implementación de Clasificación

Figura 6:



Elaborado por: Autor de la Investigación 2011

### Identificar elementos innecesarios

El primer paso en la clasificación consiste en identificar los elementos innecesarios en el lugar seleccionado para implantar la 5´S. En este paso se pueden emplear las siguientes ayudas:

**Listado de elementos innecesarios:** Esta lista se debe diseñar y enseñar durante la fase de preparación. Esta lista permite registrar el elemento innecesario, su ubicación, cantidad encontrada, posible causa y acción sugerida para su eliminación. Esta lista es complementada por el operario, encargado o supervisor durante el tiempo en que se ha decidido realizar la campaña de clasificación.

## Lista de Elementos

**Cuadro 6:**

Cant.	Elementos	Utilidad de los ítems	Necesarios	Innecesarios
		Uso de frecuencia	Siempre	Sin uso potencial
			A veces	
			Nunca	
		Destino	Guardar	Apartar

Elaborado por: Autor de la Investigación 2011

**Tarjetas de color:** Este tipo de tarjeta permite marcar o denunciar que en el sitio de trabajo existe algo innecesario y que se debe tomar una acción correctiva.

## Tarjeta Amarilla

**Cuadro 7:**

TARJETA AMARILLA			
Área		Folio Nro.	
Categoría		1. 2. 3.	
Fecha		Localización	
<b>Descripción del Problema</b>			
<b>Soluciones</b>			
<b>Acciones Correctivas Implementadas</b>			
<b>Solución Definitiva Propuesta</b>			
<b>ELABORADO POR:</b>			
<b>Nombre</b>	<b>Fecha</b>	<b>Folio</b>	<b>Tarjeta AMARILLA</b>

Elaborado por: Autor de la Investigación 2011

**Plan de acción para retirar los elementos:** Una vez visualizado y marcados con las tarjetas los elementos innecesarios, se tendrán que hacer las siguientes consultas:

- Mover el elemento a una nueva ubicación dentro de la empresa.
- Almacenar al elemento fuera del área de trabajo.
- Eliminar el elemento.

**Control e informe final:** El jefe de área deberá realizar este documento y publicarlo en una cartelera informativa.

## **Orden**

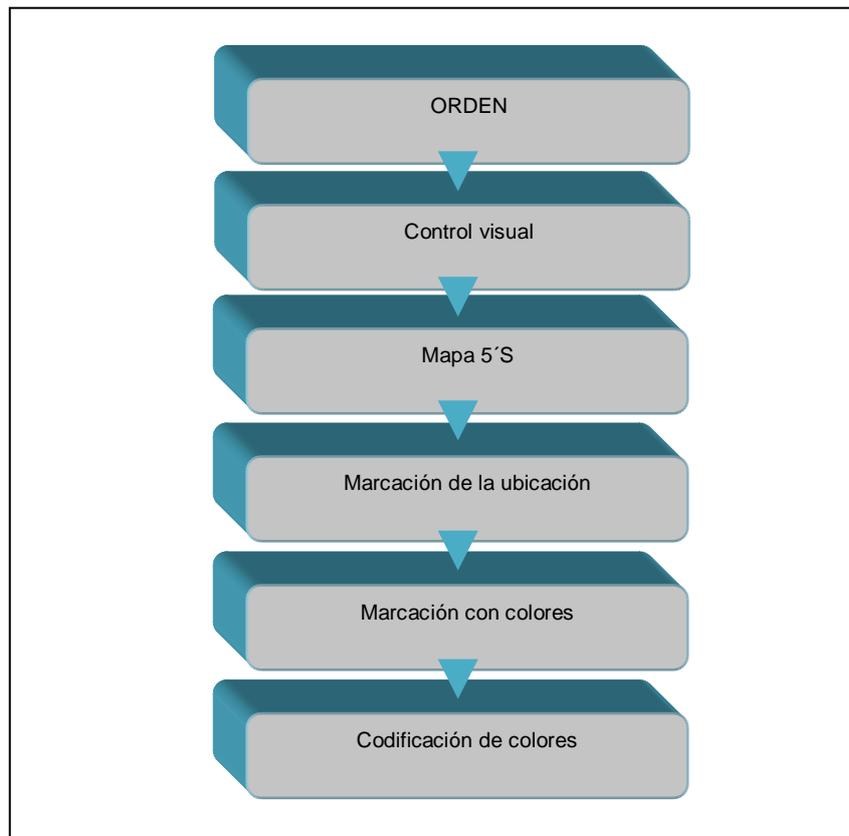
Pretende ubicar los elementos necesarios en sitios donde se puedan encontrar fácilmente para su uso y nuevamente retornarlos al correspondiente sitio. Con esta aplicación se desea mejorar la identificación y marcación de los controles de la maquinaria de los sistemas y elementos críticos para mantenimiento y su conservación en buen estado.

Permite la ubicación de materiales y herramientas de forma rápida, mejora la imagen del área ante el cliente “da la impresión de que las cosas se hacen bien”, mejora el control de stock de repuestos y materiales, mejora la coordinación para la ejecución de trabajos.

En la oficina facilita los archivos y la búsqueda de documentos, mejora el control visual de las carpetas y la eliminación de la pérdida de tiempo de acceso a la información.

## Implementación de Orden

Figura 7:



Elaborado por: Autor de la Investigación 2011

El orden es la esencia de la estandarización, un sitio de trabajo debe estar completamente ordenado antes de aplicar cualquier tipo de estandarización. La estandarización significa crear un modo consistente de realización de tareas y procedimientos.

## Utilización de Elementos

Cuadro 8:

Frecuencia de uso	¿Dónde se guarda?
En todo momento	Muy cerca del lugar de trabajo
Diario	Estantes, armarios, gavetas.
Semanal, mensual, etc.	En el archivo de área
Esporádico	En el archivo central

Elaborado por: Autor de la Investigación 2011

**Controles visuales:** Se utiliza para informar de una manera fácil los siguientes temas:

- Sitio donde se encuentran los elementos.
- Estándares sugeridos para cada una de las actividades que se deben realizar en un equipo o proceso de trabajo.
- Sitio donde se deben ubicarse los elementos de aseo, limpieza y residuos clasificados.
- Donde ubicar la carpeta, calculadora, bolígrafos, lápices en el sitio de trabajo.
- Los controles visuales están íntimamente relacionados con los procesos de estandarización.

**Mapa 5'S:** Es un gráfico que muestra la ubicación de los elementos que se pretende ordenar en un área del edificio.

Los criterios o principios para encontrar las mejores localizaciones de herramientas, equipos, archivadores y útiles son:

- Localizar los elementos en el sitio de trabajo de acuerdo con su frecuencia de uso.
- Los elementos usados con más frecuencia se colocan cerca del lugar de uso.
- Almacenar las herramientas de acuerdo con su función o producto.
- Si los elementos se utilizan juntos se almacenan juntos, y en la secuencia con que se usan.
- Eliminar la variedad de plantillas, herramientas y útiles que sirvan en múltiples funciones.

**Marcación de la ubicación:** Una vez que se ha decidido las mejores localizaciones, es necesario un modo para identificar estas localizaciones de forma que cada uno sepa donde están las cosas, y cuantas cosas de cada elemento hay en cada sitio. Para esto se pueden emplear:

- Indicadores de ubicación.
- Indicadores de cantidad.

- Letreros y tarjetas.
- Nombre de las áreas de trabajo.
- Localización de stocks.
- Lugar de almacenaje de equipos.
- Procedimientos estándares.
- Disposición de maquinas.
- Puntos de limpieza y seguridad.

**Marcación con colores:** Es un método para identificar la localización de puntos de trabajo, ubicación de elementos, materiales y productos, etc. La marcación con colores se utiliza para crear líneas que señalen la división entre áreas de trabajo y movimiento, las aplicaciones más frecuentes de las líneas de colores son:

- Localización de almacenaje de carros con materiales en tránsito.
- Localización de elementos de seguridad: grifos, válvulas de agua, etc.
- Colocación de marcas para situar mesas de trabajo.
- Líneas cebra para indicar áreas en las que no se debe localizar elementos ya que se trata de áreas con riesgo.

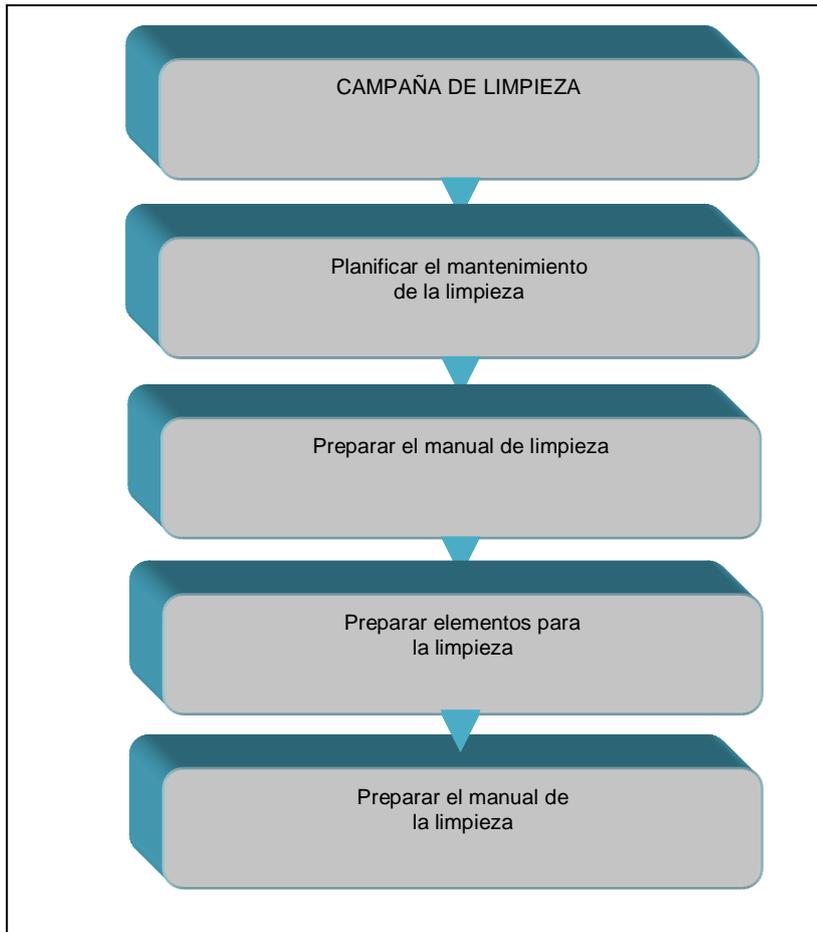
**Codificación de colores:** Se usa para señalar claramente las piezas, herramientas, conexiones, tipos de lubricantes y sitio donde se aplican.

## **Limpieza**

Pretende incentivar la actitud de limpieza del sitio de trabajo y la conservación de la clasificación y el orden de los elementos. El proceso de implementación se debe apoyar en un fuerte programa de entrenamiento y suministro de los elementos necesarios para su realización, como también del tiempo requerido para su ejecución.

## Implementación de Limpieza

Figura 8:



Elaborado por: Autor de la Investigación 2011

### Campaña de limpieza

Es un buen inicio y preparación para la práctica de la limpieza permanente. Esta jornada de limpieza ayuda a obtener un estándar de la forma como deben estar los equipos permanentemente. Las acciones de limpieza deben ayudarnos a mantener el estándar alcanzado el día de la jornada inicial. Como evento motivacional ayuda a comprometer a la dirección y operarios en el proceso de implementación seguro de la 5'S.

**Planificar el mantenimiento:** El jefe de área debe asignar un cronograma de trabajo de limpieza en el sector de la planta física que le corresponde. Si se trata de un equipo de gran tamaño o una línea compleja, será necesario dividirla y asignar responsabilidades por zona a cada trabajador. Esta asignación se debe registrar en un gráfico en el que se muestre la responsabilidad de cada persona.

**Preparar el manual de limpieza:** Es útil elaborar un manual de entrenamiento para limpieza, este manual debe incluir:

- Propósito de limpieza.
- Fotografía del área o equipo donde se indique la asignación de zonas o partes del sitio de trabajo.
- Fotografía del equipo humano que interviene.
- Elementos de limpieza necesarios y de seguridad.
- Diagrama de flujo a seguir.

**Preparar elementos para la limpieza:** Se aplica la segunda S para ordenar los elementos de limpieza almacenados en lugares fáciles de encontrar y devolver. El personal debe estar entrenado sobre el empleo y uso de estos elementos desde el punto de vista de la seguridad y conservación de estos.

**Implementación de la limpieza:** Retirar polvo, aceite, grasa sobrante de los puntos de lubricación, asegurar la limpieza de la suciedad de las grietas del suelo, paredes, cajones, maquinarias, etc. Es necesario remover capas de grasa y mugre depositadas sobre las guardas de los equipos, rescatar los colores de la pintura o del equipo oculta por el polvo.

## **Estandarizar**

En esta etapa se tiende a conservar lo que se ha logrado aplicando estándares a la práctica de las tres primeras “S”. Esta cuarta S está fuertemente relacionada con la creación de los hábitos para conservar el lugar de trabajo en condiciones perfectas.

### **Implementación de Estandarización**

**Figura 9:**



Elaborado por: Autor de la Investigación 2011

Se trata de estabilizar el funcionamiento de todas las reglas definidas en las etapas precedentes, con un mejoramiento y una evolución de la limpieza, ratificando todo lo que se ha realizado y aprobado anteriormente, con lo cual se hace un balance de esta etapa y se obtiene una reflexión acerca de los elementos encontrados para poder darle una solución.

**Asignar trabajos y responsabilidades:** Para mantener las condiciones de las tres primeras S'S, cada uno del personal de la entidad debe conocer exactamente cuáles son sus responsabilidades sobre lo que tiene que hacer y cuándo, dónde y cómo hacerlo.

Las ayudas que se emplean para la asignación de responsabilidades son:

- Diagrama de distribución del trabajo de limpieza preparado en la etapa de limpieza.
- Manual de limpieza.
- Tablón de gestión visual donde se registra el avance de cada S implantada.
- Programa de trabajo para eliminar las áreas de difícil acceso, fuentes de contaminación y mejora de métodos de limpieza.

**Integrar las acciones de clasificación, orden y limpieza en los trabajos de rutina:** el estándar de limpieza de mantenimiento autónomo facilita el seguimiento de la acciones de limpieza y control de elementos de ajuste y fijación. Estos estándares ofrecen toda la información necesaria para realizar el trabajo. El mantenimiento de las condiciones debe ser una parte natural de los trabajos regulares de cada día.

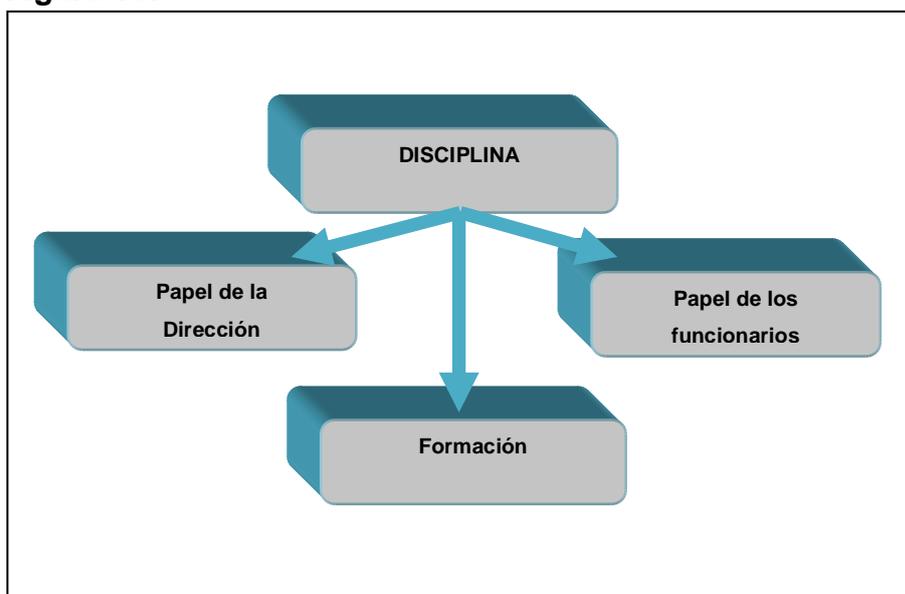
## **Disciplina**

La práctica de la disciplina pretende lograr el hábito de respetar y utilizar correctamente los procedimientos, estándares y controles previamente desarrollados.

En lo que se refiere a la implementación de las 5'S, la disciplina es importante porque sin ella, la implementación de las cuatro primeras S, se deteriora rápidamente.

### Implementación de Disciplina

Figura 10:



Elaborado por: Autor de la Investigación 2011

La disciplina no es visible y no puede medirse a diferencia de las otras S que se explicaron anteriormente. Existe en la mente y en la voluntad de las personas y solo la conducta demuestra la presencia, sin embargo, se pueden crear condiciones que estimulen la práctica de la disciplina.

**El papel de la dirección:** Para crear las condiciones que promueven o favorecen la implementación de la disciplina, la dirección tiene las siguientes responsabilidades:

- Educar al personal sobre los principios y técnicas de las 5'S y mantenimiento autónomo.
- Crear un equipo promotor o líder para la Implementación en toda la entidad.
- Suministrar los recursos para la implementación de las 5'S.
- Motivar y participar directamente en la promoción de sus actividades.
- Evaluar el progreso y evolución de la implementación en cada área de la empresa.

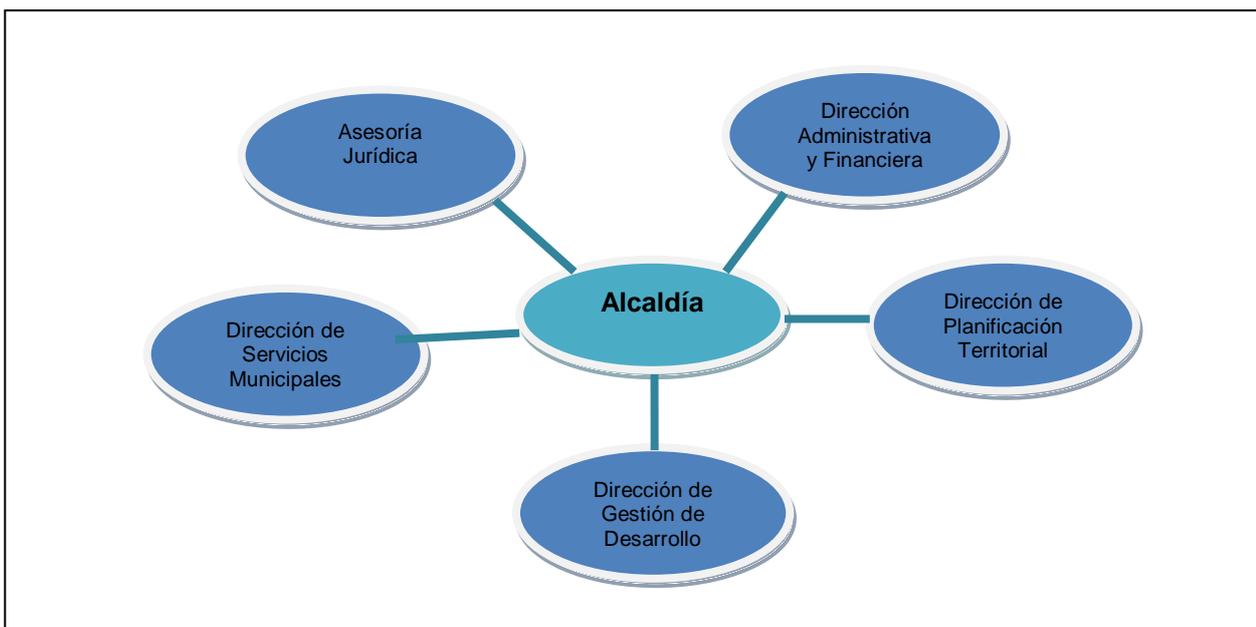
- Participar en las auditorias de progreso.
- Aplicar las 5´S en su trabajo.
- Enseñar con el ejemplo.
- Demostrar su compromiso y el de la empresa para la implementación de las 5´S.

Para crear las condiciones que promueven o favorecen la implementación de la disciplina, los funcionarios y empleados tienen las siguientes responsabilidades:

- Continuar aprendiendo más sobre implementación de las 5´S.
- Asumir con entusiasmo la implementación de las 5´S.
- Colaborar en su difusión del conocimiento empleando las lecciones de un punto.
- Diseñar y respetar los estándares de conservación del lugar de trabajo.
- Realizar las auditorias de rutinas establecidas.
- Pedir al jefe del área el apoyo o recursos que se necesitan para implantar las 5´S.
- Participar en la formulación de planes de mejoras continuas.
- Participar activamente en la promoción de las 5´S.

### Distribución por Áreas o Departamentos

Figura 11:



## **Direcciones, Subdirecciones, Secretaría General y Oficina de Control Interno**

- Asignar directivos, funcionarios o empleados (mínimo dos) del área como responsables de las instalaciones, máquinas, equipos, instrumentos, (compromiso y disciplina)
- Definir la ubicación de las máquinas, equipos, instrumentos y el área necesaria, para cuando no estén operativas. Las que se utilizan frecuentemente en la sede deben estar ubicadas al interior de esta, el resto puede ser almacenado fuera. (clasificación, organización y limpieza)
- Etiquetar con un sello rojo todos aquellos equipos, herramientas, componentes y utensilios, ligados al trabajo de oficinas y dependencias, que ya no se utilizarán más o que están en cantidades exageradas.
- Verificar si algunos equipos máquinas, herramientas pueden ser utilizadas por otras áreas, de lo contrario, transportar al sitio de transferencia, bodegas o almacén centralizado. (clasificación, organización y limpieza)
- Etiquetar con un sello amarillo aquellos materiales, herramientas y/o equipos que esporádicamente se utilizan. Asignar una ubicación fuera del área de trabajo. (clasificación, organización y limpieza)
- Etiquetar con un sello anaranjado aquellas herramientas y/o equipos que presenten un mal funcionamiento. Adelantar las acciones necesarias para su reparación o enviar al almacén centralizado si es necesario. (clasificación, organización y limpieza)
- Realizar una limpieza de los equipos, instrumentos, máquinas al iniciar la jornada laboral. Se realizarán dos controles en la semana, sin fecha definida. (limpieza y disciplina)
- Verificar que las instalaciones eléctricas, hidráulicas y dispositivos de seguridad estén en perfecto estado de operación, en caso de presentar desperfecto alguno comunicar al nivel jerárquico correspondiente, para que indique el procedimiento de solución a los problemas. (disciplina, constancia y compromiso).
- Implementar un programa de mantenimiento preventivo de equipos y realizar en forma periódica. Solicitar apoyo a técnicos, profesionales, jefes de oficina, subdirectores y a quien sea necesario para confeccionar el programa. Si no

existe cooperación informar al monitor 5'S.(disciplina, constancia, coordinación y estandarización)

- Confeccionar un formato para registrar la llegada de equipos, herramientas, máquinas, accesorios, etc.
- Verificar cada uno de estos cuando ingrese al área. (estandarización y compromiso)
- Pensar, crear y concretar ideas para mejorar el orden, la limpieza y los procedimientos de los trabajos de la subdirección, por ejemplo, implementar acciones para el ahorro de energía, ubicación de equipos, instrumentos, archivadores de manera que permita un eficiente aprovechamiento de los espacios, demarcación de áreas de trabajo, de tránsito y de almacenamiento.
- Mejorar el ambiente de trabajo manteniéndolo limpio, agradable a la vista y cómodo para trabajar, incorporando elementos tales como cuadros, plantas, mobiliario, etc. (bienestar personal).

### **Oficinas en General**

- Las personas que laboren la mayor cantidad del tiempo en oficinas serán las responsables del aseo, limpieza y orden de ésta.
- Al inicio de la jornada realizar una limpieza y ordenamiento de las superficies de la oficina, como: escritorios, archivadores, gavetas, equipos y en general todo aquello que se encuentre a la vista. Al finalizar la jornada ordenar todo lo utilizado durante el día, a fin de dejar despejada la dependencia.
- Elementos tales como tazas, cucharas, paños y todos aquellos artículos que no pertenecen a la oficina deben ser lavados una vez que se utilicen y almacenados en el lugar destinado.
- Revisar los escritorios y eliminar todo aquellos papeles y materiales que no se utilizan. Si se decide reciclar hojas, destinar solo un lugar común para todos los integrantes de la oficina donde se almacenarán éstas. No dudar al momento de eliminar algún documento o cosa.
- Almacenar en los escritorios solo cosas de uso frecuente y distribuir de tal forma que cada familia de cosas pertenezca a un cajón.
- En la superficie del escritorio solo deben estar las cosas que se utilizarán durante el día. Señalar zonas para cada cosa en la superficie del escritorio.

- Eliminar archivadores con información que no se utilizará en el corto plazo, retirar del archivador, empaquetar, etiquetar y almacenar en cajas o en algún mueble destinado para ello.
- Rotular todos los archivadores con nombres claros y explicativos.
- Colocar el nombre de cada grupo de archivadores en el compartimiento donde estén ubicados, ordenar alfabéticamente o por fecha.
- No almacenar la basura por mucho tiempo, vaciar diariamente basureros, ceniceros, etc., para evitar el mal olor en la oficina.
- Eliminar posters o propagandas que poseen información antigua o que no corresponde al lugar de trabajo, también aquellos en mal estado que no contribuyen al ornato de la oficina. Dar preferencia a cuadros, plantas, esculturas. Confeccionar una cartelera informativa y reunir toda la información periódica en éste.
- Colocar colgadores y repisas para chaquetas de uniformes, lentes y artículos personales de uso común. No almacenar estos en cajones o muebles.

## **Sistemas**

- Cada usuario de computadora es responsable de mantener el orden y limpieza de éste.
- Al iniciar las tareas en el PC realizar una limpieza de la superficie de este. Colocar alguna cubierta cuando no se utilice.
- Ejecutar algún programa de mantención del PC por lo menos una vez a la semana.
- Dividir el disco duro dejando una partición exclusiva para el sistema operativo.
- Es recomendable dejar una partición para lo relacionado con la empresa y otra de uso personal.
- Crear carpetas para cada familia de documentos, tratando de que los archivos almacenados sean fáciles de ubicar para cualquier persona.
- No colocar nombres demasiado extensos a los archivos, tratar de que sean fechas o números correlativos. Los nombres deberían figurar en el nombre de la carpeta.
- Respalde su información por lo menos una vez al mes (trabajos y correos electrónicos).

- Si se comparte el PC con otras personas crear una carpeta para cada persona en donde almacene sus trabajos.

## **Auditorías**

### **Inspecciones Planeadas**

La inspección es uno de los mejores instrumentos disponibles para descubrir los problemas, evaluar riesgos antes que ocurran los accidentes y otras pérdidas. Un programa de inspecciones bien dirigido, puede llegar a cumplir metas como las siguientes:

**Identificar los problemas potenciales** que no se previeron durante el diseño o análisis de tareas.

**Identificar las deficiencias de los equipos.** Entre las causas básicas de los problemas, están el uso y desgaste normal, así como el abuso o maltrato de los equipos.

**Identificar el efecto que producen los cambios** en los procesos o los materiales.

**Identificar las deficiencias de las acciones correctivas.**

Generalmente, se toman acciones correctivas para solucionar un problema específico, si no se aplican en la forma apropiada, pueden llegar a causar otros inconvenientes. Por todo lo anterior será necesario contar con auditorías de inspecciones regulares para asegurar el aprendizaje, motivación y compromiso con la metodología en cuestión.

Estas auditorías serán realizadas en fechas que se entregaran según avance de la Implementación, habrá dos modalidades de inspección, algunas serán avisadas con un periodo prudente y otras de forma aleatoria y sorpresiva.

## Lista de Verificación (General)

**Cuadro 9:**

LISTADO PARA EVALUAR EL AVANCE DE LAS 5'S							
LISTA DE VERIFICACIÓN DE 5'S GENERAL		Oficina		Recursos Humanos			
		Inspección Grupo Nro. 1		Fecha 10-06-2011			
		Puntaje					
5'S	Punto de Revisión	0=Malo	1=Regular	2=Bueno	3=Muy Bueno	4=Excelente	Total
<b>Seiri</b>	1. Libros, manuales y material de referencia que no se usa.				3		
	2. Documentos acumulados y formularios de servicios que ya no se prestan				3		
	3. Equipo de oficinas averiadas u obsoletas.			2			
	4. Muebles viejos e inservibles.					4	
							<b>12</b>
<b>Seiton</b>	1. Arreglo de gavetas, estanterías y archivadores.				3		
	2. Clasificación de correspondencia y documentación.				3		
	3. Arreglo de especies valoradas.				3		
	4. Organización de escritorios y aéreas de atención al público					4	
							<b>13</b>
<b>Seiso</b>	1. Limpiar e inspeccionar la dependencia u oficina de trabajo.				3		
	2. Mantener el área de atención a clientes limpio y cómodo para brindar un servicio de calidad.				3		
	3. Mantener todo listo para ser usado por cualquier empleado en cualquier momento.				3		
	4. Hacer el hábito de limpiar e inspeccionar diariamente.				3		
							<b>12</b>
<b>Seiketsu</b>	1. Las responsabilidades de las 5'S son integradas a las actividades regulares de los empleados.				3		
	2. Integrar y unificar las primeras 3S: clasificar, organizar y limpiar.					4	

	3. Asegurar que los procesos alcanzados con las 5'S no se deterioren.				3		
	4. Crear campañas de concienciación y motivación para el personal.				3		
							13
<b>Shitsuke</b>	1. Proveer adiestramiento a los empleados para fomentar la disciplina.				3		
	2. Asegurar que todos los empleados estén comprometidos con las 5'S.				3		
	3. Elaborar agendas y cronogramas de trabajo para mantener y alcanzar propósitos con las 5'S.				3		
	4. Establecer una serie de auditorías programadas y sorpresivas.				3		
							12
<b>Puntaje total por columna</b>		0	0	2	48	12	<b>62</b>

## RESULTADO

Puntos	Nivel	Acción
0-30	Malo	Regresar a lo básico
31-50	Regular	Reforzar actividades básicas
51-70	Bueno	Reforzar puntos débiles
71-90	Muy bueno	Mejorar aun más
91-100	Excelente	Mantener la buena labor

Elaborado por: Autor de la Investigación 2011

## Lista de Verificación (Oficinas)

**Cuadro 10:**

LISTADO PARA EVALUAR EL AVANCE DE LAS 5'S								
LISTA DE VERIFICACIÓN DE 5'S OFICINAS		Sección	Inspector					
		Puntaje actual:	Previo:			Fecha: / /		
5'S	Punto de Revisión	Criterio de Evaluación	Puntaje					Total
			0	1	2	3	4	
<b>Seiri</b>	1.							
	2.							
	3.							
	4.							
	5.							0

<b>Seiton</b>	1.							
	2.							
	3.							
	4.							
	5.							0
<b>Seiso</b>	1.							
	2.							
	3.							
	4.							
	5.							0
<b>Seiketsu</b>	1.							
	2.							
	3.							
	4.							
	5.							0
<b>Shitsuke</b>	1.							
	2.							
	3.							
	4.							
	5.							0
<b>Puntaje total por columna</b>			0	0	0	0	0	0

## RESULTADO

Puntos	Nivel	Acción
0-30	Malo	Regresar a lo básico
31-50	Regular	Reforzar actividades básicas
51-70	Bueno	Reforzar puntos débiles
71-90	Muy bueno	Mejorar aun más
91-100	Excelente	Mantener la buena labor

Elaborado por: Autor de la Investigación 2011

## Estructura de Equipos de Trabajo “5´S” por Áreas

Los equipos de trabajo deberán ser estructurados de la siguiente forma:

Se deberá formar un Comité 5´S que tendrá como primera función velar por la buena ejecución de este proceso, además de auditar a su personal. Este equipo será el mismo Comité Técnico (en las reuniones de trabajo destinarán el tiempo necesario para evaluar el programa), el cual estará compuesto por:

- Asesoría Jurídica
- Director Administrativo y Financiero

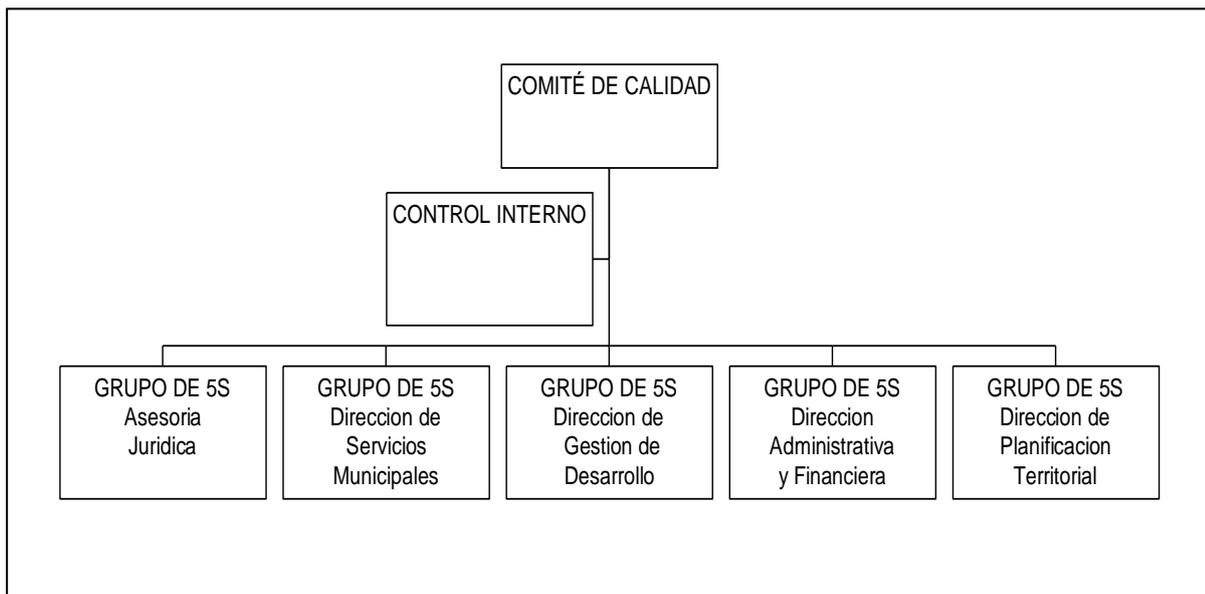
- Director de Servicios Municipales
- Director de Planificación Territorial
- Director de Gestión de Desarrollo

Cada dirección departamental tendrá que formar los equipos de trabajo de su área, tomando en cuenta la capacidad e idoneidad del personal para desempeñar las actividades. Estos equipos estarán formados por funcionarios, quienes bajo la coordinación de su jefe inmediato serán los responsables del proceso.

A continuación se mostrará un diagrama de distribución propuesto para la formación de equipos según tipos de trabajos y estructura del Gobierno Municipal de Antonio Ante.

### Estructura para el Programa 5´S

Figura 12:



Elaborado por: Autor de la Investigación 2011

### Sensibilizar, Educar y Entrenar a los Directivos, Funcionarios y Empleados

Una vez obtenido el compromiso serio y firme por parte del personal que labora en el Municipio de Antonio Ante para implementar las 5´S en la organización, el objetivo es conseguir que todas las personas se sientan comprometidas con este proceso. Para ello, deben percibir las mejoras que este esfuerzo va a reportar en el trabajo diario.

La “venta de la idea” es fácil, se ha focalizado por la mejora del entorno físico en el que los empleados realizan su trabajo, así como por mejorar la “calidad de vida” como condición necesaria para mejorar la gestión de la empresa. Y esta implementación no llevará a grandes inversiones, ya que los recursos siempre son limitados, sino mediante la movilización, sensibilización y entrenamiento de las personas para la mejora.

La respuesta negativa e inhibición de algunas personas no debe ser un obstáculo para aplicar esta estrategia, pues una firme decisión y hacer visible las pequeñas mejoras, permitirá que los empleados en un gran porcentaje contribuyan eficazmente en la implementación del programa de las 5´S.

Se fomentará la comunicación entre las personas que participan en el proceso; favoreciendo el intercambio sobre las dificultades y los logros alcanzados.

Sensibilizar no es obligar al personal, es hacerles comprender la importancia y los beneficios del cambio. La formación y el ejemplo tanto personal como en proyectos de grupos, son algunas de las maneras de conseguir esto.

Educar en los conceptos fundamentales para llegar a comprender la importancia de la implementación de las 5´S y los objetivos que se persiguen con dicha implementación.

Entrenar al personal en la utilización de cada una de las 5´S antes de realizar la implementación en el lugar de trabajo. Se dará la oportunidad de que cada persona establezca pequeños compromisos en su lugar de trabajo y se ayudará a afrontar las dificultades.

Si cada empleado está consciente de la necesidad del cambio, una vez realizada la correspondiente formación, se solicitará a los equipos de los departamentos o áreas que formulen, seleccionen o inicien proyectos en grupos. Se apoyará a los mandos en su capacidad para delegar y decidir por consenso qué hacer y hasta dónde llegar, teniendo en cuenta sus capacidades y limitaciones. Las mejoras más importantes y espectaculares no se pueden lograr individualmente. Hay que trabajar en equipo.

Los directivos deben formar el equipo que lleve a cabo el primer proyecto de S, designando una persona de la institución que actúe de coordinador y facilitador del proceso 5´S. Es necesario que alguien adquiera o prepare los materiales de formación, archive la documentación de los proyectos realizados y programe la formación.

### **Proyectos de Implementación de 5´S en las diferentes dependencias**

El primer paso será definir los proyectos y los equipos que van a llevar a cabo, a través de un Brainstorming (lluvia de ideas), diagrama causa - efecto, listas de verificación, fotografías del antes y después, etc., a fin de identificar los problemas que existan en cada lugar de trabajo relacionados con las tres primeras S: y, entre todo el equipo seleccionar aquel que se considere prioritario sobre los demás.

Dar un nombre, personalizar y describir con profundidad el problema detectado, recopilando datos reales, gráficos y toda aquella información que aporte algún dato sobre la dificultad a tratar. Con toda la información obtenida determinar las causas principales que originan el problema, utilizando, por ejemplo un diagrama causa-efecto.

Definir algún indicador que permita cuantificar los efectos de forma sencilla, medir la situación actual y fijar objetivos para los indicadores formulados, agrupados en cada S que sean más afín.

Una vez determinadas las causas principales, analizar el tipo de acciones que pudieran ser más eficaces, detallar las acciones, asignar responsables y plazos para su ejecución.

Hay que asegurarse de que todo el personal comprenda con exactitud el alcance de la acción a emprender y que desempeñará las actividades según lo propuesto. Una vez definido el plan de trabajo, la puesta en práctica es responsabilidad de cada uno de los empleados involucrados en dicho plan.

Para llevar un control y poder realizar un seguimiento, es necesario llevar un registro de las diferentes acciones emprendidas.

Toda acción realizada precisa de un seguimiento para verificar los resultados obtenidos mediante la recopilación y el análisis de información que permitan formular nuevas propuestas, superar dificultades y realizar una mejora continua.

Para realizar el seguimiento pueden utilizar diversas herramientas: listas de verificación, realizar observaciones, entrevistas, etc. Elegir métodos sencillos aunque no sean perfectos.

Para medir los avances logrados en el entorno del trabajador utilizar formularios, gráficas sencillas y claras que permitan, a simple vista identificar la situación en la que se encuentra el lugar objeto del proyecto. Tomar fotografías del “antes” y el “después”:

Cuando se llega a este punto, es vital que las mejoras logradas se mantengan en el tiempo. Para ello, se puede crear instrucciones de trabajo sencillas (carteles, indicadores del uso de un archivo, secuencias de limpieza y almacenamiento de herramientas,...) o incorporarlos a los procedimientos de trabajo existentes.

Se trata en definitiva, de incidir y transformar los hábitos de trabajo para instaurar “buenas prácticas” en el trabajo diario de todas las personas de la empresa.

Realizar un seguimiento persistente de los nuevos hábitos a través de sencillas auditorías de orden y limpieza que pueden ser realizados por personas del propio equipo al principio, o de otros departamentos funcionales después, en forma de verificaciones cruzadas que fortalezcan el clima creado.

La puntuación de cada uno de los elementos la determinará el auditor, según los criterios preestablecidos. Los resultados obtenidos se pueden presentar en una gráfica de radar, agregando o promediando los indicadores asociados a cada S.

Los formularios pueden ayudar en ocasiones, si bien no deben utilizarse para burocratizar el proceso, sino para facilitar a los equipos, documentar y dejar “huella” del método seguido. Siempre es bueno reconocer los logros del personal, por eso es importante realizar sesiones informativas donde los propios grupos de trabajo presenten el informe del proceso que se ha seguido. En tales sesiones, se hace

necesaria la presencia de la dirección para escuchar y reconocer los logros alcanzados.

El progreso en la incorporación de las 5'S debe hacerse de forma natural, en la medida en que los nuevos proyectos abordados se hacen más complejos y abordan otras facetas. Los indicadores que se formulen en cada caso quedarán asociados a las diferentes S'S. La evolución habitual suele ser 3'S - 5'S, en sucesivas campañas de revitalización del proceso, que se puede prolongar durante varios años en función de la situación, objetivos y recursos que asigne la empresa.

### **Condiciones para una Implementación Eficaz**

Las autoridades y empleados deben estar convencidos de que el mejoramiento de la gestión institucional es un largo viaje que comienza por cambiar "pequeños" hábitos de trabajo, por lo tanto deben estar dispuestos a priorizar e insistir en la mejora de su entorno físico hasta conseguir cambiar algunas de las costumbres.

Es por ello que hay que seguir la metodología en forma disciplinada para comprobar por sí mismos la factibilidad y beneficios; los cambios no se producen sólo con buena voluntad.

Hay que comenzar con una sesión monográfica con el equipo de colaboradores, utilizando materiales de apoyo y/o asesoramiento externo si se considera necesario.

Se debe brindar confianza y seguridad a las personas y reconocer su capacidad de cambio y adaptación que contribuirá a la mejora del entorno de trabajo. Alcanzar el compromiso de todos, es posible siempre que las autoridades demuestren que se toman en serio la aplicación de esta metodología para mejorar el desempeño, además se dedicará parte de la jornada de trabajo para su adiestramiento y se asignará el presupuesto necesario.

Cada funcionario empezará por sí mismo; educando con el ejemplo. No se desencadenará acciones a mayor escala hasta que no se haya hecho pequeños logros personales en cada despacho, oficina, archivador, estantería.

Cuando se haya finalizado o avanzado lo suficiente en algún proyecto 5´S efectuado con el equipo de dirección, se seguirá el proceso en cascada, a través de sesiones de sensibilización y formación de grupos en las diferentes dependencias, tales sesiones estarán dirigidas por los jefes de las mismas.

Se establecerá mecanismos de comunicación naturales para reforzar el proceso, utilizando carteleras informativas, trípticos, folletos, anuncios para hacer visibles los esfuerzos y logros en los diferentes proyectos.

Los buenos hábitos se consolidarán mediante auditorias periódicas que deben ser efectuadas por las mismas personas que han participado en los proyectos, quienes realizarán un seguimiento y monitoreo al estado de orden y limpieza de las instalaciones, identificarán desviaciones y así descubrir nuevas oportunidades de mejora.

No es sólo una cuestión de orden y limpieza por estética, se trata de hacer visibles los espacios de trabajo, corregir las anomalías y seguir todos los procesos.

### **Paradigmas que imposibilitan la Implementación de las 5´S**

En una organización han existido y existirán paradigmas que imposibilitan el pleno desarrollo de las actividades. La estrategia de las 5´S requiere de un compromiso de la dirección y de todo el personal para promover acciones.

El apoyo de la dirección con su mirada atenta a la actuación de sus colaboradores, el estímulo y reconocimiento, será fundamental para perpetuar el proceso de mejora, ya que será la clave para crear una cultura de orden, disciplina y progreso personal.

Sin embargo, existen paradigmas habituales para que las 5´S no se desarrollen con éxito:

## **Paradigmas de la Dirección**

### **Paradigma 1**

#### **Es necesario mantener los equipos sin parar**

La dirección ante la presión de entregar oportunamente los productos o servicios, no acepta fácilmente que un puesto de trabajo es más productivo cuando se mantiene impecable, seguro, limpio y en orden, pues se considera que la limpieza es una labor que consume tiempo productivo y no se aprecia los beneficios para ayudar a eliminar el desorden y la desorganización.

### **Paradigma 2**

#### **No es responsabilidad de los trabajadores**

Se considera que el aseo y limpieza es una tarea exclusiva del personal de servicio, además si los empleados no poseen los hábitos de higiene y orden, será difícil que tomen la iniciativa, sin embargo serán ellos los que se vean afectados directamente por la falta de las 5'S.

### **Paradigma 3**

#### **Hay numeroso pedidos urgentes para perder tiempo limpiando**

Es frecuente que el orden y la limpieza se dejen de lado cuando hay que realizar un trabajo urgente, es verdad que la prioridad de ofrecer un producto o servicio a veces presiona tanto que es necesario que otras actividades esperen, sin embargo, las actividades de las 5'S se deben ver como una inversión para lograr un mejor desempeño laboral y brindar un servicio de calidad.

### **Paradigma 4**

#### **No tardar tanto tiempo...**

Algunas personas consideran sólo los aspectos visibles y de estética de los equipos y maquinaria. Las 5'S sirven para lograr identificar problemas profundos en la operatividad de los equipos, que se pueden transformar en graves fallas en su

funcionamiento. La limpieza se debe considerar como una primera etapa en la inspección de mantenimiento preventivo.

## **Paradigma de los Empleados**

### **Paradigma 1**

#### **Me pagan para trabajar no para limpiar**

Muchas veces los empleados aceptan el desorden como una condición inevitable de su área de trabajo y no se dan cuenta del efecto negativo que tiene sobre su propia seguridad, la calidad de su trabajo y la productividad de la empresa, ya que únicamente se limitan a realizar sus tareas rutinarias.

### **Paradigma 2**

#### **Llevo años... ¿porqué debo limpiar?**

El trabajador considera que es vitalicio en su cargo y no tiene que limpiar y organizar y que es una tarea para personas con menor experiencia. Por el contrario, los años de trabajo deben ayudar a comprender mejor sobre el efecto negativo de la suciedad y contaminación. Los empleados asumen a veces que su función es hacer cosas, no organizarlas y limpiarlas. Sin embargo, es una actitud que tienen que cambiar cuando empiezan a comprender la importancia del orden y la limpieza para mejorar la calidad, productividad y seguridad.

### **Paradigma 3**

#### **Se requiere más espacio para guardar**

Generalmente sucede cuando al explicar las 5'S a los trabajadores, su primera reacción ante la necesidad de mejorar el orden es solicitar más espacio para guardar los elementos que tienen a su cargo. Es frecuente "...señor necesitamos un nuevo anaquel, archivador para guardar..."

## **Paradigma 4**

### **No hay necesidad de aplicar las 5'S**

Puede ser muy difícil implementar las 5'S en empresas que son muy eficientes o muy limpias como en el caso de las fábricas de productos, farmacias, instituciones. Sin embargo, no todo tiene que ver con la eliminación de polvo o contaminación, la aplicación de las 5'S ayuda a mantener el lugar de trabajo organizado, limpio y seguro, en el cual se puedan llevar a cabo procesos con un alto nivel de desempeño.

### **Servicios de Consultoría, Asesoría, Capacitación y Técnicas de Mejoramiento Continuo**

La implementación del modelo de gestión de las 5'S en el Gobierno Municipal de Antonio Ante, podría estar a cargo de la Empresa Consultora QUALITY SERVICE S.A., dirigida por el Msc. Carlos A. Enríquez G., Teléfono: 09834728, E-mail: qualsersa@gmail.com, cenriquezconsultor@hotmail.com, para asesorar y capacitar al personal en cada una de las fases del proyecto.

El objetivo principal es implementar un Modelo de Gestión adecuado, conveniente y eficaz, basado en la teoría de las 5'S para el mejoramiento continuo, a través del asesoramiento, capacitación y acompañamiento profesional de un equipo multidisciplinario de consultores expertos.

Este proceso de adiestramiento al ser facilitado e impartido por un equipo consultor especializado en el tema, para dar apoyo estratégico y operativo en la planificación e implementación del Modelo de Gestión 5'S.

El tiempo propuesto para la implementación del sistema de calidad de las 5'S en el Municipio es de 6 meses aproximadamente.

## Cronograma de Actividades para la Implementación del Sistema de Calidad

Cuadro 11:

Nro.	TIEMPO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
	ACTIVIDADES						
<b>I.</b>	<b>Planificación del Modelo 5´S</b>						
	Alcance y objeto del proyecto.	X					
	Recolección de la información. (Diagnóstico In Situ)	X					
	Políticas y objetivos del modelo de gestión 5´S.	X					
	Mapa del proyecto.						
	Capacitación en la metodología 5´S.	X	X				
<b>II.</b>	<b>Implementación del Modelo 5´S</b>						
	Definición de responsabilidades.		X				
	Análisis y definición de la ruta crítica.			X			
	Definición de procedimientos.			X			
	Definición de Indicadores de gestión y desempeño.				X		
	Diseño e implementación de Seiri – Clasificación.				X		
	Diseño e implementación de Seiton – Orden.				X		
	Diseño e implementación de Seiso – Limpieza.					X	
	Diseño e implementación de Seiketsu – Estandarización.					X	
	Diseño e implementación de Shitsuke – Disciplina.						X
<b>III.</b>	<b>Revisión y Mejora del Modelo</b>						
	Formación y capacitación a Auditores Internos.						X

Elaborado por: Autor de la Investigación 2011

## Inversión

La inversión para la consultoría y el acompañamiento del Diseño e Implementación del Modelo de Gestión 5'S en el Gobierno Municipal de Antonio Ante para aproximadamente 60 empleados, es de doce mil dólares (\$12.000) más IVA.

La forma de pago será de 50% al inicio del proyecto, 25% a la entrega de la fase de Implementación y 25 el % al finalizar la auditoría.

### Diseño Financiero

**Cuadro 12:**

Descripción	Valor	V/Total
Estudio y descripción de la situación actual	1000.00	
Definición de la metodología de diseño e implementación.	1000.00	
Estructuración de grupos de trabajo	1000.00	
Factores críticos de éxito y mapa de procesos.	1000.00	
Establecimiento de objetivos e indicadores estratégicos	1000.00	
Diseño e implementación de acciones de mejora.	3000.00	
Elaboración de la memoria.	2000.00	
Auditoría	2000.00	
<b>TOTAL</b>		12000.00

Elaborado por: Autor de la Investigación 2011

## Determinación de Impactos

### Impacto Laboral

El método de las 5'S, tiene como objetivo conseguir lugares de trabajo más organizados, ordenados y limpios de forma permanente para obtener productividad y un mejor entorno laboral. Siendo las 5'S un sistema de calidad fácil de aplicar, su impacto positivo ha hecho que numerosas organizaciones de diversa índole lo utilicen a nivel universal, tales como Toyota, líder mundial automotriz; empresas industriales, de servicios, hospitales, centros educativos entre otros.

La integración e implementación de la estrategia de las 5'S tiene un bajo costo, sin embargo satisface múltiples objetivos, así como también su aplicación conlleva a obtener los siguientes impactos positivos:

- Mejorar las condiciones de trabajo y la moral del personal.
- Disponer de un sitio limpio y ordenado.
- Reducir gastos de tiempo y energía.
- Reducir riesgos de accidentes o sanitarios.
- Mejorar la calidad de la producción.
- Seguridad en el trabajo.

Es muy importante la implementación de esta estrategia en diferentes áreas, ya que permite eliminar despilfarros, mejorar las condiciones de seguridad industrial, beneficiando así a la empresa y sus empleados. Algunos de los beneficios que genera la estrategia de las 5'S son:

- Mayores niveles de seguridad que redundan en la motivación de los empleados.
- Reducción de pérdidas por producciones defectuosas.
- Mayor calidad.
- Tiempos de respuesta más cortos.
- Aumenta la vida útil de los equipos.
- Genera cultura organizacional.

Los conceptos de la teoría de las 5´S son sencillos, la clave de su impacto está en una adecuada implementación, misma que constituye una base sólida para la mejora de la productividad, calidad, seguridad y rentabilidad de la organización, cuyos resultados se observan rápidamente.

### **Impacto Social**

Esta práctica de calidad ideada en Japón actualmente cobra mucha importancia, ya que este sistema de 5´S al referirse como el “mantenimiento integral”, su impacto no sólo radica en el uso adecuado de maquinaria, equipos e infraestructura, sino al mantenimiento global en cualquier entorno personal o laboral. En Inglés se lo conoce como “housekeeping” que traducido significa “ser amos de casa también en el trabajo”, lo que permite crear y concienciar una verdadera cultura de higiene y salubridad para disfrutar de un lugar de trabajo organizado y limpio.

### **Impacto Ambiental**

Muchos de los agentes contaminantes del ambiente, la generación y acumulación de desechos y artículos innecesarios es una actividad propia del hombre, tanto en entorno personal, como laboral. Con la urbanización y el desarrollo de las ciudades, se ha hecho más grande la contaminación de los desperdicios por la alta densidad de población, y por acumular basura en cualquier lado.

Al lograr disminuir el despilfarro de materiales, equipos, suministros y otros, se ayudará a disminuir la contaminación, no solo de la Institución si no del planeta, ya que se dispondrá únicamente de los accesorios más útiles para trabajar y realizar un buen desempeño.

Para tener disponible solo lo necesario en el área de trabajo, se lo lograra de una manera estandarizada de hacer las cosas, con el compromiso y la disciplina de su personal para mantenerlo por un largo periodo.

En un mundo competitivo, la implementación profunda de las 5´S es el punto de partida para el desarrollo de las actividades de mejora continua y el aseguramiento de la supervivencia en el área de trabajo.

## **Validación de la Propuesta**

Para ejecutar el proceso de validación del diseño de una guía basada en la teoría de las 5'S para mejorar el desempeño del personal que labora en el Gobierno Municipal de Antonio Ante, se puso a consideración del Dr. Patricio Narváez, representante de la Dirección de Recursos Humanos y la Mgs. Myriam Cisneros, Directora Administrativa y Financiera, funcionarios de este organismo, a fin de que realicen la revisión y el análisis respectivo:

Para la validación se procedió de la siguiente manera:

- El investigador entrega la propuesta impresa y explica el contenido de la misma a los mencionados señores con el fin de que la analicen en detalle.
- Se realiza una nueva reunión para analizar y discutir el contenido de la propuesta, determinándose observaciones y correcciones que se requieren realizar.
- Se realizan las correcciones y se lleva a cabo un nuevo análisis y discusión conjunta, determinándose que, con las correcciones realizadas, el documento se encuentra listo.

### **Contrastación de las Preguntas de Investigación con la Validación de la Propuesta**

- ¿Las políticas que se aplican en el Gobierno Municipal de Antonio Ante garantizan una buena gestión administrativa?

Los funcionarios que laboran en el Gobierno Municipal del Antonio Ante, quienes colaboraron para la validación de este trabajo investigativo corroboran que la gestión administrativa realizada por el señor Alcalde es muy buena, ya que se está ofreciendo un servicio eficiente a la colectividad.

- ¿El perfil por competencias del talento humano que labora en esta entidad, es el adecuado?

Definitivamente, las competencias y funciones que se desarrollan en cada una de las dependencias y oficinas de esta entidad gubernamental permiten un buen manejo administrativo, ya que bajo un líder se encuentra un equipo de trabajo que labora en conjunto.

Siendo el talento humano un factor primordial para ejecutar acciones encaminadas al servicio de la ciudadanía en cualquier entidad pública o privada, es imprescindible que la dirección o jefatura de esta importante dependencia, sea una persona que dirija, controle, coordine y evalúe periódicamente a su personal.

- ¿Por qué la elaboración de la guía basada en la teoría de 5'S, elevará la calidad de desempeño del personal?

La implementación de la guía basada en la teoría de las 5'S es un método sencillo, económico y muy funcional, que permitirá que los empleados se sientan motivados en sus puestos de trabajo y por ende brindarán un servicio de calidad.

- ¿Cómo beneficiará el nuevo sistema de calidad en la administración del Gobierno Municipal de Antonio Ante?

El sistema de calidad beneficiará a las autoridades, funcionarios y empleados mediante procesos estandarizados que ayudarán a mejorar el desempeño.

- ¿La evaluación periódica del personal que labora en el Gobierno Municipal de Antonio Ante, fomentará su buen desempeño?

Al disponer de un sistema de administración basado en normas de calidad, se realizarán evaluaciones, seguimiento, monitoreo y auditorías de certificación, lo que ayudaría a mantener la implementación por mucho tiempo.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

- La efectiva implementación del programa de las 5´S debe involucrar a la dirección, jefes de departamentos y empleados en general, para planificar y coordinar conjuntamente las actividades de la ejecución.
- El tiempo destinado a la implementación del proyecto debe ser constante y metódico, ya que si por alguna razón no se pudiera cumplir con lo programado se debe volver a planificar sobre la marcha para no disminuir el entusiasmo de los trabajadores y hacer hincapié que lo que se planifica es muy importante para la institución.
- El principio de las 5´S puede ser utilizado para romper con los viejos procedimientos existentes e implantar una cultura nueva a efectos de incluir el mantenimiento del orden, la limpieza e higiene y la seguridad como un factor esencial dentro del proceso productivo, de calidad y de los objetivos generales de la organización.
- Las 5´S no son una moda, ni el programa del mes, sino una conducta de vida diaria. Como kaizen hace frente a la resistencia de las personas al cambio, el primer paso consiste en preparar mentalmente a los empleados para que acepten las 5´S antes de dar comienzo a la campaña.

## RECOMENDACIONES

- Instruir y capacitar al personal en el programa de las 5´S, con la finalidad de que conozcan los beneficios que se obtienen y la importancia de todas las fases para su implementación, involucrando totalmente a la dirección no solamente en la asignación de recursos materiales, tecnológicos y económicos, sino también en el seguimiento y evaluación.
- Motivar y estimular permanentemente al personal directivo y de apoyo para que no decaiga el ánimo ni el entusiasmo, a través de charlas, reuniones de trabajo y conferencias para la interacción social, contratando los servicios de una consultoría experta en el tema que se dedique a tiempo completo en la implementación del programa 5´S en todas las áreas de la empresa.
- Continuar con la metodología 5´S como inicio de un proceso de mejora continua en donde la aplicación de técnicas y estrategias sucesivas permitan mejorar la calidad y productividad de la institución.
- Realizar auditorías permanentes al programa basado en la teoría de las 5´S para efectuar el seguimiento y monitoreo correspondiente y planificar la medición de indicadores de forma constante.

## BIBLIOGRAFÍA

American Marketing Association, Diccionario de Términos, Editorial McGraw-Hill; Edición: 2 ,1995

Andrade, Simón, Diccionario de Economía, Editorial Andrade, Tercera Edición, 2005.

Bekaert Consulting, Metodología de Implantación Autónoma de las 5´S, Guía del Facilitador, S.L. Edita: Fundación Vasca para el Fomento de la Calidad, 1998.

Constitución Política de la Republica del Ecuador, 2008

Deming, W. Edwards, Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1986.

Deming, W. Edwards, El movimiento de las 5´S, 1986.

Deming, W. Edwards, Gestión del conocimiento y calidad total, 1989.

Diez, Manuel María, Manual de Derecho Administrativo, 2da. Edición, Buenos Aires, Plus Ultra, 1985.

Diccionario de Marketing de Cultural S.A, Mercadeo, España, 1999.

División de Graduados e Investigación Sistema, Tecnológico de Monterrey, Las 5´S, Campus Monterrey 1995.

Fayol, Henry, Historia del Pensamiento Administrativo, París, 1926.

Feld, William, Lean Manufacturing: Tools, Techniques and how to use them. EEUU, St Lucie Press, APICS, 2001.

Fergenbraurn, Calidad a la administración en las organizaciones, 1983.

Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante, 4ta. Edición, 2009.

Fleitman, Jack, Negocios Exitosos: Cómo Empezar, Administrar y Operar Eficientemente un Negocio. México: McGraw-Hill Interamericana, 2000.

Franklin, Enrique B., Organización de Empresas, 3ra. Edición, 2009.

Guzmán Lara, Aníbal, Diccionario explicativo del derecho del trabajo en el Ecuador segunda parte, 2005.

H. Hirano, 5 Pilares de la Fábrica Visual, Madrid - España, TGP Hoshin, S. L., 1997.

Handley, William, Manual de Seguridad Industrial, McGraw Hill, 1977.

Hidalgo, Daniel, Implementación de una metodología con la técnica 5´S para mejorar el área de matricería de una empresa extrusora de aluminio, 2005.

Imai, Masaaki, Cómo implementar el Kaizen en el sitio de trabajo, McGraw Hill – 1998.

Ishikawa, K., Qué es el Control Total de Calidad. Colombia, Grupo Editorial Norma, 1996.

La Norma NMX-CC-001, Aseguramiento de la Calidad, 1995.

Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública, 2009.

Miedaner Talane, Coaching para el éxito, Urano, 2000.

Munich, G., y García, M., Introducción a la Administración con enfoque de sistemas, México, 2003.

N. Bodek, A Magical Moment with Dr. Shigeo Shingo-Ask the Right Question, The Newsletter of Lean Manufacturing & Factory Science, 2003.

Real Academia Española, Sección: Diccionario de la Lengua Española, Vigésima Segunda Edición, 2006.

Rodríguez, Denise, Implementación de la Metodología de Mejora 5´S en una Empresa Litográfica, Tesis, 2002.

Stoner, James, Enología: fundamentos científicos y tecnológicos, Segunda Edición, Mc Graw Hill, México 1984.

Thompson, Arthur y Strickland, A. J., Administración Estratégica, teoría y casos, 2008.

Terry & Franklin, Principios de Administración, Compañía Editorial Continental, México D. F. 1985.

Vargas Rodríguez, Héctor, Manual de Implementación del programa 5´S Un Sistema de Gestión de Calidad, ISBN: 84-689-0085-0, 2004.

## **LINCOGRAFÍA**

<http://www.antonioante.gob.ec>

<http://www.alfacourses.com/5´S-herramientas.php>

<http://www.ceroaverias.com/>

<http://es.wikipedia.org/wiki/5´S>

<http://www.dlh.lahora.com.ec/paginas/judicial/PAGINAS/D.Administrativo.1.htm>

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/procesoadministrativo/default.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativo/default.asp)

<http://www.elvalordelosvalores.com/definicion/index.html>

[www.formanagers.com.ar](http://www.formanagers.com.ar)

<http://www.fimcp.espol.edu.ec/kbarcia/5´S%202006.pdf>

<http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/cincos.htm>

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/24/5´S.htm>

<http://www.gerenteweb.com/noticias.php?id=00011>

<http://www.lmsi.ca/5´S-before-after.htm>

<http://manutenzionet.com/seiso.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos15/sistema-kaizen/sistema-kaizen.shtml>

<http://ponce.inter.edu/html/decad/capacitacion/Presentacion%205´S.pdf>

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>

<http://rincondelvago.com/>

<http://www.slideboom.com/presentations/91367/Las-5-%22S%22>

<http://www.strategosinc.com/briefs10.htm>

<http://www.tocforme.com/toolroom5'Spictures.html>

# **ANEXOS:**

**ENCUESTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS, JEFES DE ÁREA  
Y PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL GOBIERNO MUNICIPAL  
DE ANTONIO ANTE**

**ANEXO 1:**

**CARGO / FUNCIÓN:** ..... **FECHA:** .....

**INSTRUCCIONES:**

Agradezco a usted se digne leer con atención y contestar el cuestionario consignando una X en el casillero de su preferencia, cuando se trata de respuestas tipo SI o NO; o encerrando en un círculo el numeral que mejor se ajuste a su criterio, según la alternativa de respuesta de la escala de valoración o índice de medición. Si no pudiese contestar o no conoce sobre el asunto, se solicita señalar en el casillero marcado con NC (no conoce).

Sus opiniones servirán para valorar, analizar, e implementar una Guía basada en la Teoría de las 5´S para el Mejoramiento de la Calidad del Desempeño en el Gobierno Municipal de Antonio Ante.

Los datos obtenidos en esta encuesta, serán guardados con absoluta confidencialidad.

1. ¿Considera usted que el Gobierno Municipal de Antonio Ante se rige por procesos y reglamentaciones que permiten el mejoramiento de la gestión administrativa?

<b>EXCELENTE</b>	<b>MUY BUENO</b>	<b>BUENO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>NC</b>
4	3	2	1	

2. ¿Considera usted que el logro de los objetivos institucionales depende de la gestión administrativa de sus directivos?

<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>	<b>NINGUNO</b>	<b>NC</b>
4	3	2	1	

3. ¿Cree usted que un liderazgo participativo, creativo e innovador de los directivos revierte positivamente en el ambiente y en la cultura organizacional?

<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>RARA VEZ</b>	<b>NUNCA</b>	<b>NC</b>
4	3	2	1	

4. ¿Los cambios de gobierno en las empresas públicas, influye en su administración?

**SI**

**NO**

**NC**

5. ¿Se realizan cambios de directivos y empleados en los puestos de libre remoción en las entidades públicas de la Ciudad de Atuntaqui?

<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>RARA VEZ</b>	<b>NUNCA</b>	<b>NC</b>
4	3	2	1	

6. ¿Existe control político para combatir la burocracia en el sector estatal por parte de las autoridades y directivos?

<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>	<b>NINGUNO</b>	<b>NC</b>
4	3	2	1	

7. ¿En las empresas públicas de la ciudad de Atuntaqui, se ejecutan informes de rendición social de cuentas a la ciudadanía?

<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>RARA VEZ</b>	<b>NUNCA</b>	<b>NC</b>
4	3	2	1	

8. ¿Considera que en las empresas públicas existe abuso de poder por parte de los directivos y funcionarios?

<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>	<b>NINGUNO</b>	<b>NC</b>
4	3	2	1	

9. ¿El ingreso del personal directivo y administrativo, se efectúa mediante concurso de merecimientos y oposición?

<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>RARA VEZ</b>	<b>NUNCA</b>	<b>NC</b>
4	3	2	1	

10. ¿El personal directivo y funcionarios de las empresas públicas reúnen los perfiles de competencia idóneos para desempeñar su función?

<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>	<b>NINGUNO</b>	<b>NC</b>
4	3	2	1	

11. ¿Cómo describiría el clima laboral y las relaciones interpersonales entre autoridades y funcionarios en la empresa donde usted labora?

<b>EXCELENTE</b>	<b>MUY BUENO</b>	<b>BUENO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>NC</b>
4	3	2	1	

12. ¿Considera que la gestión de talento humano, motiva a los empleados desempeñar sus funciones con un alto nivel de responsabilidad y eficiencia?

<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>RARA VEZ</b>	<b>NUNCA</b>	<b>NC</b>
4	3	2	1	

13. ¿El personal que labora en las empresas públicas mantiene una imagen orientada a satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos?

<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>RARA VEZ</b>	<b>NUNCA</b>	<b>NC</b>
4	3	2	1	

14. ¿Las empresas públicas aplican políticas de capacitación y actualización de conocimientos dirigidos a sus directivos y empleados?

<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>RARA VEZ</b>	<b>NUNCA</b>	<b>NC</b>
4	3	2	1	

15. ¿Los procedimientos y parámetros que se aplican para evaluar al personal directivo y administrativo, son previa y claramente establecidos?

<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>RARA VEZ</b>	<b>NUNCA</b>	<b>NC</b>
4	3	2	1	

16. ¿Considera necesario que el Gobierno Municipal de Antonio Ante, disponga de un Sistema de Gestión de Calidad?

**SI**

**NO**

**NC**

17. ¿Las entidades estatales deben desarrollar una verdadera “Cultura de la Calidad” y cambiar las referencias y patrones tradicionales?

**SI**

**NO**

**NC**

18. ¿Cómo considera a las condiciones físicas de su puesto de trabajo en cuanto a la iluminación, temperatura, ventilación, espacio, mobiliario, etc.?

<b>EXCELENTE</b>	<b>MUY BUENO</b>	<b>BUENO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>NC</b>
4	3	2	1	

19. ¿Tiene conocimiento sobre el Sistema de Calidad de las 5´S?

<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>	<b>NINGUNO</b>	<b>NC</b>
4	3	2	1	

20. ¿La empresa donde usted labora, posee alguna norma que permita el aseguramiento de la calidad de servicio que se ofrece a los clientes internos y externos?

**SI**

**NO**

**NC**

21. ¿Considera usted que la implementación de una Guía basada en la Teoría de las 5'S para el Mejoramiento de la Calidad de Desempeño, en su lugar de trabajo sería?

<b>EXCELENTE</b>	<b>MUY BUENO</b>	<b>BUENO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>NEC</b>
4	3	2	1	

## Registros de Acciones

### Anexo 2:

PLAN DE MEJORA DE 5´S				
<b>Entidad</b>	<b>Plan de Mejora</b>			<b>Fecha de Elaboración</b>
<b>Objetivo</b>				
<b>Área donde se realiza la Mejora</b>				
1. 2. 3. 4. 5.	6. 7. 8. 9. 10.			
<b>Facilitador</b>	<b>Documentos de Referencia</b>			
1. 2. 3. 4. 5.	1. 2. 3. 4. 5.			
<b>Agenda de Identificación de Acciones de Mejora</b>				
Fecha	Hora de Inicio	Hora de Finalización	Área / Departamento	Reunión
<b>APROBADO</b>				
_____			_____	

**Fuente:** Manual de Normas y Procedimientos del Programa 5´S - FONATUR BMO











## Acta de Validación de la Propuesta

En atención al requerimiento del Instituto de Postgrado de la Universidad Técnica del Norte, se procede a levantar la presente acta que formará parte integrante de la Tesis "Implementación de una guía de administración de empresas públicas, basada en la teoría de las 5'S para el mejoramiento de la calidad del desempeño en el Gobierno Municipal del cantón Antonio Ante".

Con la participación de los representantes de Recursos Humanos y Directora Administrativa Financiera quienes tienen relación directa con la implementación y ejecución de la propuesta se llevó a cabo reuniones que permitieron analizar en detalle la propuesta, corregir aspectos que se determinó que se requerían realizar, para finalmente validar la misma. Las personas que intervienen son:

- Dr. Patricio Narváez,
- Mgs. Myriam Cisneros

Para realizar la validación se procede de la siguiente manera:

- El investigador entrega la propuesta impresa y explica el contenido de la misma a los mencionados Sres. con el fin de que la analicen en detalle.
- Se realiza una nueva reunión para analizar y discutir el contenido de la propuesta, determinándose observaciones y correcciones que se requieren realizar.
- Se realizan las correcciones y se lleva a cabo un nuevo análisis y discusión conjunta, determinando que, con las correcciones realizadas, el documento se encuentra listo.

Luego de las actividades indicadas y que la propuesta recoge las observaciones y han sido corregidos los aspectos que así lo requieren, se emiten los siguientes criterios.

Atuntaqui, 16 de septiembre de 2011

Para constancia de lo expuesto, firman:

f)  

f)  



**TÉCNICA DEL NORTE  
INSTITUTO DE POSTGRADO**



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

Con la finalidad de mejorar la calidad del desempeño en el Gobierno Municipal del cantón Antonio Ante”, se propone la implementación de una guía de administración de empresas públicas, basada en la teoría de las 5´S.

Solicito a usted se digne emitir una opinión acerca de la misma. Para el efecto, se detalla una serie de aspectos a evaluar, los cuales deberá manifestar su acuerdo o desacuerdo mediante la adjudicación de un valor entre 0 y 10.

<b>ASPECTOS A EVALUAR</b>	<b>PUNTUACIÓN</b>
La propuesta es clara.	8
Contribuye a la solución del problema.	8
El sistema propuesto es adecuado.	9
Con la propuesta se logrará mejorar los niveles de eficiencia y productividad en el sector.	8
La propuesta incluye una metodología que permita a los usuarios implementar el sistema planteado.	9
<b>Total</b>	<b>42</b>

Juicio del Representante,

Luego de la análisis del reporte es posible observar qué el método utilizado es adecuado a la necesidad de solucionar el problema y además ayuda en la implementación completa de la metodología Lean Manufacturing y Gestión por Procesos

Lugar y fecha:

Quito, 03 de Octubre de 2011

Firma:

Nombres y Apellidos:

Yoshiya Otofujii Consultor en Excelencia  
Empresarial



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
INSTITUTO DE POSTGRADO



PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Con la finalidad de mejorar la calidad del desempeño en el Gobierno Municipal del cantón Antonio Ante, se propone la implementación de una guía de administración de empresas públicas, basada en la teoría de las 5'S.

Solicito a usted se digne emitir una opinión acerca de la misma. Para el efecto, se detalla una serie de aspectos a evaluar, los cuales deberá manifestar su acuerdo o desacuerdo mediante la adjudicación de un valor entre 0 y 10.

ASPECTOS A EVALUAR	PUNTUACIÓN
La propuesta es clara.	10
Contribuye a la solución del problema.	10
El sistema propuesto es adecuado.	10
Con la propuesta se logrará mejorar los niveles de eficiencia y productividad en el sector.	9
La propuesta incluye una metodología que permita a los usuarios implementar el sistema planteado.	10
<b>Total</b>	<b>49</b>

**Juicio del Representante**

La técnica de las 5 "S" presenta excelentes resultados por su sencillez y efectividad pero requiere del compromiso personal y duradero, siendo los Gerentes y los Jefes los primeros en asumir este compromiso, la implantación de las 5S se basa en el **trabajo en equipo**.

Adicional a los beneficios en organización, limpieza, seguridad e higiene, esta práctica también reduce los costos de mantenimiento.

Lugar y fecha:

Cayambe, 30 de septiembre del 2011

Firma:

Nombres y Apellidos:

Myriam Maldonado  
Jefe de Sistemas de Calidad  
HOJAVERDE CÍA. LTDA.

