

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR- MATRIZ

FACUTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN DE
GESTIÓN DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS A TRAVÉS
DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS 5 S EN EL ÁREA DE OPERACIONES
DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “23 DE JULIO”**

ING. VICTOR ANDRÉS PONCE PERUGACHI

DIRECTOR: ING. BAYARDO FLORES MBA

QUITO, FEBRERO-2019

DEDICATORIA

A mi madre Beatriz Esperanza, por ser el ejemplo de vida que cualquier ser humano desearía tener, pues, su característica tan especial es ser incondicional y con ello me refiero a haber apostado por mi formación y mi crecimiento personal y profesional con los ojos cerrados, además por ser fuente de amor puro y verdadero.

Y a mi segunda madre, Luz María, que ahora como su nombre refiere, es la LUZ que desde el cielo guía y guiara mis pasos hacia el éxito. Su recuerdo siempre inundará mi corazón para luchar por alcanzar hasta las metas más complicadas.

AGRADECIMIENTO

A Dios por mantenerme bajo su cobijo, llenándome de abundantes bendiciones.

A mi madre Beatriz por ser mi apoyo emocional, la cual me alienta todos los días con una sonrisa a pensar que todo es posible por más empinado y difícil que se vea el camino hacia el éxito. Todo mi ser, se lo debo a su incansable labor de madre, amiga y compañera.

A mi tía Lucita, a quien le debo la vocación de lo que hago y el área en la que trabajo, y por ser la persona quien me demostró con su claro ejemplo que la humildad y la dedicación son las características más valiosas de un ser humano.

A Andrés, por ser mi compañero y amigo y brindarme su apoyo para alcanzar este sueño de continuar mis estudios.

A mi equipo de trabajo, el departamento de Operaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "23 de Julio", por hacer que este proyecto obtuviera los resultados deseados y apoyarme a alcanzar las metas laborales día a día.

Al Magister Bayardo Flores por su guía en la elaboración de este trabajo de titulación.

INDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	15
1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.1.2. DELIMITACIÓN DEL CAMPO A INVESTIGAR	16
1.1.2.1. Dimensión temática	16
1.1.2.2. Dimensión espacial	16
1.1.2.3. Dimensión temporal	16
1.1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.1.4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.2. OBJETIVOS	17
1.2.1. GENERAL	17
1.2.2. ESPECÍFICOS	17
1.3. JUSTIFICACIÓN	17
1.3.1. RELEVANCIA SOCIAL	17
1.3.2. RELEVANCIA ACADÉMICA	18
1.3.3. RELEVANCIA PERSONAL	18
2. MARCO DE REFERENCIA	21
2.1. MARCO TEÓRICO	21
2.1.1. Generalidades de las 5S	21
2.1.2. Beneficios de las 5S	22
2.1.3. Proceso de implementación de las 5S	23
2.1.4. Ciclo PHVA aplicado para la implementación de las 5S	24
2.1.4.1. Beneficios de ciclo PHVA aplicado para las 5S	24
2.1.5. LAS ETAPAS DEL CICLO PHVA APLICADO PARA LAS 5S	24
2.1.5.1.1. Etapa de Planear	24
2.1.5.1.2. Etapa de Hacer	25
2.1.5.1.3. Etapa de Verificar	25
2.1.5.1.4. Etapa de Actuar	26
2.2. MARCO CONCEPTUAL	26
2.2.1. PROCESO	26
2.2.2. EFICACIA	27
2.2.3. EFICIENCIA	27
2.2.4. INNOVACIÓN	28
2.2.5. ESTANDARIZACIÓN	28
2.2.6. KANBAN	28
2.2.7. GESTIÓN DEL CAMBIO	28
2.2.8. LEAN MANUFACTURING	29
2.2.9. GEMBA	29
2.2.10. CICLO PHVA	29
2.2.11. LAS 5 S	30
2.2.11.1. Seiri	31
2.2.11.2. Seiton	32
2.2.11.3. Seiso	32
2.2.11.4. Seiketsu	32
2.2.11.5. Shitsuke	33
2.2.12. MEJORA CONTÍNUA	33
2.2.13. KAIZEN	33

3. MÉTODO	36
3.1. TIPO DE ESTUDIO	36
3.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	36
3.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	36
3.3.1. Fuentes primarias	36
3.3.2. Fuentes secundarias	37
3.3.3. Procesamiento de datos	37
4. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	39
4.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA COAC "23 DE JULIO" Y DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES	39
4.1.1. GENERALIDADES DE LA COAC "23 DE JULIO"	39
4.1.1.1. Misión	39
4.1.1.2. Visión	39
4.1.1.3. Valores	39
4.1.1.4. Objetivos	40
4.1.1.5. Estructura organizacional	40
4.1.1.6. Tecnología	42
4.1.1.7. Recursos Humanos	42
4.1.2. GENERALIDADES DEL ÁREA DE OPERACIONES	42
4.1.2.1. Estructura del Departamento de Operaciones	42
4.1.2.2. Procesos	43
4.1.2.1. Actividades y funciones	44
4.1.2.2. Layout del Departamento de Operaciones	45
4.1.3. IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL DE APLICACIÓN DE LAS 5S EN EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES	45
4.1.3.1. Limpieza	45
4.1.3.2. Organización	46
4.1.4. DETERMINACIÓN DE PROBLEMAS	47
4.1.5. ANÁLISIS DE CAUSAS	49
4.1.6. ESTABLECIMIENTO DE LAS OPORTUNIDADES DE MEJORA	49
4.2. DISEÑO DEL PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE LAS 5S	50
4.2.1. PASOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA 5 S	50
4.2.2. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN	51
4.2.3. IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS NECESARIOS	53
4.2.3.1. Humanos	53
4.2.3.2. Materiales	53
4.2.4. IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA	53
4.2.4.1. Capacitación	53
4.2.4.2. Aplicación de las 5S	54
4.2.4.3. Rotulación de Materiales	54
4.2.4.4. Retroalimentación	55
4.2.4.5. Comunicación de Resultados	55
4.3. CREACIÓN DE DOCUMENTOS COMPLEMENTO PARA LA ESTANDARIZACIÓN Y PERMANENCIA DE LA HERRAMIENTA	56
4.3.1. POLÍTICAS DE LAS 5S	56
4.3.2. INSTRUCTIVO TEÓRICO DE LAS 5S PARA EL PERSONAL	57
4.3.3. CARTAS COMPROMISO	57
4.3.4. FORMATOS	58
4.3.4.1. Formato de Supervisiones	58
4.3.4.2. Formato Kanban	58
4.3.5. COMUNICACIONES SEMANALES	59
4.4. RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS 5S	60
4.4.1. RESULTADOS OBTENIDOS	60
4.4.2. INDICADORES SEMANALES	61

4.4.3.	<i>DIFUSIÓN INSTITUCIONAL</i>	62
4.5.	MEJORA DEL DEPARTAMENTO POR LA APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE MEJORA CONTINUA 5S	63
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	66
5.1.	CONCLUSIONES	66
5.2.	RECOMENDACIONES	67
6.	BIBLIOGRAFÍA	69

INDICE DE TABLAS

TABLA 1. PROCEDIMIENTOS A CARGO DEL JEFE DE OPERACIONES _____	43
TABLA 2. PRIORIZACIÓN DE LOS PROBLEMAS DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES _____	48
TABLA 3. ESTABLECIMIENTO DE OPORTUNIDADES DE MEJORA _____	50
TABLA 4. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS 5S _____	52
TABLA 5. RECURSOS HUMANOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS 5S _____	53
TABLA 6. MATERIALES NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS 5S _____	53
TABLA 7. RESUMEN DE INCUMPLIMIENTOS A LAS POLÍTICAS DE LAS 5S DESDE EL 7 DE JUNIO AL 21 DE DICIEMBRE DEL 2018. _____	61

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. FASES DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS 5S _____	23
FIGURA 2. BENEFICIOS DE LAS 5S _____	24
FIGURA 3. DIAGRAMA DE UN PROCESO _____	27
FIGURA 4. CICLO PHVA _____	30
FIGURA 5. LAS 5 S COMO CICLO _____	31
FIGURA 6. VALORES INSTITUCIONALES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “23 DE JULIO”_	39
FIGURA 7. CONCEPTUALIZACIÓN DE LOS VALORES INSTITUCIONALES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “23 DE JULIO” _____	40
FIGURA 8. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “23 DE JULIO” _____	41
FIGURA 9. ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES _____	42
FIGURA 10. LAYOUT DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES _____	45
FIGURA 11. LLUVIA DE IDEAS PARA DEFINICIÓN DE PROBLEMAS _____	47
FIGURA 12. DIAGRAMA DE PARETO PARA PRIORIZAR LOS PROBLEMAS A SOLUCIONAR _____	48
FIGURA 13. DIAGRAMA DE CAUSA EFECTO PARA PROBLEMAS DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES _____	49
FIGURA 14. FORMATO DE CARTA DE COMPROMISO DE CUMPLIMIENTO DE LAS 5S _____	57
FIGURA 15. FORMATO DE REVISIONES 5S _____	58
FIGURA 16. FORMATO KANBAN COAC “23 DE JULIO” _____	59
FIGURA 17. FORMATO DE COMUNICACIONES SEMANALES _____	60
FIGURA 18. GRÁFICA DE INCUMPLIMIENTOS A LAS POLÍTICAS DE LAS 5S DESDE EL 7 DE JUNIO AL 21 DE DICIEMBRE DEL 2018 _____	62

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. ASISTENCIA A LA CAPACITACIÓN _____	73
ANEXO 2. INSTRUCTIVO TEÓRICO 5S _____	74
ANEXO 3. CARTAS COMPROMISO _____	80
ANEXO 4. FORMATOS KANBAN _____	85
ANEXO 5. TABLA DEL INDICADOR DE INCUMPLIMIENTOS POR FECHAS _____	97
ANEXO 6. FOTOGRAFÍAS DEL ANTES Y EL DESPUES DE LA IMPLEMENTACIÓN _____	99

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación fue desarrollado en el Departamento de Operaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Julio” Ltda. con la finalidad de mejorar la gestión de los procesos que éste realiza, a través de la implementación de la herramienta de la Calidad 5S.

Como primer paso de la investigación, se realizó un diagnóstico de la situación inicial en la que se encontraba el Departamento de Operaciones con respecto a los principios que establecen las 5S, con ello se pudo determinar el nivel de aplicación de la herramienta, el mismo que marcaría la línea de inicio para la planificación de la implementación posterior. Como parte de este diagnóstico se determinaron los problemas que aquejaban al departamento, se realizó un análisis de las causas raíz y se establecieron las oportunidades de mejora; todo esto con ayuda de herramientas de calidad como la lluvia de ideas, el diagrama de Pareto, el diagrama de Ishikawa, etc.

El siguiente paso que se dio en este proyecto fue diseñar el programa de mejora continua del departamento a través de la aplicación de la herramienta de las 5S para que contribuya a gestionar los procesos de mejor manera. El diseño de este programa contenía los pasos para la implementación de la herramienta, el cronograma de actividades y la identificación de los recursos necesarios para la implementación, tanto materiales como humanos.

Posterior al diseño del programa, se lo implementó siguiendo paso a paso lo establecido en la planificación; entre lo más importante de este paso, fue la ejecución de la capacitación y sensibilización de los miembros del Departamento de Operaciones sobre las 5S y sus beneficios, la aplicación día a día del plan, la rotulación de materiales, la retroalimentación semanal de los cumplimiento e incumplimientos y la comunicación de los resultados.

Una vez que se puso en marcha la implementación de las 5S, era necesario comenzar a documentar el proceso de implementación de la herramienta, elaborar las políticas y normas que rijan la aplicación y cumplimiento de las 5S, y construir el resto de los documentos que contribuyan con la estandarización de las actividades que se generan para que la aplicación de esta herramienta de calidad se convierta en parte de la cultura del departamento.

Para finalizar, se identificaron los resultados de la aplicación de las 5 S en el departamento de Operaciones y el impacto que causó esta herramienta en los procesos y en la cultura organizacional, estos resultados fueron identificados gracias a los indicadores obtenidos por las actividades de control y monitoreo de la aplicación de los principios de las 5S.

ABSTRACT

The present research work was developed in the Operations Department of the Savings and Credit Cooperative "23 de Julio" Ltda. Due to the purpose of improving the management of the processes that it carries out, through the implementation of the tool of the 5S quality.

As a first step of the investigation, a diagnosis was made of the initial situation in which the Operations Department was related to the principles established by the 5S, with this it was possible to determine the level of application of the tool, which would mark the starting line for the planning of the subsequent implementation. As part of this diagnosis, the problems that afflicted the department were determined, an analysis of the root causes was made and opportunities for improvement were established; all this with the help of quality tools such as brainstorming, the Pareto diagram, the Ishikawa diagram, etc.

The next step that was taken in this project was to design the continuous improvement program of the department through the application of the 5S tool to help manage processes in a better way. The design of this program contained the steps for the implementation of the tool, the schedule of activities and the identification of the necessary resources for the implementation, such as material and human ones.

After the design of the program, it was implemented following step by step what was established in the planning; among the most important of this step, was the execution of the training and sensitization of the members of the Operations Department on the 5S and its benefits, the day-to-day application of the plan, the labeling of materials, the weekly feedback on compliance and breaches and communication of results.

Once the implementation of the 5S was launched, it was necessary to begin to document the process of implementation of the tool, to elaborate the policies and norms that govern the application and fulfillment of the 5S, and to build the rest of the documents that contribute with the standardization of the activities that are generated so that the application of this quality tool becomes part of the culture of the department.

Finally, the results of the application of the 5S were identified in the Operations Department and the impact that this tool caused in the processes and in the organizational culture, these results were identified thanks to the indicators obtained by the control and monitoring activities of the application of the 5S principles.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el área de Operaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Julio” Ltda. existen una serie de problemas que ameritan una organización puntual para que el departamento funcione eficientemente y alcance los objetivos deseados, entre estos se anotarán los siguientes:

No existe la cultura de uso y aplicación de los procesos, por tanto, no hay claridad en la definición de responsables, en la interacción de los procesos internos y muchas veces existen confusiones en los insumos y productos finales que se entregan a los clientes internos (Martínez y Cegarra, 2014).

La falta de aplicación de los procesos internos provoca una sobrecarga de trabajo, confusión en los responsables, hasta incluso que se ejecuten actividades que en verdad no agregan valor (Perugachi, 2004). Esto también hace que a nivel institucional se pierda el horizonte del área y que muchos otros departamentos quieran trasladar a este departamento tareas operativas que ellos no quieren ejecutar desvirtuándose su misión.

La caracterización de los procesos no es clara y no es conocida por el personal haciendo que no se tenga claridad en los insumos y en los productos que el área de Operaciones debe entregar y por tanto tampoco en la consecución de los objetivos internos y globales (Cuatrecasas, 2012). Además, la falta de estandarización de los procesos internos como los que están a cargo del departamento, a nivel institucional hace que se evidencie un desorden en la ejecución de actividades, y por consiguiente de los datos a presentar. Si hablamos de control y seguimiento, es bastante teórico ya que en la práctica dentro del departamento no se acostumbra la medición de indicadores de gestión sobre todo de productividad, eficiencia y eficacia (Martínez y Cegarra, 2014).

Además, existe una desorganización en lo referente al orden, limpieza y presentación de los lugares de trabajo y de las áreas de uso común de los miembros del departamento. Se detecta una falta de organización en la documentación que los asistentes manejan y con ello un deficiente sistema de archivo de documentación, lo que dificulta encontrar rápidamente documentos de respaldo. Con este esquema se desperdicia el tiempo y demás

recursos importantes que podrían ser utilizados de mejor manera en la producción eficiente (López, 2013).

Como consecuencia de los problemas antes mencionados se puede inferir que, por la falta de coordinación de las funciones, el desorden en la ejecución de actividades, el desorden de las instalaciones físicas, la falta de limpieza de las áreas de trabajo, la desorganización del tiempo y la mala definición de responsables causan demoras en la entrega de la información, reprocesos, y mal ambiente laboral (Miranda, Chamorro y Rubio, 2007).

1.1.2. DELIMITACIÓN DEL CAMPO A INVESTIGAR

1.1.2.1. Dimensión temática

El principal objetivo del presente trabajo de investigación, se lo realizará en los procesos y procedimientos del Área de Operaciones de una institución financiera, para alcanzar u obtener mayor organización la misma que propenda al mejoramiento de la productividad del equipo de trabajo.

1.1.2.2. Dimensión espacial

La investigación se realizará en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Julio” Ltda., cuya Administración Central y Oficina Matriz se encuentra en la ciudad de Cayambe, en la Provincia de Pichincha; específicamente en el área de Operaciones, la misma que estructuralmente está conformada por un jefe, dos oficiales y cuatro asistentes.

1.1.2.3. Dimensión temporal

La implementación de la 5 S en el área de Operaciones de la Cooperativa de Ahorro y crédito “23 de Julio” se pretende culminarla hasta el mes de diciembre del año 2018.

1.1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo poder mejorar la organización y la ejecución de los procesos en el Área de Operaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Julio” a través de la implementación de la herramienta de mejora continua 5S?

1.1.4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la situación actual del Departamento de Operaciones respecto a la visión de mejora continua y a la aplicación de las metodologías de calidad que mejoren la organización, la disciplina, el orden y la limpieza?

¿El diseño de un Programa de Mejora Continua con uso de herramientas de calidad logrará que cambie la cultura organizacional del Departamento de Operaciones respecto a la organización, la limpieza, disciplina, orden y estandarización?

¿La distribución detallada de actividades a los diferentes miembros del equipo a través de documentación complemento lograrán que éstos se empoderen de sus procesos para que el trabajo fluya de manera ordenada y sistemática?

¿Los resultados de la aplicación de la herramienta de calidad 5S en el Área de Operaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Julio” serán positivos para de esta manera estandarizarlos y hacerlos parte de la cultura organizacional?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. GENERAL

Mejorar la organización y ejecución de los procesos en el Área de Operaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Julio” a través de la implementación de la herramienta de mejora continua 5S.

1.2.2. ESPECÍFICOS

- Diagnosticar el área de operaciones para determinar el nivel de aplicación de la mejora continua en sus procesos a través de metodologías de calidad.
- Diseñar un programa de mejora continua a través de la aplicación de la herramienta de las 5S para corregir problemas de organización, limpieza, disciplina, orden y estandarización.
- Crear documentación de complemento para que el Departamento de Operaciones tome los procesos de mejora continua en su gestión diaria como un sistema de estructura y organización.
- Identificar los resultados de la herramienta implementada de mejora continua para estandarizarla y hacerla parte de la cultura organizacional del Departamento.

1.3. JUSTIFICACIÓN

1.3.1. RELEVANCIA SOCIAL

En vista de que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Julio” es una Institución de intermediación financiera que se rige bajo los principios cooperativistas: (a) Adhesión libre, (b) Democracia, (c) Participación económica de los asociados, (d) Autonomía, (e) Educación y formación, (f) Cooperación entre cooperativas y (g) Interés por la comunidad (Arango, 2005) (Gadea, Atxabal e Izquierdo, 2014) y que presta sus servicios a la ciudadanía entre los que están: (a) el conservar a salvo su dinero y (b) prestar capital en caso de necesidad, a tasas razonables, es muy importante que ofrezca el mejor servicio a sus socios y clientes a través de procesos cada vez más eficientes que satisfagan sus necesidades (Arango, 2005).

Por tanto, el área de operaciones debe mantener procesos eficientes y personal altamente capacitado para que los productos que se ofrecen a sus socios estén bajo los mejores estándares de las instituciones financieras para que satisfagan sus necesidades y cumplan sus expectativas. Desde el área de operaciones se concilian saldos, se administran productos, se resuelven quejas y reclamos y todo esto debe estar debidamente gestionados. Además, el mejorar los procesos del área y hacerlos más eficientes hará que también el personal sea más capacitado, esté más empoderado con sus puestos de trabajo y que cumplan sus labores en sus horarios permitiéndoles que estos dispongan de más tiempo para disfrutar con sus familias (Agudelo y Escobar, 2010).

1.3.2. RELEVANCIA ACADÉMICA

Este trabajo de investigación contribuye en gran manera a tener una visión de la aplicación de herramientas de calidad y de mejora continua en instituciones del sector financiero y ayudará a otros investigadores a tener información para realizar investigaciones similares (Alvord, 2011).

1.3.3. RELEVANCIA PERSONAL

Con esta investigación conseguiré obtener más conocimientos sobre la mejora continua de procesos financieros y en general del sistema de gestión de calidad; lo cual me permitirá en un futuro aplicarlos a nivel institucional no solamente con la aplicación en un área específica, sino de acuerdo con los resultados ponerlos en práctica en toda la institución.

Además, el presente trabajo hará que pueda especializarme como un profesional técnico en la administración a través de sistemas de gestión, lo cual me permitirá ampliar mi

espectro para desenvolverme en el ámbito laboral ecuatoriano, contribuyendo con el desarrollo de nuestro país.

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. Generalidades de las 5S

Las 5S, una herramienta nacida en Japón aproximadamente a mediados de los años 50, tiempo en el que Japón fue obligado a ejecutar sus actividades productivas con muy pocos recursos y materia prima (Fabrizio & Tapping, 2006), ésta está compuesta por fases cuyos nombres provienen del idioma de este país y que pueden ser implementadas como un proyecto; estas son: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu y Shitsuke que significa en el español eliminar lo innecesario, ordenar, limpiar, estandarizar y disciplina. (Aldavert et al., 2016) (Imai, 2001). Para ser implementadas en un sitio de trabajo(empresa) es necesario que se asocie con términos bajo los cuales nace esta metodología como son el Lean Manufacturing, el Gemba y los 8 despilfarros (Aldavert, Vidal, Lorente y Aldavert, 2016).

Se le asocia a las 5S con el Lean Manufacturing ya que ayuda a que la producción de un bien o servicio sea ejecutada eliminando o disminuyendo todo aquello que no genera valor tanto para el cliente como para la empresa y por lo cual nadie más pagaría. Es por este motivo que las 5S son una base para introducirnos en la implementación de la producción esbelta. El Lean Manufacturing se fundamenta en la mejora continua, la eliminación del desperdicio, y el aprovechamiento máximo de todos los recursos incluidos en talento humano, muy similar a lo que se consigue con las 5S pero a un nivel menos complejo (Rajadell y Sánchez, 2010).

En la ejecución de un proyecto de 5S es necesario saber identificar los despilfarros o desperdicios, como se mencionó anteriormente, ya que éstos pueden ser medidos en toda entidad, ya sea ésta de fabricación de productos o de generación de servicios. Los desperdicios al ser cuantificados pueden ser analizados y obligados a ser disminuidos o desaparecidos por completo a través del orden, la limpieza, el estándar y el uso correcto de las herramientas de trabajo. Las empresas emplean metodologías de diagnóstico y eliminación, entre ellas el objeto de nuestro estudio, las 5S. Una vez identificados los desperdicios, se tiene todo el poder para actuar y realizar mejoras; así las empresas pueden

aumentar su rentabilidad. Nótese que es importante que todo recurso es propenso a tener desperdicios (Cruelles, 2010).

Introduciéndose más aún en el mundo de las 5S, también hay que asociarlo con el Gemba, que significa el lugar real o donde realmente está la acción de toda empresa, simplemente es donde se producen los productos o los servicios que se ofertan y de ahí viene la importancia de este término ya que no es en las oficinas gerenciales donde ocurre lo más importante de una compañía si no en el campo de batalla, donde se ejecutan los procesos en el día a día que mantienen con vida a la empresa generando riqueza y donde se deben aplicar cambios en la organización como se lo hace con las 5S (Suárez, 2007).

2.1.2. Beneficios de las 5S

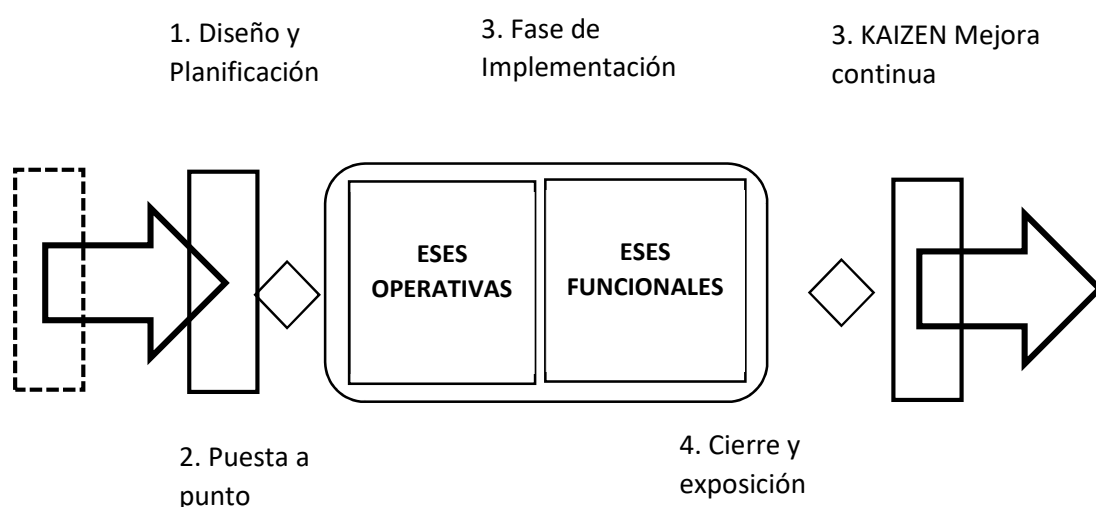
Las 5S implementadas, tienen innumerables beneficios ya que es parte de la gestión de la calidad, sin embargo, para su implementación es necesario que se tengan en cuenta ciertas características de las empresas como el tamaño, el tipo del producto o servicio, la formación de los empleados de la institución y la actitud hacia la mejora. (Salonitis, 2017).

Entre los beneficios se encuentran: el tener una cultura organizacional y un ambiente de trabajo físico y psicológico que contemple tener orden, limpieza, buena organización, sin desperdicio de tiempo, sin desperdicio de energía, sin desperdicio de material y sin focos de contaminación con suciedad y polvo, ésto a su vez provoca que los empleados se sientan satisfechos y a gusto en el lugar de trabajo, se sientan productivos y necesarios, orgullosos de trabajar para la empresa. (Shingo Institute of Japanese Management, 2006)

Otro beneficio de las 5S es que hará que la compañía aproveche al máximo sus recursos y mantenga un equilibrio con el bienestar del talento humano (Suárez, 2007). Las 5S usadas como una herramienta metodológica ayuda a los buenos estrategias a aprovechar una amenaza y convertirla en una oportunidad de mejora, controlando los recursos (evitando desperdicios, aumentando valor agregado) y optimizando el trabajo, haciendo a la compañía más eficaz, eficiente, segura e innovadora (Aldavert et al., 2016) (Imai, 2001)

2.1.3. Proceso de implementación de las 5S

Para una correcta implementación y aplicación de esta maravilla de herramienta es importante seguir un orden, primero hay que diseñar el proyecto y planificarlo, luego hay que alistarlo con todos los recursos necesarios, ejecutar lo planificado, exponer los resultados y mejorarlo continuamente (Aldavert et al., 2016), y con ello se estaría aplicando disimuladamente el ciclo de mejora PHVA como base para generar la implementación del proyecto de 5'S (Soin, 1997). En la figura 1, se muestra las fases de implementación de las 5S.



Adaptado de “5 S para la mejora continua, hacer mas con menos” Aldavert, J., Vidal, E., Lorente, J. J., & Aldavert, X.

Figura 1. Fases de implementación de las 5S

Si se toma al ciclo PHVA como referencia para diseñar el proyecto de implementación de las 5S es necesario considerar al KAIZEN como etapa final ya que es la mejora continua puesta en marcha por cada participante del proyecto o de la organización. La mejora continua que involucra esta nueva cultura organizacional puesta en marcha con las 5S, apuesta todo por la innovación rápida y en todo ámbito. No hay que olvidar que hay muchos empresarios que siguen y seguirán pensando que las empresas únicamente se mueven orientadas a los resultados, y es allí donde se tendrán que tratar los cambios con una buena gestión que involucre a todos los grupos de interés involucrados para sensibilizarlos de la importancia de la productividad conseguida a través de herramientas de Calidad (Imai, 2001).

2.1.4. Ciclo PHVA aplicado para la implementación de las 5S

El ciclo PHVA empata con la aplicación de cualquier herramienta de mejora continua como las 5S ya que éstas van a seguir el mismo ciclo de aplicación, quizá con diferente nombre, pero con la misma esencia. (Soin, 1997) (Camisión, Cruz, y Gonzales, 2006).

2.1.4.1. Beneficios de ciclo PHVA aplicado para las 5S

Algunos beneficios por el uso del ciclo PHVA y que son de utilidad para el desarrollo de este proyecto de implementación de las 5S son la solución rápida y sistemática de problemas, la culminación de proyectos, la consecución de metas, el análisis y eliminación de errores, permite asegurar resultados, evita los mismos errores en planificaciones futuras y algo muy importante es la sostenibilidad en el tiempo, lo que asegura que los resultados alcanzados se conserven y se mejoren (Soin, 1997).



Adaptado de “5 S para la mejora continua, hacer mas con menos” Aldavert, J., Vidal, E., Lorente, J. J., & Aldavert, X.

Figura 2. Beneficios de las 5S

2.1.5. LAS ETAPAS DEL CICLO PHVA APLICADO PARA LAS 5S

A continuación, se determina como cada etapa del ciclo PHVA se relaciona con la implementación de las 5S como proyecto de mejora continua:

2.1.5.1.1. Etapa de Planear

La etapa de planificación de las 5S empieza con el establecimiento de objetivos claros, medibles y realistas y los métodos por medio de los cuales se va a ejecutar la planificación para la consecución de metas, se define en que lugares se aplicará, quien lo hará y como

se generará el cambio cultural a través de las capacitaciones (Camisón et al., 2006)(Aldavert et al., 2016).

La aplicación de pasos para la planificación de la implementación de las 5 S inicia con la determinación del alcance, la explicación de antecedentes, la preparación de actividades, el estudio del problema actual (tiempo, ubicación, tipo), el análisis de causas y determinación de acciones correctivas hasta determinar el camino por el cual se llevará a cabo la implementación (Causa efecto y Pareto) (Soin, 1997).

El análisis inicial (tomando anteriormente como un paso más del ciclo PHVA) brinda una guía para esta investigación y para la aplicación de las 5S en vista que es necesario hacer un levantamiento de la situación actual previo al inicio del proyecto. Este tipo de herramientas de mejora continua deben ser planificadas y promovidas por la alta dirección para la aplicación de acciones correctoras, seguimientos formales y normalizaciones (Soin, 1997)(Camisón et al., 2006).

2.1.5.1.2. Etapa de Hacer

El hacer en la implementación de las 5S comienza con la educación a los responsables del proyecto en las herramientas que harán que la planificación sea ejecutada (Camisón et al., 2006). Un plan de educación comprende una formación inicial en conceptos Lean y luego en recursos para la gestión, todo ésto enmarcado en ambiente didáctico y descriptivo con fotografías reales de los logros alcanzados en otras partes o en otras instituciones (Aldavert et al., 2016). No hay que olvidar la importancia de la buena comunicación para tomar a tiempo acciones correctivas para errores operativos de implementación. En esta etapa se decide como clasificar, ordenar, organizar e identificar los diferentes materiales en sus respectivos lugares, se establecen cronogramas y responsables de limpieza y de revisiones y las normas y políticas de estandarización de las 5S (Soin, 1997)(Aldavert et al., 2016).

2.1.5.1.3. Etapa de Verificar

Para la verificación de la correcta implementación de las 5S se confirma la efectividad de las acciones realizadas en la anterior etapa y se utilizan herramientas que ayudan a comprobar que lo ejecutado esté generando buenos resultados; hay que recordar que no siempre salen las cosas de acuerdo con lo planificado. Para la etapa de verificación existe

el establecimiento de indicadores y las auditoría y revisiones al cumplimiento de los procesos de implementación (Camisión et al., 2006) (Aldavert et al., 2016).

2.1.5.1.4. Etapa de Actuar

En la última etapa del ciclo de implementación de las 5S se afianzan (normalizan) o se deciden mejorar los resultados de las revisiones y controles dependiendo de lo obtenido, si es el caso de que lo implementado sea positivo, se debe estandarizar y normar para que se mantenga mientras continúe dando resultados positivos, por el contrario de que los resultados no sean favorables al 100% y puedan ser mejorados para que satisfagan las necesidades por completo deberá pasar nuevamente a la planificación para su corrección (Camisión et al., 2006). El kaizen empata en este punto del proyecto de implementación de las 5S con base en el ciclo PHVA ya que nunca se consigue el máximo requerido, dejando un espacio para mejorar y alcanzar los nuevos estándares de acuerdo a las necesidades cambiantes del entorno (Aldavert et al., 2016).

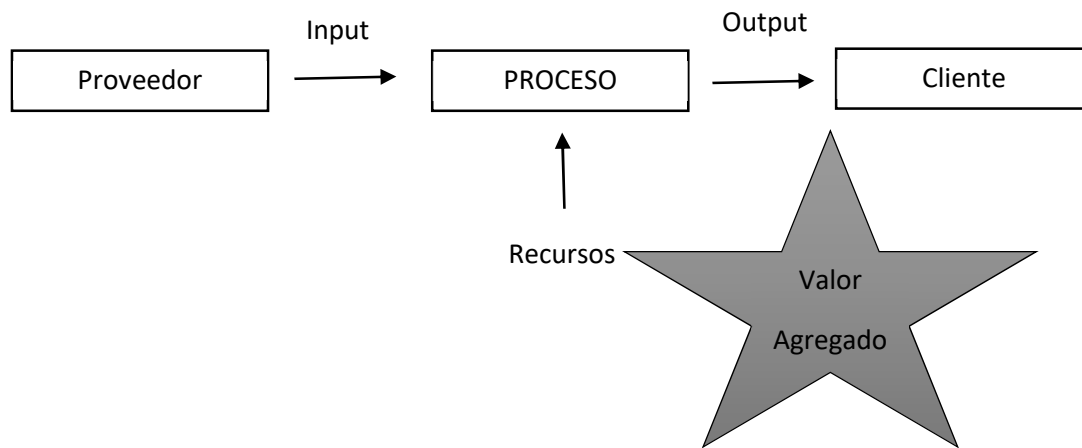
Además, en este punto del ciclo se relaciona directamente con la mejora continua, ya que se puede acercar a la perfección en la implementación de las 5S aplicando mecanismos para mejorar y mejorar a través del tiempo. En una etapa de mejora continua es primordial que se organice la información y que ésta combinada con buenas prácticas (eliminar desperdicios, aplicar benchmarking positivo, eliminar no conformidades, innovar, asegurar la calidad, etc.) se ejecuten acciones correctivas de la implementación (Besterfield, 2009)(Riveros, 2007).

2.2. MARCO CONCEPTUAL

2.2.1. PROCESO

En una empresa se ejecutan muchas actividades, las cuales están interrelacionadas formando conjuntos conocidos como procesos, los cuales involucran la organización de materiales, operaciones, métodos, responsables, equipos de trabajo, mediciones y actividades para que en conjunto transforme una materia prima en bruto, en un producto, servicio, información, o resultado interno o final que contenga un valor agregado para el cliente. El establecimiento de procesos permite que una organización tenga una orientación clara de lo que debe hacer, de quien debe hacer y como lo deben hacer. Un

proceso es la base fundamental para que se pueda aplicar una herramienta de calidad o de mejora continua (Camisón et al., 2006) (Ponce, 2014).



Adaptado de “Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas” (Camisón et al., 2006).

Figura 3. Diagrama de un proceso

2.2.2. EFICACIA

Una persona o proceso es capaz de alcanzar un objetivo previamente establecido satisfaciendo las necesidades del cliente y con ésto demostrando eficacia, para ello es importante que antes de la ejecución de la actividad o procedimiento se definan claramente los requisitos del cliente sobre el servicio o producto que desea. Para alcanzar la eficacia es necesario hacer las cosas correctamente y lo mejor posible cumpliendo los objetivos planteados, pero sin tomar en cuenta los medios con los cuales se los obtuvo. La eficacia tiene su enfoque hacia los resultados, hacia hacer las cosas bien y optimizar recursos (Agudelo y Escobar, 2010) (Fernandez y Sánchez, 1997).

2.2.3. EFICIENCIA

Una persona o proceso es capaz de alcanzar el objetivo deseado, satisfaciendo las necesidades del cliente, pero con el menor uso de recursos posible; al decir recursos se refiere al tiempo, los materiales, la maquinaria, los insumos, etc. y conseguir considerarse eficiente. Cuando se quiere ser eficiente se debe cuestionar todo el camino que se tomará para la consecución de los objetivos y se debe seleccionar la opción que menos costo de producción involucre; el enfoque de la eficiencia es hacia los medios o recursos, a resolver

problemas, a salvaguardar recursos, a cumplir obligaciones y a entrenar subordinados (Agudelo y Escobar, 2010) (Fernández y Sánchez, 1997).

2.2.4. INNOVACIÓN

Se puede poner antiguos conocimientos en marcha a través de una nueva forma o modo a partir de la innovación, además se puede buscar permanentemente nuevas oportunidades de mejorar o conseguir diferentes resultados cambiando lo actual. Con la creatividad se puede diseñar lo que tu imaginación te permita, mientras que la innovación se puede implementarla y ejecutarla. (Syrett, 2010) (Dávila, 2009). La innovación es conocida como la acción de convertir ideas en productos o servicios mejorados para satisfacer a los clientes y de ser el caso superar sus expectativas (Corma, 2013).

2.2.5. ESTANDARIZACIÓN

Por medio de la estandarización se puede mejorar la productividad haciendo que un grupo de personas o trabajadores tengan los mismos conocimientos, reglas, herramientas y métodos consiguiendo una coordinación armónica en la ejecución de actividades. Se puede estandarizar procesos de trabajo, destrezas, objetivos, criterios, habilidades, valores y creencias (Pucheu, 2016) (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997).

2.2.6. KANBAN

En el proceso de producción el Kanban se usa como una señal que le recuerda o le indica a un trabajador que tiene algo pendiente que producir, cuanto producir, como hacerlo y hasta cuando tiene que entregar la orden o el pedido. Esta herramienta ayuda con la organización de tareas tanto en la producción como en la administración, regula el nivel de stock con una producción más controlada, ayuda a identificar fallas o errores de la producción. (Rajadell y Sánchez, 2010). La herramienta consiste en tarjetas para controlar el flujo de producción, éstas son puestas en el lugar de trabajo y se indica a los operadores cuanto y que hay que generar o producir. Se pueden utilizar tarjetas Kanban para diferentes líneas de producción (Krajewski y Ritzman, 2000).

2.2.7. GESTIÓN DEL CAMBIO

El Sistema de Gestión del Cambio puede llevar a una organización a que adopte una cultura organizacional distinta en la cual se puedan aplicar nuevas técnicas que generen resultados diferentes a los acostumbrados y si éstos son relacionados con la consecución de objetivos y rentabilidad es mucho más fácil su implementación por la colaboración de

la alta gerencia; este sistema, para lograr su objetivo planifica, ejecuta, monitorea y controla las acciones del comportamiento humano determinantes para que se apliquen los esfuerzos necesarios para transformarse de un estado actual a otro que se desee (Goncalves y Campos , 2018) (Aguilar, 2003).

Gestionar el cambio es uno de los retos más grandes por el miedo y la resistencia natural de las personas, el cual debe ser diseñado con mucha minuciosidad y después de haberlo ejecutado es necesario medir su impacto (Goncalves y Campos , 2018) (Aguilar, 2003).

2.2.8. LEAN MANUFACTURING

Algunos conceptos de calidad como Just in Time originaron métodos de aplicación como Lean Manufacturing o Producción Esbelta con el cual se aplican herramientas que permiten eliminar todo tipo de desperdicio del proceso de producción, haciendo que éste sea más productivo, que incremente la rentabilidad y se adapte completamente a las necesidades de los clientes; expresado en otras palabras se hace más con menos, centrándose en el estudio de los despilfarros. El Lean manufacturing viene acompañado de un sistema de costes que quizá no es tradicional pero que demuestra la ventaja de éste cuando se es más eficiente y más competitivo (Rajadell y Sánchez, 2010) (De Arbulo, 2007).

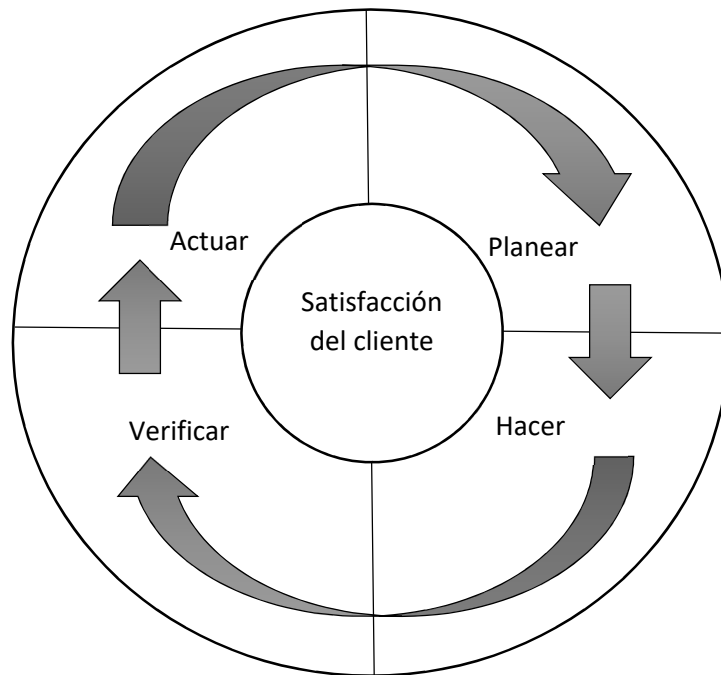
2.2.9. GEMBA

Es el espacio de trabajo o lugar real donde se ejecutan las actividades de una organización para agregar valor, este espacio debe ser apto para que el trabajador pueda sentir satisfacción con el entorno. Este espacio tiene que ofrecer las mayores facilidades para que el empleado encuentre sus implementos de trabajo lo más pronto posible y así se evite la pérdida innecesaria de tiempo en la búsqueda. Es importante tener el entorno bajo control (Aldavert et al., 2016) (Imai, 2012).

2.2.10. CICLO PHVA

La solución de problemas laborales e incluso hasta los de la vida cotidiana se los puede resolver a través del El Ciclo PHVA, PDCA o ciclo de Deming si éste es aplicado como un método de mejora continua de una determinada actividad, problema, proceso, etc. (Camisión et al., 2006) (Soín, 1997). Esta herramienta de mejora continua y de la calidad total desarrollada en Japón tiene como objetivo principal asegurar buenos resultados que se mantengan o perduren en el tiempo y estén en constante actualización. EL PHVA

puede ser la base para la implementación de procesos de gestión dándoles una característica esencial como es el dinamismo para adaptarse a las necesidades cambiantes del entorno. (Imai, 2012)(Riveros, 2007). El ciclo PHVA, se descompone en Planificar, Hacer, Verificar y Actuar y es un procedimiento que permite la gerencia de procesos y del trabajo diario, si se aplican sus principios disciplinadamente (Agudelo y Escobar, 2010).



Adaptado de “*Gestión por procesos*” (Agudelo & Escobar, 2010).

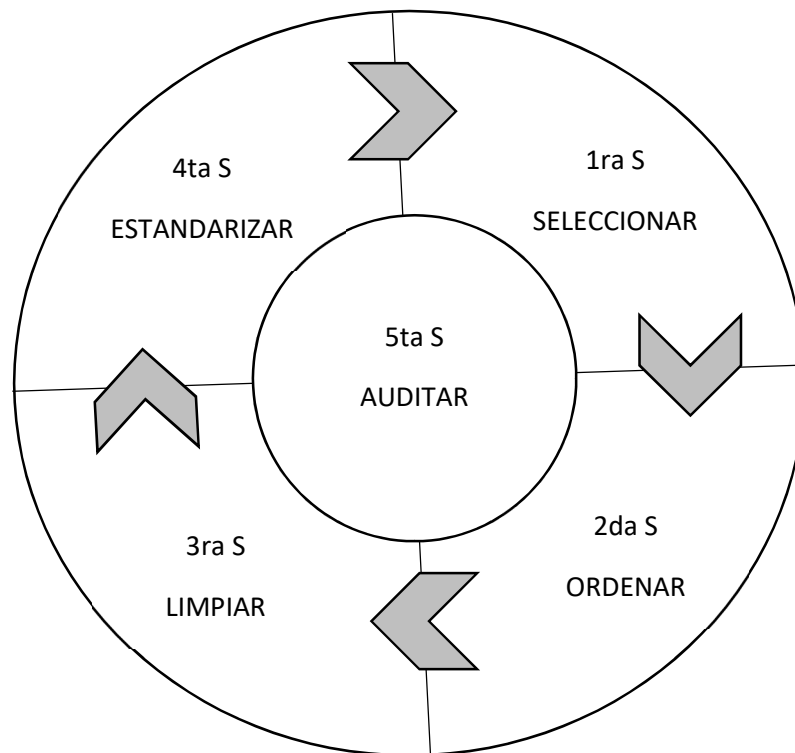
Figura 4. Ciclo PHVA

Algunos autores añaden al ciclo PHVA una etapa inicial antes de la planificación que es el análisis de las situaciones y el levantamiento de datos, paso actualmente considerado como parte de la misma planificación gracias a la mejora continua del mismo ciclo (Camisón et al., 2006).

2.2.11. LAS 5 S

Los 5 pasos para la implementación de las 5S (Seleccionar, Ordenar, Limpiar, Estandarizar y auditar) tienen como objetivo principal el cambio de cultura organizacional del desorden y desorganización a una que tengan como estándar la limpieza, el orden y la organización (Rajadell y Sánchez, 2010). La implementación de esta metodología debe ser manejada como un proyecto global en el cual se definan

objetivos, responsables, metas, cronogramas, etc. y en el cual se deben involucrar todas las partes que conforman una organización (Aldavert et al., 2016).



Adaptado de “5 S para la mejora continua, hacer más con menos” Aldavert, J., Vidal, E., Lorente, J. J., & Aldavert, X.

Figura 5. Las 5 S como ciclo

2.2.11.1. Seiri

El Seiri, para su implementación obliga a seleccionar, eliminar y reducir, lo que no se usa ni se usará durante la jornada laboral (Rajadell y Sánchez, 2010). La aplicación de la primera S de la metodología 5S consiste en distinguir en nuestro lugar de trabajo los materiales que no son útiles o que no están relacionados con el trabajo a fin de retirarlos, reciclarlos o eliminarlos y así evitar que éstos sean fuente de despilfarros de tiempo y materiales a causa de distracciones o pérdidas de tiempo (Aldavert et al., 2016).

Los beneficios del Seiri son: ganar espacio útil, acortar el tiempo de búsqueda de documentos y materiales, fomentar la seguridad física, incrementar la satisfacción por ambiente de trabajo adecuado y propender al mejoramiento estético y visual (Aldavert et al., 2016) (Shingo Institute of Japanese Management, 2006).

2.2.11.2. Seiton

La segunda S de la metodología 5S de mejora continua sugiere que se debe ordenar, clasificar, identificar y ubicar correctamente los materiales necesarios que quedaron después de la selección en un lugar apropiado, teniendo en cuenta su frecuencia de uso, tamaño, forma, existencias, etc. Es necesario estandarizar el puesto de cada material etiquetándolo, esto tanto en el lugar de trabajo como en el área en común. Además, se determina normas para pasillos, almacenes, bodegas, etc (Aldavert et al., 2016) (Rajadell y Sánchez, 2010).

Entre los beneficios de Seiton está el encontrar inmediatamente lo que se busca eliminando tiempo de desperdicio, mejorar el trabajo en equipo con los miembros de la organización, incrementar la innovación y la creatividad, descansar mentalmente por el orden y evitar la compra de materiales innecesarios o duplicados (Aldavert et al., 2016).

2.2.11.3. Seiso

Hacer la limpieza profunda para sanear todo el lugar de trabajo de fuentes de contaminación y de cosas innecesarias y de desorden, es como se implementa la tercera S de la metodología en estudio. Se puede considerar como parte la aplicación de este paso el dejar al final de la jornada de trabajo las herramientas y materiales listos y operativos para usarlos al siguiente día, o de archivar todos los documentos generados en el día para evitar su acumulación. La suciedad del entorno e incluso la suciedad visual puede disminuir la motivación del personal (Aldavert et al., 2016) (Fabrizio & Tapping, 2006).

Entre los beneficios de Seiso se consideran: el aumento en la vida útil de las herramientas y máquinas de trabajo por su correcto mantenimiento, la programación de limpieza, la disminución de la inversión en limpieza, el incremento en la calidad de productos finales, la reducción de riesgos de accidentes y el incremento de la satisfacción en del trabajador por su adecuado y aceptable entorno de trabajo (Aldavert et al., 2016).

2.2.11.4. Seiketsu

Para estandarizar y normalizar todo lo avanzado y conseguido durante la clasificación, ordenamiento y limpieza y que esto pueda permanecer estable y permanente durante el tiempo es necesario establecer reglas y normas que sean conocidas y respetadas por todos los actores responsables del proyecto. Esta estandarización permite la fácil aplicación en personas nuevas para evitar que éstos actúen bajo su propio criterio (Aldavert et al., 2016).

Con la aplicación de Seiketsu se obtienen como beneficios que las normas y reglas (conocimiento) sean transmitidas como cultura organizacional durante el transcurso de los años, se fomente el trabajo en equipo, se facilite el proceso de inducción para nuevos trabajadores y se afiance y mantenga los logros de las primeras S (Shingo Institute of Japanese Management, 2006)(Aldavert et al., 2016).

2.2.11.5. Shitsuke

La aplicación de la metodología de las 5S implica autodisciplina y creación de hábitos, por lo cual es necesario auditar a los estándares establecidos durante la aplicación de las anteriores S. Para este seguimiento hay que identificar los puntos clave de control, la frecuencia con la cual se ejecutará el control, los responsables de la auditoría y los materiales o medios con los cuales se van a realizar (Aldavert et al., 2016) (Fabrizio & Tapping, 2006).

Los beneficios del Shitsuke son visualizar avances y corregir errores, integrar documentación (procedimientos, formatos y formularios) con la ejecución de las normas establecidas en la estandarización y evitar despilfarros identificados (Aldavert et al., 2016).

2.2.12. MEJORA CONTÍNUA

A través de la mejora continua se puede intentar alcanzar la perfección con de la implementación de cambios pequeños o radicales en la forma de ejecutar un proceso o una actividad, claro está que nunca se lo va lograr al cien por ciento, pero es la forma de intentarlo. La mejora continua es válida para cuando existen cambios en el entorno que ameritan que nuestro procedimiento se adapte a éstas de manera rápida y ágil a fin de satisfacer las necesidades de los clientes y con ello mantener o mejorar la rentabilidad. Para la mejora continua se debe adelantar a las necesidades cambiantes, tener un control sobre la actividad o el proceso, eliminar desperdicios, mantener una insatisfacción normal, eliminar no conformidades, disminuir la burocracia, asegurar la calidad, copiar buenas prácticas comprobadas y usar herramientas de control como la estadística (Besterfield, 2009).

2.2.13. KAIZEN

El mejoramiento continuo involucra a todos (Imai, 2001). El Kaizen permite buscar las mejoras aplicables a alguna actividad de la vida diaria o laboral para tener resultados

superiores, muchas personas piensan en Kaizen incluso sin saber que lo hacen. El Kaizen por su naturaleza simple y efectiva, ayuda a muchas personas a adoptarlo como un método de vida el cual permite responsabilizarse de su propia mejora continua y de las actividades que realizan; cada problema es una oportunidad para diseñar e implementar una mejora que contribuya a facilitar la ejecución de actividades y la consecución de mejores resultados (Imai, 2001) (Suárez, 2007).

CAPÍTULO III

MÉTODO

3. MÉTODO

3.1. TIPO DE ESTUDIO

Para el presente trabajo de investigación se usará el estudio analítico, el cual permitirá conocer el problema inicial que se trata de resolver con la investigación, adentrándose en las actividades diarias que se realiza dentro del Departamento de Operaciones de la COAC “23 de Julio”. El método analítico sirve para estudiar un caso o fenómeno, del cual se determinan distintos elementos o componentes, se los ordena y se desarrolla cada uno de éstos a fin de establecer una conclusión o ley universal (Rodríguez, 2005). En parte este método ayuda a establecer relaciones entre los componentes del fenómeno y las leyes que los rigen, generando así nuevos conocimientos (Hurtado y Toro, 2007).

3.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Como método para este proyecto de implementación de las 5S en el Departamento de Operaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Julio”, se utilizará el método de estudio de casos, el cual toma un fenómeno y analiza su particularidad y su complejidad para poder entender la actividad como un todo. Este tipo de método se basa en tener en cuenta todas las actividades de forma secuencial para distinguir sus diferencias (Stake, 1999).

En los métodos cualitativos es importante que al momento de la recolección de datos se eviten las interpretaciones personales a las acciones observadas para evitar sacar juicios sin el debido análisis y que obedezcan a puras conceptualizaciones personales. Este método requiere que sus ejecutores estén observando in situ el objeto de la investigación a fin de obtener los datos suficientes para su posterior análisis (Stake, 1999).

3.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.3.1. Fuentes primarias

La información será recopilada directamente de los 6 asistentes del departamento de Operaciones a través de entrevistas que permitan obtener información sobre los problemas y sus causas. Además, se utilizarán entrevistas a otros funcionarios con diferentes características ajenos al departamento para confirmar si es generalizado el

comportamiento, la entrevista será utilizada como una técnica objetiva para la obtención de información, en la cual se interroga verbalmente a una persona con la finalidad de obtener información sobre un tema específico, información posteriormente analizada y publicada. La entrevista debe ser de mutuo provecho con el fin de incrementar conocimientos (Acevedo y Florencia, 1986).

La observación in situ es otra de las formas de tomar información, la misma que consiste en el registro de conductas, de lenguaje, de formas de comunicación, de ejecución de actividades, de comportamientos en ambiente natural para que la observación sea más espontánea y objetiva (Peña, 2015).

3.3.2. Fuentes secundarias

Se tomará información de libros y páginas científicas de internet para tener un espectro más grande de conocimiento y así poder interpretar con mayor precisión la información primaria.

3.3.3. Procesamiento de datos

Para el procesamiento de datos se realizará recolección de información en fuentes bibliográficas y se construirá una base de conocimientos los cuales serán puestos en marcha para el desarrollo del proyecto, además se reutilizarán herramientas como los diagramas de Ishikawa, el diagrama de Pareto y el análisis FODA.

El diagrama de Ishikawa o también conocido como diagrama de causa y efecto, es una figura en la cual se puede ir desagregando las causas de un problema o efecto a fin de llegar a determinar cómo solucionarlo (Besterfield, 2009).

El diagrama de Pareto sirve para seleccionar datos previamente cuantificados por su importancia o impacto, estos datos puede ser las causas de un problema, los tipos de no conformidades, etc. Con este gráfico se puede discriminar lo trivial de lo verdaderamente importante (Besterfield, 2009).

El análisis FODA es una herramienta con la cual se determinan las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas el cual saca un análisis de la compañía o empresa y cuyo resultado permite planificar estrategias de mejora y mantenimiento de procedimientos o actividades (Speth, 2016).

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA COAC “23 DE JULIO” Y DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES

4.1.1. GENERALIDADES DE LA COAC “23 DE JULIO”

4.1.1.1. Misión

La misión de la Cooperativa de ahorro y Crédito 23 de Julio, establecida durante la Planificación Estratégica 2018- 2020 es:

“Mejorar la calidad de vida de los socios a través de productos y servicios financieros competitivos, con enfoque de responsabilidad social y sostenibilidad”

4.1.1.2. Visión

La visión de la institución a tres años (2020) es:

“Potenciar su competitividad superando los \$ 200 MM en cartera bruta y alcanzando una calificación de riesgo A+”

4.1.1.3. Valores

Los Valores establecidos son los pilares sobre los cuales se sustenta el comportamiento y la gestión de todos quienes hacen la cooperativa, éstos son:

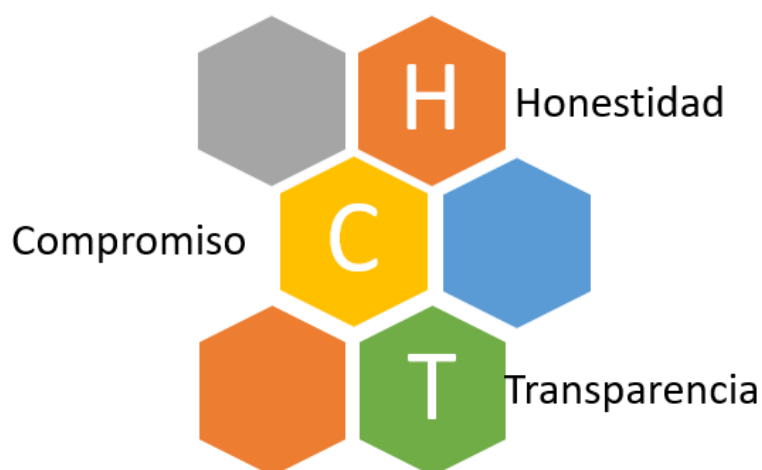


Figura 6. Valores institucionales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Julio”

La conceptualización de estos Valores al interior de la cooperativa comprende:

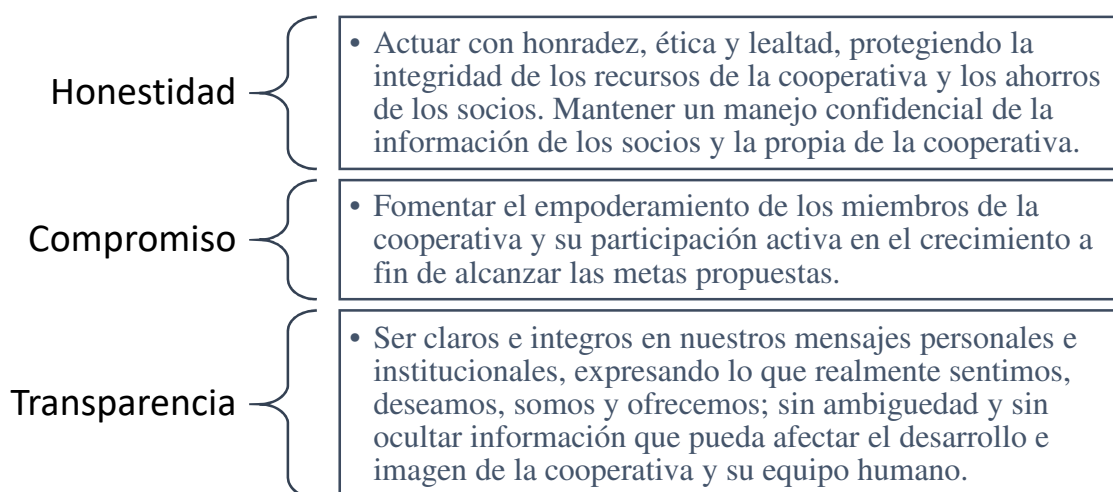


Figura 7. Conceptualización de los valores institucionales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Julio”

4.1.1.4. Objetivos

Los objetivos establecidos en la Planificación Estratégica 2018-2020 para la Cooperativa “23 de Julio” son:

- Lograr un crecimiento mensual de Cartera bruta superior al 2,3% y una relación de cartera sobre el total de activos de al menos del 75%.
- Alcanzar una rentabilidad sobre activos ROA mayor al 2,3% a partir del 2019.
- Alcanzar una cartera en riesgo (CER 1 día) menor al 7,5%.
- Alcanzar una calificación de riesgo A+
- Disponer de una red de soporte tecnológico que garantice la agilidad y efectividad a los requerimientos de la entidad.
- Apoyo de la gestión de Talento Humano a la consecución de metas del negocio.

4.1.1.5. Estructura organizacional

El organigrama estructural de la COAC “23 de Julio” se presenta a continuación:

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL "COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 23 DE JULIO"

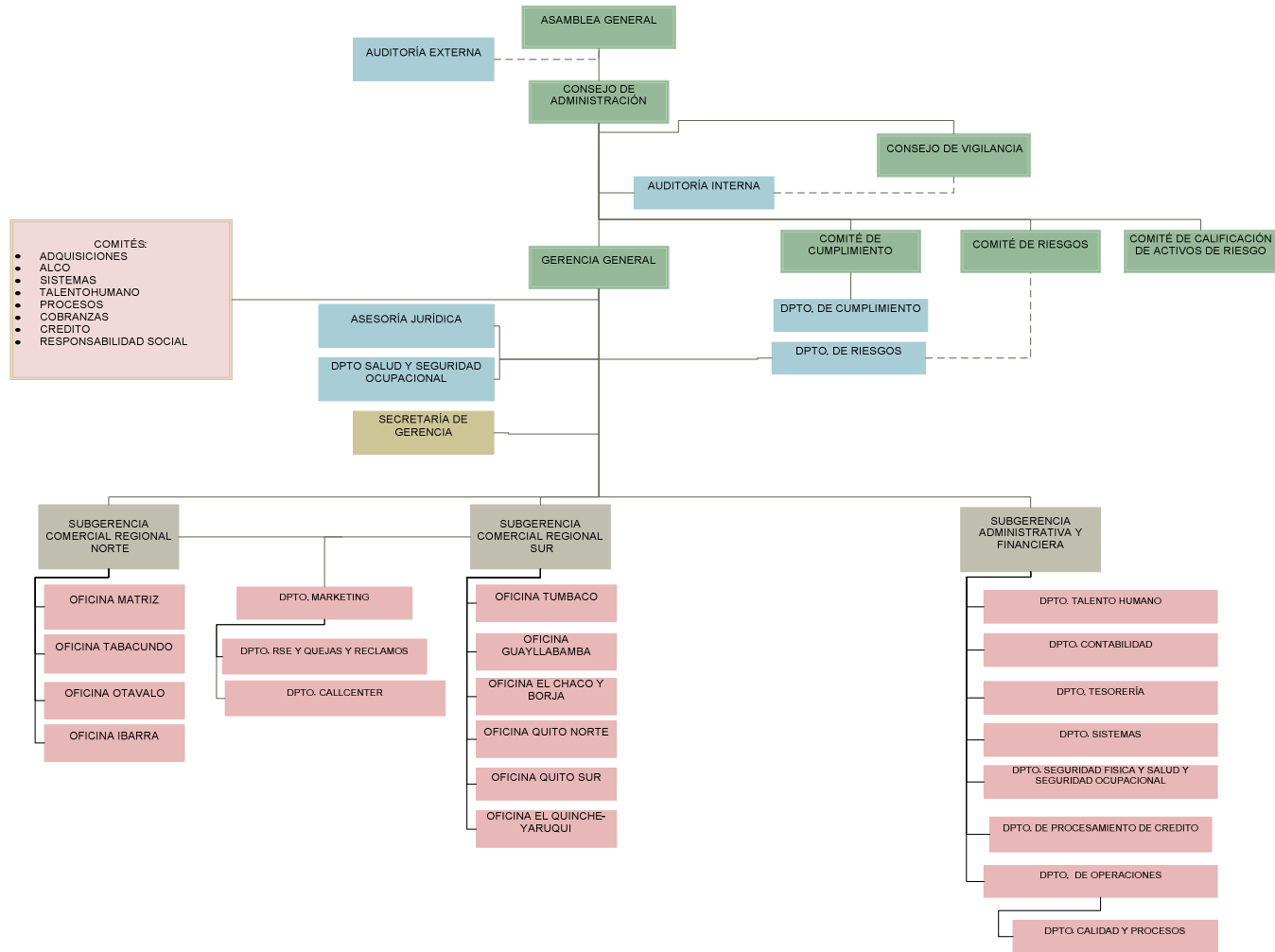


Figura 8. Organigrama estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "23 de Julio"

4.1.1.6. Tecnología

Respecto al área de tecnología de la Institución, ésta ha venido innovándose de acuerdo a los requerimientos de los socios y clientes, los cuales cada día apuestan más por los canales electrónicos, por lo cual se ha implementado recientemente la red de cajeros automáticos propios pero asociados a la red de cajeros BANRED, las tarjetas de cajero 23 CARD y la web transaccional que permite consultas en línea, pagos y transferencias. Además, se están realizando implementaciones tecnológicas como un core bancario en la nube, una aplicación de celular, pago directo de tarjetas en línea de otros bancos y la emisión de tarjetas de débito y crédito con marca franquiciada.

4.1.1.7. Recursos Humanos

La cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Julio” en sus memorias de sustentabilidad 2017 menciona que se cuenta con 196 personas trabajando en la Institución, de las cuales 126 trabajan en el Área de Negocios y 70 en la Administración Central. De los empleados 115 son mujeres y 81 son hombres; 106 están en un rango de edad entre 26 y 35 años; 41 tiene estudios universitarios y 123 con otros niveles de educación (Tecnológicos).

4.1.2. GENERALIDADES DEL ÁREA DE OPERACIONES

4.1.2.1. Estructura del Departamento de Operaciones

El Departamento de Operaciones esta conformado por cargos presentados en la siguiente figura:

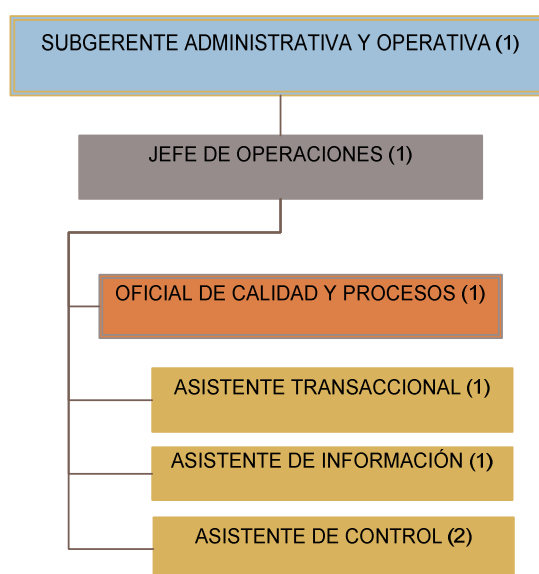


Figura 9. Estructura del departamento de Operaciones

La Subgerencia Financiera y Operativa es el área a la que el Departamento de Operaciones pertenece, éste cuenta con un Jefe de Operaciones encargado de gestionar y dirigir el funcionamiento de las actividades a cargo del departamento, un Oficial de Calidad y de Procesos el cual se encarga de la documentación de la Institución y de dar lineamientos de calidad y de mejora continua y cuatro asistentes encargados de los cuadros de las cuentas contables y de la gestión y administración de canales y de servicios no financieros como recaudaciones de servicios básicos.

4.1.2.2. Procesos

El Jefe de Operaciones tiene a su cargo los siguientes procedimientos de la institución:

PROCESO	SUBPROCESO	CÓDIGO	PROCEDIMIENTO
Gestión de Captaciones	Captación de Ahorro a la vista	P.GCA02	Depósito de valores
Gestión de Captaciones	Captación de Ahorro a la vista	P.GCA03	Retiro de valores
Gestión de Captaciones	Captación de Ahorro a la vista	P.GCA05	Servicios Complementarios de Cuentas
Gestión de Captaciones	Gestión Operativa de Captaciones	P.GCA18	Servicio de Recaudaciones
Gestión de Captaciones	Gestión Operativa de Captaciones	P.GCA19	Baja de Tarjetas de Débito
Gestión de Captaciones	Gestión Operativa de Captaciones	P.GCA20	Facturación y cuadro de comisiones por el uso de ATMs
Gestión de Captaciones	Gestión Operativa de Captaciones	P.GCA21	Cuadre de transacciones realizadas en ATMs
Gestión de Captaciones	Gestión Operativa de Captaciones	P.GCA22	Carga, cuadro físico y adición de efectivo en AMTs
Gestión de Servicios con terceros	Servicios no financieros	P.GST02	Cuadre y control del producto Servipagos
Gestión de Servicios con terceros	Servicios no financieros	P.GST03	Recaudación a través de puntomático
Gestión de Servicios con terceros	Servicios no financieros	P.GST04	Pago de Seguro de Depósitos (Cosede)
Gestión de Seguridad de la Información	Canales electrónicos	P.GSI01	Call Center de Emergencias Bancarias
Gestión de Seguridad de la Información	Canales electrónicos	P.GSI04	Definición y Control de perfiles de clientes por uso de canales electrónicos
Gestión de Seguridad de la Información	Canales electrónicos	P.GSI08	Web transaccional
Gestión de Seguridad de la Información	Canales electrónicos	P.GSI09	Emisión de Tarjetas de Débito
Gestión de Seguridad de la Información	Canales electrónicos	P.GSI10	Activación inicial de ATMs
Gestión de Seguridad de la Información	Canales electrónicos	P.GSI11	Reclamos por ATMs

Tabla 1. Procedimientos a cargo del Jefe de Operaciones

4.1.2.1. Actividades y funciones

El Departamento de Operaciones, en forma general se encargas de las siguientes actividades y funciones:

- Gestionar lo concerniente a ingresos, salidas y reclamos de cobertura de seguros para los activos Institucionales.
- Dar asistencia técnica al personal operativo a fin de lograr el adecuado cumplimiento de los procesos.
- Requerir la automatización o modificación de las aplicaciones o productos referentes a procesos operativos, según las recomendaciones de los dueños de proceso.
- Validar las adecuaciones informáticas implementadas en los procesos operativos, que se ajusten a los requerimientos establecidos y a las políticas existentes.
- Ingresar al sistema informático los parámetros requeridos para la operatividad de los procesos.
- Supervisar las actualizaciones a los procesos y sus documentos de referencia.
- Presentar para su aprobación el reporte de devolución de certificados de aportación en el marco de la regularización vigente.
- Supervisar el envío y validación de estructuras y reportes requeridos por los organismos de control; exceptuando aquellos que por normativa correspondan a jefaturas específicas.
- Enviar y validar información y reportes requeridos por otro tipo de entidades tales como: Proveedores de Fondeo, Calificadora de Riesgos, Auditores Externos y otros.
- Supervisar lo concerniente a los procesos instituciones y su mejora continua.
- Realizar el cuadro de los productos de cartera, para enviar a contabilidad la certificación de la información.

- Realizar el cuadro de los productos de captación, para enviar a contabilidad la certificación de la información.
- Gestión y Administración completa de los productos y servicios institucionales (Cajeros Automáticos, Recaudaciones, Tarjetas de débito, Web transaccional).

4.1.2.2. Layout del Departamento de Operaciones

A continuación, se presenta la organización física del Departamento de Operaciones y la ubicación de las estaciones de trabajo y archivadores.

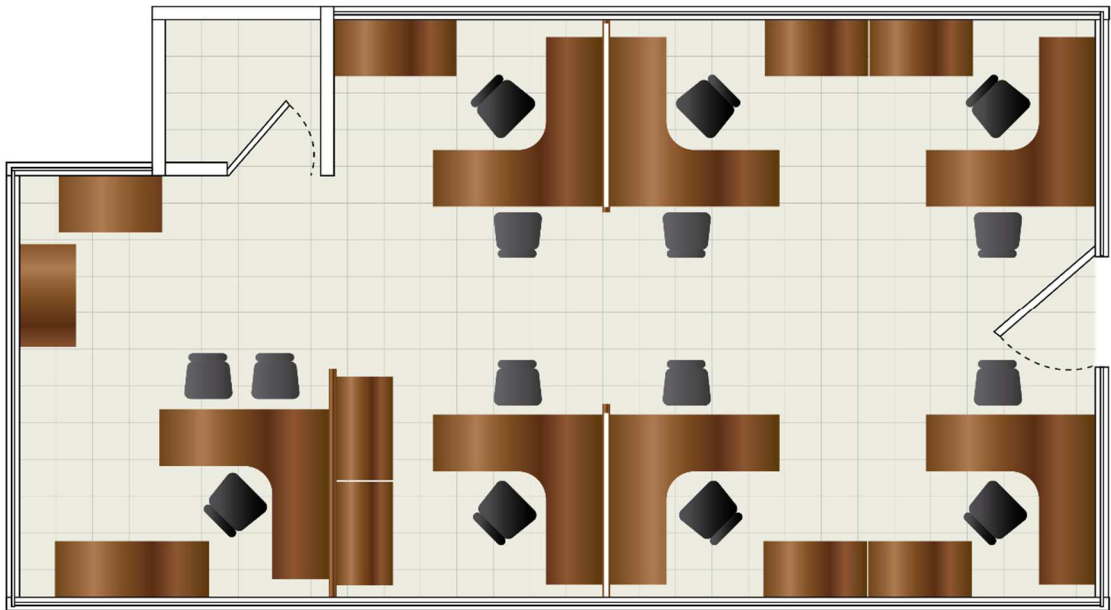


Figura 10. Layout del departamento de Operaciones

4.1.3. IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL DE APLICACIÓN DE LAS 5S EN EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES

4.1.3.1. Limpieza

La cooperativa, en el edificio de Administración Central cuenta con una persona encargada de la limpieza diaria de las oficinas, la misma que se encarga de barrer, trapear, limpiar superficialmente los escritorios y de retirar a diario la basura de los recipientes de cada puesto de trabajo, sin embargo, no se profundiza esta limpieza en cada escritorio y además no se ordena ningún objeto fuera de lugar ya que no está autorizada esta persona para aquello.

En el departamento se detectan lugares específicos que son fuente de contaminación y donde se acumula basura, uno debajo de los escritorios e incluso dentro de los cajones, otro en los anaqueles de la proveeduría y la alacena y otro en los corredores y lugares comunes como la cesta de reciclaje, la misma que es un cartón viejo que la mayor parte del tiempo pasa lleno e incluso con papeles despilfarrados por el piso.

Sobre los escritorios de los funcionarios, se visualiza jarros con restos de café, los mismos que fueron usados quizá días atrás pero no han sido lavados por nadie y en la alacena se detecta utensilios guardados sucios.

4.1.3.2. Organización

A primera vista y con la primera entrada al departamento; lo que se ve de entrada es una pila de cartones detrás de una de las estaciones de trabajo esperando por ser enviadas al archivo, se ve que los escritorios están desalineados y fuera de su sitio, las paredes divisoras de las estaciones de trabajo están inclinadas más hacia un escritorio que al otro, se encuentran obstáculos en el corredor como cartones y maletas, e incluso sobre los anaqueles se visualizan arreglos de navidad a pesar de que ya no es temporada navideña.

Sobre los escritorios se encuentra papeleras llenas de documentos sin archivar, eso de los que aún alcanzan en las papeleras, el resto de los papeles están apilados en montones a un lado del sitio de trabajo. Algunos escritorios están forrados por recuerdos y souvenirs hechos a mano por los hijos de los funcionarios, fotografías e instrumentos no relacionados con el trabajo como cremas cosméticas y labiales.

La alacena tiene: azúcar regada por toda la superficie, salsas de tomate y mayonesas a medio uso, pimienta derramada, platos guardados pero sucios, cubiertos sucios, manteles con los cuales se limpian los escritorios sobre los alimentos, platos y vasos desechables en malas condiciones, adornos para cumpleaños rotos y todo ésto de forma completamente desordenada y desorganizada incluso atentando contra la salud de los funcionarios.

Las cestas de reciclaje son cartones improvisados, los mismo que son rellenos sin orden y precaución de que estén dentro de éstos, los sobre reciclados están amontonados uno sobre otro sin importar el tamaño y la valija (proceso de envío de documentación a las oficinas operativas) se encuentra también en un cartón a los pies de una de las Asistentes.

Los archivadores de los funcionarios lucen carpetas grandes para almacenar documentos sin etiquetas, las tareas encomendadas por la jefatura u otras áreas no son anotadas en ningún lugar o si lo hacen quizá lo realizan en una agenda que no guarda ningún orden específico para acordarse de los temas pendientes

4.1.4. DETERMINACIÓN DE PROBLEMAS

La lluvia de ideas para determinar los problemas del departamento de Operaciones se hizo a través de entrevistas individuales para conocer la forma como concibe el departamento cada asistente y luego todas las ideas fueron validadas a través de un focus group con todos los miembros del departamento, teniendo como moderador el Jefe de Operaciones. El resultado resumido se presenta a continuación en la siguiente figura:

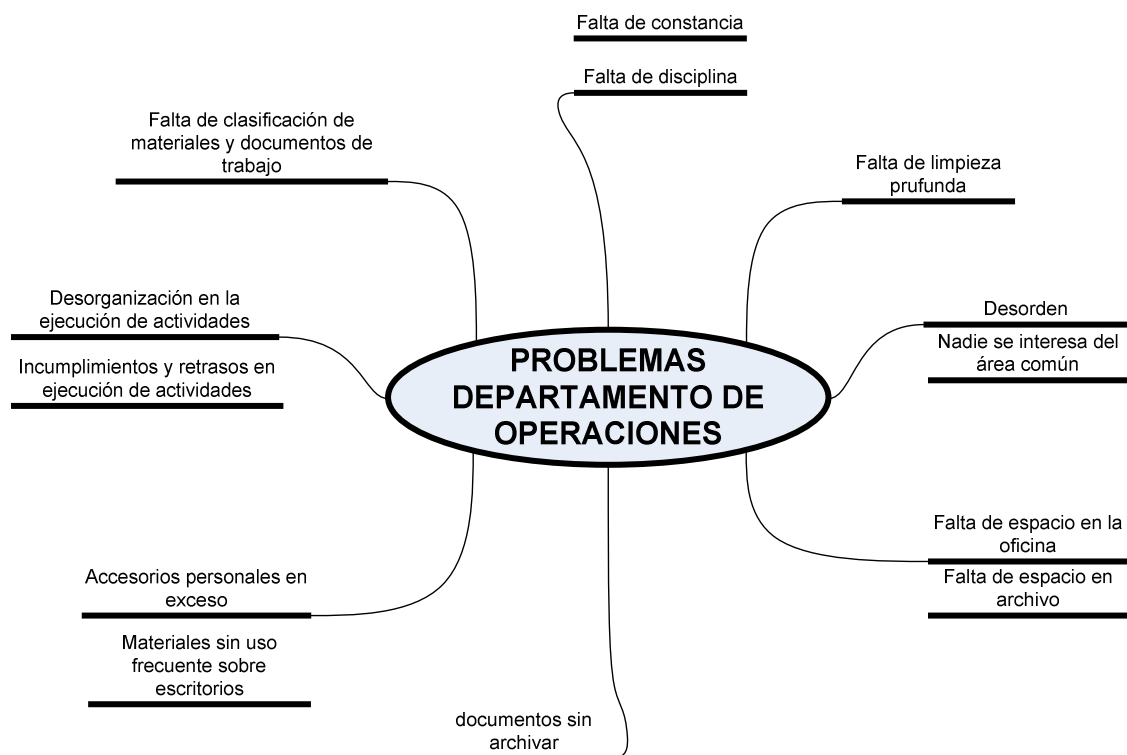


Figura 11. Lluvia de ideas para definición de problemas

Una vez determinados los problemas que aquejan al Departamento de Operaciones, es necesario que se realice una priorización, para saber a cuáles de éstos debemos atacar y poder encontrar las mejores soluciones para disminuir su impacto negativo en el

rendimiento de los funcionarios. Para poder realizar esta priorización se utilizó el diagrama de Pareto, en el cual se tomaron como variables para calificar a la frecuencia y al impacto los cuales fueron evaluados de 1 a 5, donde 1 es menos frecuente o de bajo impacto y 5 más frecuente y de alto impacto respectivamente.

N°	Problema	Frecuencia	Impacto	Total	%	% Acumulado
1	Desorden	5	5	10	15%	15%
5	Documentos sin archivar	5	4	9	14%	29%
8	Desorganización en la ejecución de actividades	4	5	9	14%	43%
9	Incumplimientos y retrasos en ejecución de actividades	4	5	9	14%	57%
12	Falta de disciplina	3	5	8	12%	69%
11	Falta de constancia	2	3	5	8%	77%
2	Nadie se interesa del área común	2	1	3	5%	82%
6	Accesorios personales en exceso	2	1	3	5%	86%
7	Materiales sin uso frecuente sobre los escritorios	2	1	3	5%	91%
10	Falta de clasificación de materiales y documentos de trabajo	1	1	2	3%	94%
3	Falta de espacio en la oficina	1	1	2	3%	97%
4	Falta de espacio en el archivo	1	1	2	3%	100%

Tabla 2. Priorización de los problemas del departamento de Operaciones

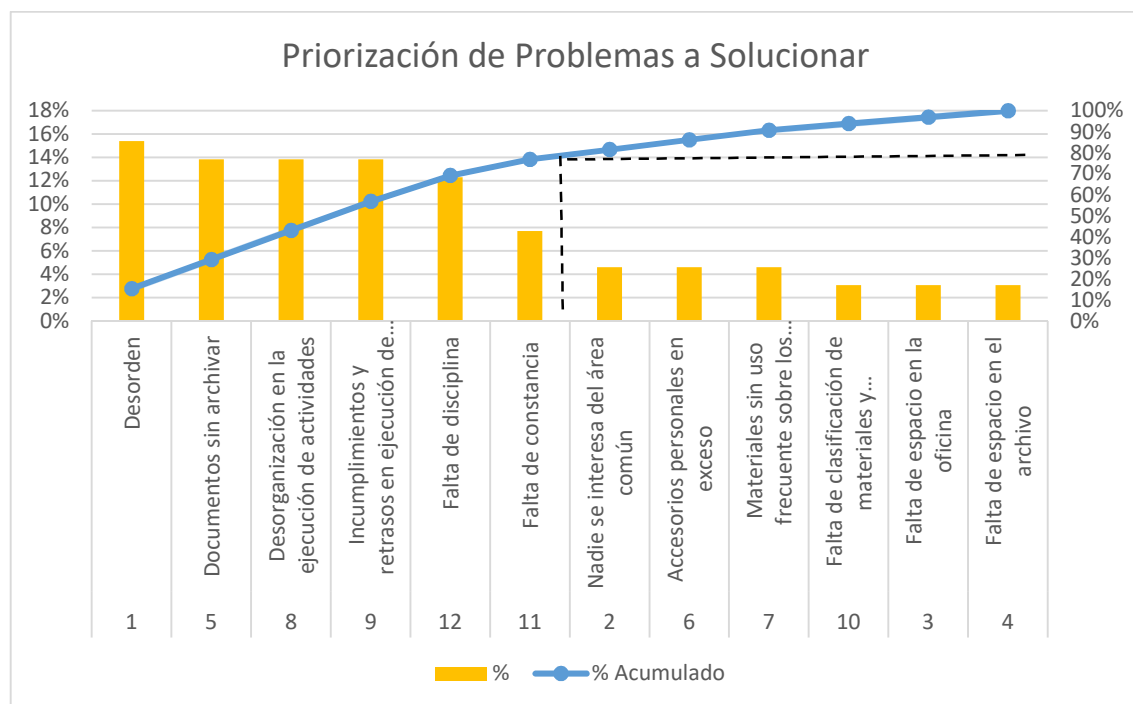


Figura 12. Diagrama de Pareto para priorizar los problemas a solucionar

4.1.5. ANÁLISIS DE CAUSAS

Para el análisis de las causas principales de los problemas estructurales que aquejan al departamento de operaciones se utilizó el diagrama de Causa y Efecto:

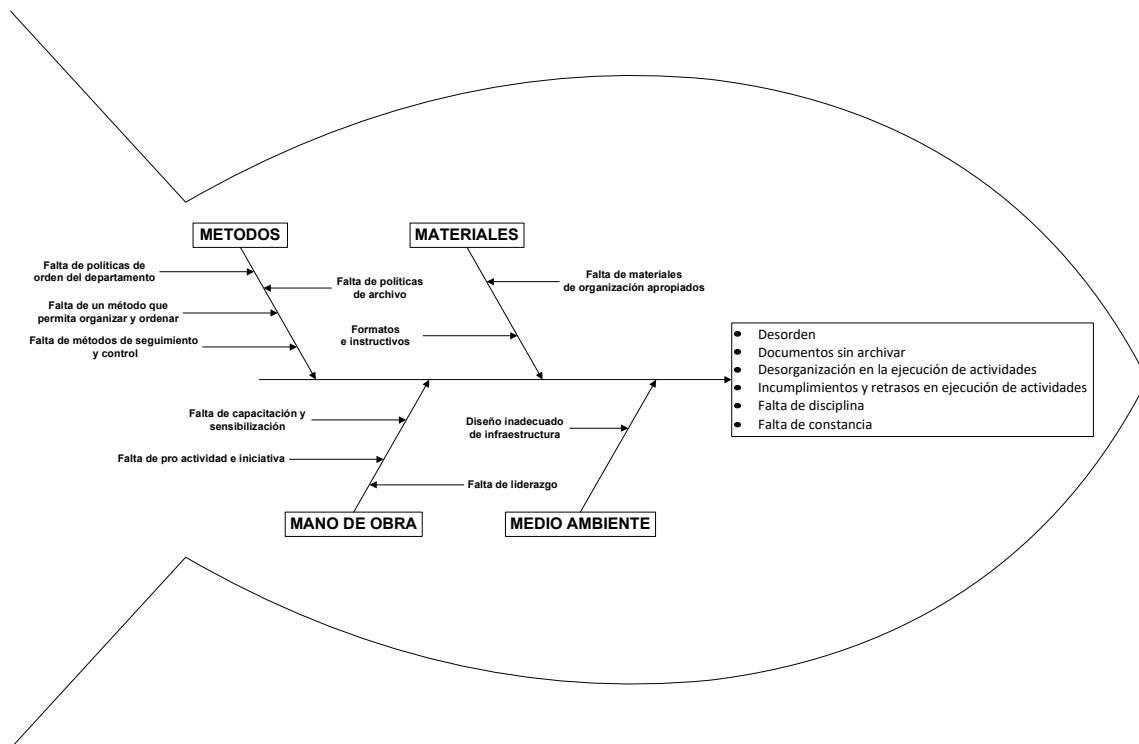


Figura 13. Diagrama de causa efecto para problemas del departamento de Operaciones

4.1.6. ESTABLECIMIENTO DE LAS OPORTUNIDADES DE MEJORA

Las oportunidades de mejora se las establece para eliminar, o disminuir el impacto de las causas que ocasionan los problemas que tiene el departamento, a continuación, se presentan las mismas:

CAUSA	OPORTUNIDAD DE MEJORA
Falta de políticas de orden en el departamento Falta de políticas de archivo de documentación	Establecimiento de políticas de orden, limpieza, organización y archivo
Falta de un método que permita organizar y ordenar	Adopción de un método de mejora continua 5S

Falta de métodos de seguimiento y control

Falta de formato e instructivos

Creación de formatos e instructivos que permitan mejorar las actividades diarias y su control

Falta de capacitación y sensibilización de funcionarios
Falta de proactividad e iniciativa
Falta de liderazgo

Trabajo en desarrollo del personal para mejorar sus habilidades y destrezas

Diseño inadecuado de infraestructura
Falta de materiales de organización apropiados

Adecuación física de los materiales para aprovecharlos en mejorar la eficiencia y la efectividad

Tabla 3. Establecimiento de oportunidades de mejora

4.2. DISEÑO DEL PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE LAS 5S

4.2.1. PASOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA 5 S

Se determinaron los siguientes pasos como los necesarios para la implementación de las 5S en la Institución:

a) Capacitación y sensibilización

- Diseño de diapositivas para capacitación y sensibilización para los integrantes del departamento.
- Capacitación de sensibilización a todo el personal del departamento
- Definición de lineamientos para evaluaciones del programa.

b) Diseño de formatos y adquisición de material de apoyo

- Diseño de formato Kanban
- Diseño de formato de Inspecciones semanales
- Generación de cronogramas para inspecciones y arreglo del área común
- Adquisición de tableros para formatos y cartelera

- Diseño de adhesivos para etiquetar espacios.

c) Implementación de principios

- Sacar todas las cosas de cajones, cartones y anaqueles y clasificar las cosas que se usan y las que no, los objetos personales y los objetos no necesarios para llevarlos a la casa, reciclarlos o botarlos.
- Asignar lugares para cada cosa útil y relacionada con el trabajo.
- Archivar documentación y etiquetar carpetas.
- Enviar documentación ya poco usada al archivo central pasivo, debidamente etiquetado.
- Limpiar puestos de trabajo a profundidad a cada rincón del puesto de trabajo.
- Limpieza conjunta de pasillos, alacena y anaquel de proveeduría.
- Cambio de cestas de reciclaje y asignación de lugares.
- Etiquetado de los lugares para los principales materiales de oficina usados a diario y continuamente.
- Etiquetado de mobiliario de uso común.

d) Seguimiento y Control

- Realización de inspecciones sorpresa para verificar cumplimiento de las normas acordadas y de las observaciones de semanas anteriores.
- Comunicaciones semanales de las novedades del proceso
- Publicación en cartelera de cronogramas, cambiando de color a los cumplimientos.
- Reuniones quincenales para comunicación de resultados y novedades, revisión del formato Kanban.

4.2.2. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

Se ha preparado un cronograma por semanas para la ejecución de los pasos determinados para la implementación de las 5S:

ACTIVIDAD	MES 1			MES 2				MES 3				
	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 5	SEM 6	SEM 7	SEM 8	SEM 9	SEM 10	SEM 11	SEM 12
a) Capacitación y sensibilización												
• Diseño de diapositivas para capacitación y sensibilización para los integrantes del departamento.	X											
• Capacitación de sensibilización a todo el personal del departamento	X											
• Definición de lineamientos para evaluaciones del programa.	X											
b) Diseño de formatos y adquisición de material de apoyo												
• Diseño de formato Kanban		X										
• Diseño de formato de Inspecciones semanales		X										
• Generación de cronogramas para inspecciones y arreglo del área común		X										
• Adquisición de tableros para formatos y cartelera			X									
• Diseño de adhesivos para etiquetar espacios.			X									
c) Implementación de principios												
• Sacar todas las cosas de cajones, cartones y anaqueles y clasificar las cosas que se usan y las que no, los objetos personales y los objetos no necesarios para llevarlos a la casa, reciclarlos o botarlos.			X	X								
• Asignar lugares para cada cosa útil y relacionada con el trabajo.				X								
• Archivar documentación y etiquetar carpetas.					X	X	X					
• Enviar documentación ya poco usada al archivo central pasivo, debidamente etiquetado.								X				
• Limpiar puestos de trabajo a profundidad					X	X	X					
• Limpieza conjunta de pasillos, alacena y anaquel de proveeduría.								X				
• Cambio de cestas de reciclaje y asignación de lugares.								X				
• Etiquetado de los lugares para los principales materiales de oficina usados a diario y continuamente.									X	X		
• Etiquetado de mobiliario de uso común.												
d) Seguimiento y Control												
• Realización de inspecciones sorpresa para verificar cumplimiento de las normas acordadas y de las observaciones de semanas anteriores.											X	...
• Comunicaciones semanales de las novedades del proceso											X	...
• Publicación en cartelera de cronogramas, cambiando de color a los cumplimientos.											X	...
• Reuniones quincenales para comunicación de resultados y novedades, revisión del formato Kanban.											X	...

Tabla 4. Cronograma de implementación de las 5S

4.2.3. IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS NECESARIOS

4.2.3.1. Humanos

Para la ejecución del proyecto es necesario que intervengan los siguientes cargos con las siguientes responsabilidades:

CARGO	RESPONSABILIDAD
Subgerencia Administrativa y Operativa	Líder administrativo del proyecto, asigna presupuesto para el material necesario
Jefe de Operaciones	Responsable de vigilar la ejecución y dar los lineamientos
Asistentes de Operaciones	Personal que ejerce como actores y supervisores del cumplimiento de los principios

Tabla 5. Recursos humanos para la implementación de las 5S

4.2.3.2. Materiales

Los materiales que se necesitan para la implementación del proyecto de 5S son:

MATERIAL	CANTIDAD
Cartelera	1
Tablas plásticas porta papeles	6
Cestas para reciclaje	3
Utensilios para ordenar alacena	5
Cajas para archivo	8
Adhesivos para etiquetar	35

Tabla 6. Materiales necesarios para la implementación de las 5S

4.2.4. IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA

4.2.4.1. Capacitación

La capacitación en las 5S duró aproximadamente 3 horas y 30 minutos en la sala de reuniones de la Institución y se llevó a cabo con la presencia de todos los miembros del departamento de Operaciones; la capacitación fue dirigida por el Jefe de Operaciones, el mismo que utilizó diapositivas y materiales de apoyo como videos y fotografías de experiencias reales positivas de aplicación de la metodología en otra instituciones locales

e internacionales. El listado y confirmación de la asistencia a la capacitación se presenta en el **Anexo 1**.

4.2.4.2. Aplicación de las 5S

Una vez terminada la capacitación, se inició con el cumplimiento de los pasos para la aplicación de las 5S determinadas en el cronograma. La aplicación, inició con el ejemplo de la Jefatura de Operaciones, la misma que, incluso, antes de la capacitación, la estación de trabajo estuvo ya cumpliendo con las expectativas que se esperaba del resto de los miembros del equipo.

Algunos de los Asistentes iniciaron de inmediato con la aplicación de las actividades y no se les hizo complicado, mientras que otros por ejemplo tenían muchos documentos por archivar y sin carpetas rotuladas, etc. por lo que si les llevo algunas horas de trabajo extra; otros por su parte al estar muchos años en la Institución y tener muy arraigadas ciertas costumbres, se les hizo muy complicado deshacerse de sus pertenencias personales y adornos, y adaptarse a las nuevas costumbres que estaban siendo impuestas dentro de su espacio de trabajo.

El cumplimiento del cronograma fue exitoso, ya que incluso éste fue cumplido unos días antes de los previsto.

Como complemento de la aplicación de las 5S, se inició el uso de las tablas plásticas para el formato Kanban, que es la herramienta de trabajo de todo el Departamento de Operaciones como guía de sus actividades pendientes, el uso de la cartelera informativas con cronogramas, cumplimientos y temas importantes y el uso de las cestas para el reciclaje de papel normal, otra para los sobres y para la valija.

4.2.4.3. Rotulación de Materiales

El oficial de Calidad y de Procesos, miembro del departamento de Operaciones, determinó en el trabajo diario de los diferentes funcionarios, cuales son los materiales que se usan continuamente en las actividades de la oficina y que deberían estar sobre el escritorio y cuáles no, el resultado fue el siguiente:

- Grapadora
- Perforadora
- Porta cinta adhesiva

- Porta clips
- Tabla porta formatos Kanban
- Teléfono
- Calendario de escritorio

Una vez que se contó con el listado, se determinó la mejor ubicación sobre el escritorio para cada material y se envió a elaborar unos adhesivos que indiquen el puesto en donde deben ser colocados, ésto de forma estándar para todas las estaciones de trabajo.

Además, se rotuló los puestos para los materiales de la proveeduría y de la alacena y las cestas para el reciclaje de papel y de sobres.

4.2.4.4. Retroalimentación

La retroalimentación respecto a la implementación, control y seguimiento del programa de las 5S se lo hace en base a los resultados obtenidos producto de las revisiones semanales y se la realiza a través de los siguientes medios:

- Correo electrónico de comunicación de novedades, éste es enviado todas las semanas por el Jefe de Operaciones al equipo completo, con las observaciones realizadas en el formato de revisiones por el Supervisor de la semana.
- Fotografías en el Grupo de Whatsapp, todo miembro del equipo de operaciones puede enviar fotografías de acciones que incumplan con las políticas establecidas para el mantenimiento y cumplimiento con las 5S.
- Reunión quincenal del Equipo de Operaciones, ésta se instala en presencia de todos los funcionarios del departamento, en la cual se tratan temas importantes, temas pendientes y además se tratan novedades respecto al cumplimiento o seguimiento de las 5S.

4.2.4.5. Comunicación de Resultados

Los resultados del proyecto fueron presentados ante la Subgerencia Administrativa y Operativa a través de una presentación gráfica que demostraba el antes y el después de la aplicación de la metodología de las 5S en el departamento de Operaciones.

4.3. CREACIÓN DE DOCUMENTOS COMPLEMENTO PARA LA ESTANDARIZACIÓN Y PERMANENCIA DE LA HERRAMIENTA

4.3.1. POLÍTICAS DE LAS 5S

Las políticas establecidas en el departamento para asegurar la permanencia de la aplicación de esta herramienta son:

- La documentación producto de las actividades que realiza cada miembro del equipo de Operaciones, deberá ser archivada a diario para evitar la pérdida de información histórica importante. La documentación deberá ser archivada en una carpeta correctamente rotulada y separada por código, tema y año.
- Las estaciones de trabajo deberán estar siempre en orden, con la limpieza adecuada y respetando el estándar establecido para la ubicación de los materiales de trabajo.
- Al final del día, las estaciones de trabajo deberán ser ordenadas y limpiadas adecuadamente.
- No se podrá mantener objetos ajenos a las actividades laborales sobre la estación de trabajo, a menos que esté debidamente autorizado.
- El uso del formato Kanban es obligatorio, y será sujeto a revisión por cualquier miembro de equipo de forma que las actividades pendientes sean transparentes.
- Los miembros del equipo están obligados a asistir de forma puntual, respetando el horario de trabajo impuesto por la Institución.
- Todo el equipo de Operaciones, está obligado a usar las dos carillas de las hojas de papel; una vez que éste ya no tenga utilidad, deberá ser colocado en la cesta del reciclaje para que sea tomado por el personal de limpieza y se sume a la campaña institucional de reciclaje. Todo papel es reciclaje.
- Por respeto a todos los miembros del equipo de Operaciones, se deberá conservar limpia y ordenada el área común del departamento. El que usa, ordena y limpia.

La revisión al cumplimiento de estas políticas forma parte del formato de revisiones semanales.

4.3.2. INSTRUCTIVO TEÓRICO DE LAS 5S PARA EL PERSONAL

El instructivo teórico de las 5S, es un documento diseñado como guía para los funcionarios, no sólo del departamento sino también para toda la Institución, sobre el proceso de aplicación de las 5S y es una fuente bibliográfica en la cual se puede consultar la historia y datos importantes sobre cada uno de los principios de esta metodología. El instructivo tiene como base la consulta bibliográfica de la presente investigación y puede ser consultado en el **Anexo 2**.

4.3.3. CARTAS COMPROMISO

Para asegurar el compromiso de cumplimiento de los principios de las 5 S se cree conveniente que cada integrante del departamento afirme por escrito su compromiso, para ello se creo una carta con el siguiente formato:

	CARTA COMPROMISO "5S"	Cayambe, 13 de junio del 2018
Gerencia General Presente:		
Yo Erika Elizeth Paredes Monteros empleada de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "23 de Julio" en el cargo de Oficial de Calidad y de Procesos en el Departamento de Operaciones, me comprometo a cumplir en todas mis actividades laborales con los principios establecidos en la herramienta de calidad "5S", estos principios son:		
<ol style="list-style-type: none">1. SEIR- (Ordenar y Clasificar)2. SEITON (Organiza o limpiar)3. SEISO (Limpieza o Pulcritud)4. SEIKETSU (Bienestar personal)5. SHITSUKE (Disciplina)		
Reiterando mi respeto y compromiso me despido. Atentamente:		
<hr/> <p>Ing. Erika Paredes OFICIAL DE CALIDAD Y DE PROCESOS</p>		
Jefe Inmediato:		
<hr/> <p>Ing. Andrés Ponce JEFE DE OPERACIONES</p>		

Figura 14. Formato de carta de compromiso de cumplimiento de las 5S

Una muestra de las cartas de compromiso del departamento se encuentra en el **Anexo 3**.

4.3.4. FORMATOS

4.3.4.1. Formato de Supervisiones

Con la finalidad de dar seguimiento continuo al cumplimiento de las 5 S, estandarizarlas y evitar que con el día a día se olviden los principios se ha creado el siguiente formato, el cual cuenta con un resumen de las normas principales del departamento:


		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "23 DE JULIO" DEPARTAMENTO DE OPERACIONES REVISIONES 5S	
		CARGO DEL SUPERVISOR:	
NOMBRE DEL SUPERVISOR:			
FECHA DE SUPERVISIÓN:			
FUNCIONARIO REVISADO:			
N°	ITEM DE REVISIÓN	CUMPLE	NO CUMPLE
1	Archivo de documentación		
2	Limpieza del escritorio y archivador		
3	Orden en implementos de trabajo en el sitio de trabajo		
4	Presencia de cosas no relacionadas con el trabajo/ lugar de trabajo		
5	Uso del formato KAMBAN		
6	Puntualidad		
7	Uso de papeleras de reciclaje		
8	Limpieza y orden del área común		
Observaciones:		Aceptación:	

Figura 15. Formato de Revisiones 5S

Este formato ayuda con el desarrollo de disciplina y reafirma el compromiso de mantener todo limpio y ordenado.

4.3.4.2. Formato Kanban

Se creó el formato Kanban, basado en la idea original del Kanban y adaptándolo a la realidad de la Cooperativa; se trata de un formato simple en el cual los asistentes, el oficial y el jefe del departamento anoten manualmente un registro físico de las actividades que hayan sido encargadas a su persona fuera de sus tareas diarias, de esta manera se puede dar seguimiento a las actividades pendientes por ejecutar y llevar a su vez un registro de las actividades cumplidas y la fecha en las que se culminó su realización.

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "23 DE JULIO"	
	DEPARTAMENTO DE OPERACIONES	
	FICHA KANBAN	
CARGO:		
NOMBRE:		
MES DE GESTIÓN:		
N°	ACTIVIDAD	FECHA DE CUMPLIMIENTO
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		

Figura 16. Formato Kanban COAC “23 de Julio”

Este formato es revisado por el Jefe de Operaciones el día décimo quinto de cada mes para analizar los avances o retrasos que presenten los asistentes y el oficial en las actividades extras encomendadas. El fin de mes de igual forma que en la revisión quincenal, se analizan los avances y retrasos, todos entregan el formato con su firma de responsabilidad y se aseguran de que sus actividades no cumplidas estén registradas en el formato del nuevo mes.

Una muestra de los formatos Kanban del departamento se encuentran en el **Anexo 4**.

4.3.5. COMUNICACIONES SEMANALES

La comunicación de los resultados semanales obtenidos durante las revisiones es bastante importante ya que les permite a los diferentes miembros del equipo a corregir las debilidades y errores cometidos durante la semana y evitar cometerlos en el futuro para no reincidir en ser observados. El formato de comunicaciones se presenta en la figura de a continuación:



Figura 17. Formato de comunicaciones semanales

4.4. RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS 5S

4.4.1. RESULTADOS OBTENIDOS

La implementación de las 5 S en el departamento de Operaciones ha traído consigo un sin número de beneficios, entre los cuales se puede detallar:

- Orden en áreas comunes
- Limpieza
- Organización de las estaciones de trabajo
- Archivo ordenado de documentos
- Trabajo en Equipo

- Unión del departamento de Operaciones
- Compromiso con el proyecto
- Manejo de su tiempo para la realización de actividades pendientes
- Fácil control y supervisión de la Jefatura
- Presentación inmediata de gestiones extras realizadas durante el mes
- Constancia y Disciplina
- Estandarización de las estaciones de trabajo
- Bienestar laboral (Buen ambiente de Trabajo)
- Tranquilidad visual

4.4.2. INDICADORES SEMANALES

Una vez realizadas las revisiones semanales al cumplimiento de las políticas para mantenimiento de las 5S en el departamento de operaciones, se alimenta una bitácora de incumplimientos por parte de los miembros del equipo. Se presenta a continuación los resultados de las revisiones desde el 7 de junio del 2018 hasta el 21 de diciembre:

N°	ITEM DE REVISIÓN	TOTAL
1	Archivo de documentación	19
2	Limpieza del escritorio y archivador	12
3	Orden en implementos de trabajo en el sitio de trabajo	8
4	Presencia de cosas no relacionadas con el trabajo/ lugar de trabajo	43
5	Uso del formato KAMBAN	2
6	Puntualidad	19
7	Uso de papeleras de reciclaje	0
8	Limpieza y orden del área común	12

Tabla 7. Resumen de incumplimientos a las políticas de las 5S desde el 7 de junio al 21 de diciembre del 2018.

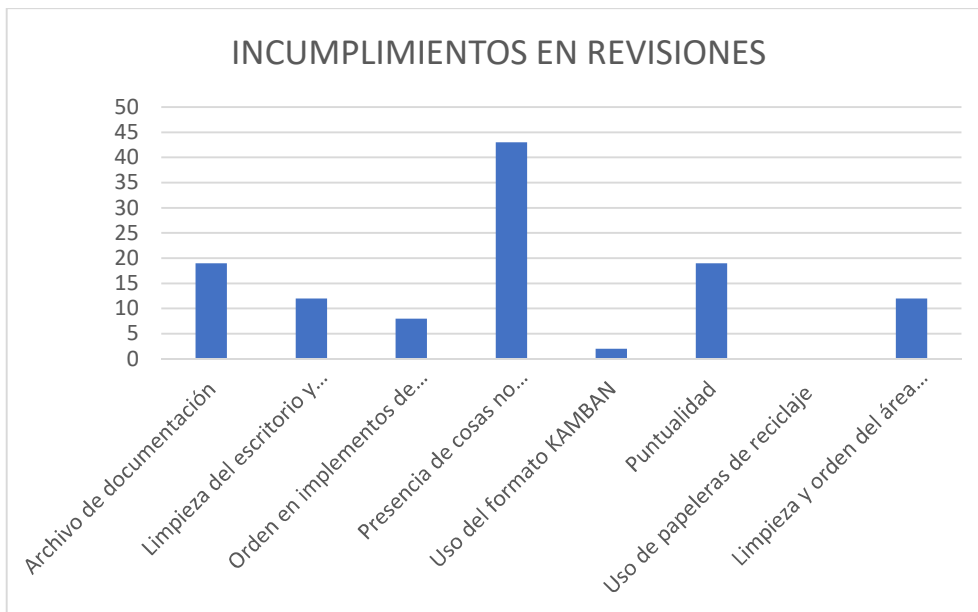


Figura 18. Gráfica de incumplimientos a las políticas de las 5S desde el 7 de junio al 21 de diciembre del 2018

Además, por medio de los resultados de las mediciones se puede afirmar que durante las primeras cuatro semanas de implementada la herramienta se obtienen 30 incumplimientos de 192 posibles, lo que equivale a un 15,6%; mientras que en las cuatro últimas semanas de medición previo a la presentación de resultados en este documento, se obtienen 12 incumplimientos de 192 posibles, lo que equivale a 6,25%.

El porcentaje de incumplimientos a las políticas de las 5S disminuyó en un 9,35% después de 26 semanas de implementación de las 5S. Los resultados del indicador de incumplimientos por fechas de revisión se encuentran detallado en el **Anexo 5**.

4.4.3. DIFUSIÓN INSTITUCIONAL

El éxito notable que se ha conseguido con la implementación de las 5S en el Departamento de Operaciones ha sido evidenciado a nivel institucional, por lo cual la Subgerencia Administrativa y Operativa a decidido iniciar un proyecto más grande que implique la implementación de los principios en toda el área Administrativa y Operativa, lo que implica que las áreas de Seguridades, Tesorería, Contabilidad, Centro de Procesamiento de Créditos, Tecnología de la información y Talento Humano inicien también la implementación, guiados en teoría y experiencia por el Departamento de Operaciones.

Se espera llegar al front de servicios a través de la Oficial de Quejas y Reclamos, institucionalmente encargada de las funciones de Atención al Cliente, para que el personal operativo de las oficinas también implemente estos principios a fin de incrementar la satisfacción de los socios y clientes y quizá mejorar su productividad

4.5. MEJORA DEL DEPARTAMENTO POR LA APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE MEJORA CONTINUA 5S

El Departamento de Operaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Julio” Ltda. con la aplicación de la herramienta de mejora continua 5S ha conseguido transformar a primera vista su apariencia en cuanto a orden en las estaciones de trabajo, pasillos y áreas comunes, apreciándose que los materiales y las herramientas de trabajo tienen un lugar específico debidamente etiquetado donde ser ubicados y todos éstos de forma estándar para cada escritorio del departamento. Los materiales de proveeduría por su parte tienen un mueble propio para ser almacenados en orden para que sea más fácil ubicarlos; los víveres de la alacena y los utensilios de cocina, tiene recipientes específicos para su disposición, y todo esto bajo normas de limpieza y buen uso.

Los materiales de poco uso fueron guardados en el cajón que dispone cada escritorio, evitando así que estén a la vista de todo aquel que visitaba el departamento y a su vez evitando que estorben a sus usuarios; las cosas que no tenían relación con el trabajo y que eran propiedad de los funcionarios fueron clasificados, reciclados o simplemente trasladados a las casas de sus propietarios, a fin de despejar el espacio de trabajo para crear un ambiente más formal.

Los papeles de trabajo en un inicio fueron clasificados y ordenarlos a fin de archivarlos por tema y de forma cronológica para hacer más fácil su ubicación en caso de necesidad; para esta actividad se usaron carpetas debidamente rotuladas con el tema o procedimiento, el responsable de la generación, el código de carpeta y el año al que pertenecen los documentos. Después del ordenamiento inicial, los funcionarios responsables del archivo, deben guardar sus documentos al fin del día para no acumularlos y evitar la pérdida de éstos.

La creación de normas de orden y limpieza, hacen que los funcionarios sepan que hacer y que no, respecto al mantenimiento del programa en cada una de sus estaciones de trabajo

y de área común. El cumplimiento de las normas es controlado cada semana por el Supervisor de las 5S, el mismo que observa a los miembros del equipo en caso de detectar incumplimientos, consiguiendo así disciplinarlos y familiarizarlos cada día más con los principios de las 5S hasta que éstas formen parte de la cultura del departamento.

La implementación de la cartelera informativa con los cronogramas de trabajo hace que los responsables tanto de la vigilancia del área común como de las supervisiones semanales tengan claridad de las fechas en las cuales se deben ejecutar las diferentes actividades y de que todos son partícipes del proyecto. Los cronogramas son elaborados con la debida anticipación por el líder del departamento para que esté todo debidamente planificado.

Parte importante de los resultados obtenidos se debe a la constante retroalimentación y comunicación de los miembros de equipo, a sus compañeros y las reuniones de trabajo quincenales que se ejecutan a fin de afinar normas, mejorar procedimientos, planificar actividades y determinar si hacen falta más recursos que aporten con el mejor desarrollo del programa.

El uso del formato internamente llamado “Formato Kanban” hace más fácil el trabajo de los funcionarios del departamento de Operaciones, recordándoles de primera mano las actividades que les han sido designadas y que aún no han sido ejecutadas. A través de este formato el jefe departamental puede hacer seguimiento y control de las actividades pendientes para que se gestionen y entreguen de manera más oportuna los productos de las actividades encomendadas. Este hecho mejora el uso del tiempo de los asistentes y evita que por el estrés diario pasen por alto actividades importantes fuera de sus funciones diarias.

Por último, la implementación de las 5S al ser un proyecto ejecutado con la participación activa de los miembros del departamento, ha fomentado la unión del equipo, ya que todos son partícipes tanto de la ejecución como de la revisión del programa y han aportado con ideas para la construcción de normas, con la ejecución de nuevas actividades relacionadas y con la detección de las mejoras, también ha incentivado y motivado a los funcionarios, ya que se sienten orgullosos de los logros conseguidos y ya son reconocidos y elogiados a nivel institucional y ha mejorado la comunicación y el relacionamiento entre ellos. El lema que representa al equipo es: “todos somos parte de las 5S”.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- La ejecución de los procesos del Área de Operaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Julio” a través de la implementación de la herramienta de mejora continua 5’S se perfeccionó, consiguiéndose mayor organización, orden, disciplina y estandarización; lográndose una disminución en el porcentaje de incumplimiento de las políticas de las 5S establecidas en un 9.35% a las 26 semanas de implementada la herramienta.
- El diagnóstico y la evaluación del área de Operaciones fueron realizados por medio de herramientas de calidad, con las cuales se determinaron 12 problemas, 6 de ellos como primordiales y a los cuales se les determinó 5 oportunidades de mejora, las mismas que fueron cumplidas al 100% con la implementación de las 5S y la creación de documentación que permiten dar seguimiento al cumplimiento de las actividades pendientes del departamento.
- El programa de mejora continua del departamento de Operaciones de fue diseñado aplicando la herramienta 5S, el cual para ser desarrollado cumplió un cronograma de planificación e implementación de 3 meses y lleva 26 semanas de monitoreo y control ya que en éste se establecieron políticas que aseguran su aplicación de forma permanente e indefinida.
- La documentación para que el Departamento de Operaciones tome los procesos de mejora continua en su gestión diaria como un sistema de estructura y organización fue creada en un 100% de acuerdo con la planificación, esta documentación consta de políticas departamentales para el mantenimiento de las 5S, el instructivo teórico para la aplicación de las 5S, formatos y los cronogramas de revisiones.
- La implementación de la herramienta de mejora continua 5S es el primer paso para la creación de una cultura organizacional orientada hacia la calidad en el Departamento de Operaciones, ya que dio un resultado positivo al conseguir un equipo de trabajo más ordenado, limpio, organizado, comprometido y disciplinado.

5.2. RECOMENDACIONES

- Capacitar al personal del Departamento de Operaciones constantemente sobre las novedades que tenga la herramienta de las 5S con la finalidad de que se mantengan presentes los conceptos y los beneficios que se obtiene con la aplicación de esta metodología.
- Ampliar los conocimientos del personal del Departamento de Operaciones a fin de que se familiaricen más con las herramientas de calidad y que por medio de éstas, se cultive una nueva cultura de gestión más moderna y enfocada a la mejora continua.
- Mantener constante el control sobre la aplicación de las políticas de las 5S, con el uso de los formatos creados para el efecto, para que así después de un largo tiempo pase a formar parte de la cultura de las personas que conforman el departamento.
- Difundir en toda la Institución los beneficios obtenidos por la aplicación de la herramienta de calidad 5S, a fin de que el resto de la organización se incentive a través del ejemplo del departamento de Operaciones a trabajar en la mejora continua para ser cada día más eficientes y más productivos.

BIBLIOGRAFÍA

6. BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, A., & Florencia, A. (1986). *El proceso de la Entrevista, conceptos y modelos*. México: Limusa Noriega Editores.
- Agudelo, L., & Escobar, J. (2010). *Gestión por Procesos*. Medellín, Colombia: ICONTEC.
- Aguilar, J. (2003). *La Gestión del Cambio*. Barcelona, España: Editorial Ariel.
- Aldavert, J., Vidal, E., Lorente, J. J., & Aldavert, X. (2016). *5 S PARA LA MEJORA CONTINUA, HACER MAS CON MENOS*. Madrid, España: Editorial CIMS.
- Alvord, B. (2011). *Creating Sound Financial Bases 5S Projects*. Wyomissing, PA: Alera Publishing Group.
- Arango, M. (2005). *Manual de Cooperativismo y Economía Solidaria*. Medellín, Colombia: Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.
- Besterfield, D. H. (2009). *Control de Calidad*. Naucalpan de Juárez, MEXico: Pearson Education.
- Camisón, C., Cruz, S., & Gonzales, T. (2006). *Gestión de la Calidad: Conceptos, Enfoques, Modelos y Sistemas*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Corma, F. (2013). *Innovación, innovadores y empresa innovadora*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Cruelles, J. A. (2010). *La teoría de la medición del despilfarro*. Torrijos, España: ZDECON.
- Cuatrecasas, L. (2012). *La producción, Procesos. Relación entre productos y procesos*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Dávila, S. (2009). *Siete encadenamientos estratégicos para hacer ingeniería de procesos*. Quito, Ecuador: ASD Consultora Empresarial.
- De Arbulo, P. R. (2007). *Business Pocket, LA gestión de costes en lean manufacturing*. La Coruña, España: Netbiblo.
- Fabrizio, T., & Tapping, D. (2006). *5S for the Office*. New York, Estados Unidos de America: Productivity Press.
- Fernandez, M., & Sánchez, J. (1997). *Eficacia Organizacional, concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Gadea, E., Atxabal, A., & Izquierdo, M. (2014). *Las Cooperativas como Alternativa Económica : Una visión de México y España*. Madrid, España: DYKINSON.

- Goncalves, V., & Campos, C. (2018). *HCMBOK, The Human Change Management Body of Knowledge*. Boca Ratón, Florida, Estados Unidos de America: Taylor & Francis Group.
- Hurtado, I., & Toro, J. (2007). *Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio*. Caracas, Venezuela: Editorial CEC S.A.
- Imai, M. (2001). *KAIZEN, La clave de la ventaja competitiva japonesa*. Mexico DF, Mexico: Compañía Editoria Continental.
- Imai, M. (2012). *Gemba Kaizen, A commonsense, low cost approach to management*. McGraw-Hill.
- Krajewski, L. J., & Ritzman, L. P. (2000). *Administración de Operaciones, Estrategia y Análisis*. México DF, México: Pearson Education.
- López, J. (2013). *Más Productividad*. Bloomington, IN, EE.UU.: Palibro LLC.
- Martínez, A., & Cegarra, J. (2014). *Gestión por Procesos de Negocio*. Madrid, España: Ecobook - Editorial del Economista.
- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico, conceptos, contextos y casos*. Naucalpan, México: Percentice Hall.
- Miranda, F., Chamorro, A., & Rubio, S. (2007). *Introducción a la Gestión de la Calidad*. Madrid, España: Delta Publicaciones.
- Peña, B. (2015). *La observación como herramienta científica*. Madrid, España: ACCI.
- Perugachi, M. (2004). *Optimización de Procesos, la concesión de radiofrecuencia en el Ecuador*. Quito, Ecuador: Corporación Editorial Nacional.
- Pucheu, A. (2016). *Coaching para la efectividad organizacional: MOdelos, tecnicas y ejemplos de*. Santiago de Chile, Chile: Universidad Católica de Chile.
- Rajadell, M., & Sánchez, J. L. (2010). *LEan Manufacturing, La evidencia de una necesidad*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Rodriguez, E. A. (2005). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. Villahermosa, Mexico: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Salonitis, K. (2017). The implementation of 5S lean tool using system dynamics approach. págs. 1-2. Obtenido de www.sciencedirect.com.
- Shingo Institute of Japanese Management. (2006). *5S, Workplace Excellence*. Hyderabad, India: K S Madhavan & Associates.
- Soin, S. S. (1997). *Control de Calidad Total*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Speth, C. (2016). *El análisis DAFO*. España: 50minutos.es.
- Stake, R. E. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Madrid, España: Ediciones Morata S.L.

Suárez, M. F. (2007). *El KAIZEN, La filosofía de Mejora Continua e Innovación incremental detrás de la Administración por Calidad Total*. Mexico DF, Mexico: Panorama.

Syrett, M. (2010). *Estrategia de Negocio, cómo dar en el blanco*. Quito, Ecuador: Ediecuatorial.

ANEXOS

ANEXO 1. ASISTENCIA A LA CAPACITACIÓN



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
¡Móvil en nuestro mejor capital!

Listado de Asistencia CAPACITACIÓN "9 S"

Cayambe, 30 de mayo del 2018


Capacitación en la herramienta de Calidad y mejora continua "9 S" y en el uso del formato Kanban para su implementación.

Nombre	Cargo	Firma
Josua Velasco	Asistente de Calidad	
Juvia Guila Mosca	Asistente Informes	
Enka Pantoja	Asistente de Calidad y Puntos	
Josue Guano	Asistente Informes	
Luisa Pantoja	Asistente de Calidad	

CAPACITADOR:

Ing. Andrés Ponce
JEFE DE OPERACIONES

ANEXO 2. INSTRUCTIVO TEÓRICO 5S

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "23 DE JULIO" LTDA.		Código
	INSTRUCTIVO		I.GQT03-01
	Proceso:	Gestión de la Calidad	
	Subproceso:	Gestión de Procesos	
	Actividad:	Mejora Continua	
	Instructivo:	Instructivo teórico para la aplicación de la 5S	

Información del documento

Título:	INSTRUCTIVO TEÓRICO PARA LA APLICACIÓN DE LA 5S
Archivo:	
Versión:	1.0
Autor:	Ing. Andrés Ponce
Estado:	Elaborado - Vigente

Histórico de cambios

Versión	Fecha	Autor	Descripción
1.0.0	20/11/2018	PPVA	Emisión inicial

INSTRUCTIVO TEÓRICO PARA LA APLICACIÓN DE LA 5S

OBJETIVO

Contar con un documento que contenga la información necesaria para que los funcionarios de la Cooperativa de ahorro y Crédito "23 de Julio", puedan implementar la herramienta de mejora continua 5S.

ALCANCE

El presente documento contiene las políticas y los pasos para la implementación, control y seguimiento de la aplicación de la herramienta de las 5S en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "23 de julio".

POLÍTICAS

Las políticas establecidas en el Departamento para asegurar la permanencia de la aplicación de esta herramienta son:

- La documentación producto de las actividades que realiza cada miembro del equipo de Operaciones, deberá ser archivada a diario para evitar la pérdida de información histórica importante. La documentación deberá ser archivada en una carpeta correctamente rotulada y separada por código, tema y año.
- Las estaciones de trabajo deberán estar siempre en orden, con la limpieza adecuada y respetando el estándar establecido para la ubicación de los materiales de trabajo.
- Al final del día, las estaciones de trabajo deberán ser ordenadas y limpiadas adecuadamente.
- No se podrá mantener objetos ajenos a las actividades laborales sobre la estación de trabajo, a menos que esté debidamente autorizado.
- El uso del formato Kanban es obligatorio, y será sujeto a revisión por cualquier miembro de equipo de forma que las actividades pendientes sean transparentes.
- Los miembros del equipo están obligados a asistir de forma puntual, respetando el horario de trabajo impuesto por la Institución.
- Todo el equipo de Operaciones, está obligado a usar las dos carillas de las hojas de papel; una vez que éste ya no tenga utilidad deberá ser dispuesto en la cesta del reciclaje para que sea tomado por el personal de limpieza y se sume a la campaña institucional de reciclaje. "Todo papel es reciclaje".
- Por respeto a todos los miembros del equipo de Operaciones, se deberá conservar limpia y ordenada el área común del departamento. El que usa, ordena y limpia.

- Las revisiones al cumplimiento de las normas se realizará una vez por semana por el Supervisor, que, de acuerdo al cronograma esté designado para el efecto. El día y la hora de revisión podrá ser a criterio del revisor procurando que todas las semanas éste sea realizado en un horario diferente.

PASOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS 5S

1.- Se realizará una reunión con el grupo de personas que estarán involucrados para dar una pequeña charla sobre el objetivo y contenido del proyecto 5S.

La calidad desde adentro "5'S"

Existen principios para el buen desempeño de un negocio que, independientemente de la cultura en la cual se hayan generado, son aplicables a nivel mundial. Estos principios pueden servir para la organización personal, familiar, laboral, etc. y en el ambiente de calidad se denominan las 5'S por su significado en el idioma japonés.

Las 5'S buscan generar un ambiente de trabajo que además de ser congruente con la calidad total, brinda al ser humano la oportunidad de ser muy efectivo, ya que abarca el mejoramiento de las condiciones mentales de quien se apega a esta metodología.

2.- Cada integrante deberá analizar su situación personal para empezar los cambios para este proyecto. Para ello el integrante podrá realizarse las siguientes preguntas:

¿Qué debo hacer?

¿Qué camino hay que seguir?

3.- Se debe hacer conciencia que la responsabilidad no es sólo de la Institución, sino de cada una de las personas que conforman el equipo de trabajo.

Muchas personas piensan que el ambiente de trabajo es responsabilidad de "la organización" pero más bien la responsabilidad recae sobre las personas, pues, son éstas las que son o no ordenadas, limpias y organizadas.

De nada sirve que una empresa tenga los medios, las actitudes y los procedimientos para generar ambientes confortables si la gente no desea llenar esos espacios de cordialidad, respeto, compromiso y entrega genuina.

Los hábitos se conforman con los conocimientos, las habilidades y las actitudes, por eso las personas que son excelentes lo son, no por actos dispersos, sino porque han aprendido a repetir acciones que son nobles, buenas y honestas.

4.- Se indicará el significado de cada una de las "s" para comprender de mejor manera el proyecto.

Seiri

El Seiri, para su implementación obliga a seleccionar, eliminar y reducir, lo que no se usa ni se usará durante la jornada laboral. La aplicación de la primera S de la metodología 5S consiste en distinguir en nuestro lugar de trabajo los materiales que no son útiles o que no están relacionados con el trabajo a fin de retirarlos, reciclarlos o eliminarlos y así evitar que éstos sean fuente de despilfarros de tiempo y materiales a causa de distracciones o pérdidas de tiempo.

Los beneficios del Seiri son ganar espacio útil, acortar el tiempo de búsqueda de documentos y materiales, incrementar de la seguridad física, fomentar la satisfacción por el ambiente de trabajo adecuado y propender al mejoramiento estético y visual.

Seiton

La segunda S de la metodología 5S de mejora continua sugiere que: se debe ordenar, clasificar, identificar y ubicar correctamente los materiales necesarios que quedaron después de la selección en un lugar apropiado, teniendo en cuenta su frecuencia de uso, tamaño, forma, existencias. Es necesario estandarizar el puesto de cada material etiquetándolo, ésto tanto en el lugar de trabajo como en el área en común. Además, se determina normas para pasillos, almacenes, bodegas, etc.

Entre los beneficios de Seiton está el encontrar inmediatamente lo que se busca eliminando tiempo de desperdicio, mejorar el trabajo en equipo con los miembros de la organización, incrementar la innovación y la creatividad, descansar mentalmente por el orden y evitar la compra de materiales no necesarios o duplicados.

Seiso

Sanear y hacer la limpieza profunda de todo el lugar de trabajo de fuentes de contaminación y de cosas innecesarias y de desorden es como se implementa la tercera S de la metodología en estudio. Se puede considerar como parte de la aplicación de este paso, el dejar al final de la jornada de trabajo las herramientas y materiales listos y operativos para usarlos al siguiente día; o de archivar todos los documentos generados en el día para evitar su acumulación. La suciedad del entorno e incluso la suciedad visual puede disminuir la motivación del personal.

Entre los beneficios de Seiso se consideran el aumento en la vida útil de las herramientas y máquinas de trabajo por su correcto mantenimiento, la disminución de la inversión en

limpieza, la programación de limpieza, el incremento en la calidad de productos finales, la reducción de riesgos de accidentes y el incremento de la satisfacción en del trabajador por su entorno de trabajo.

Seiketsu

Para estandarizar y normalizar todo lo avanzado y conseguido durante la clasificación, ordenamiento y limpieza y qué esto pueda permanecer estable durante el tiempo es necesario establecer reglas y normas que sean conocidos y respetadas por todos los actores responsables del proyecto. Esta estandarización permite la fácil aplicación en personas nuevas para evitar que éstos actúen bajo su propio criterio.

Con la aplicación de Seiketsu se obtienen como beneficios que las normas y reglas (conocimiento) sean transmitidos como cultura organizacional durante el transcurso de los años, fomentar el trabajo en equipo, facilitar el proceso de inducción para nuevos trabajadores y afianzar y mantener los logros de las primeras S.

Shitsuke

La aplicación de la metodología de las 5S implica autodisciplina y creación de hábitos, por lo cual es necesario auditar a los estándares establecidos durante la aplicación de las anteriores S. Para este seguimiento hay que identificar los puntos clave de control, la frecuencia con la cual se ejecutará el control, los responsables de la auditoría y los materiales o medios con los cuales se van a realizar.

Los beneficios del Shitsuke son visualizar avances y corregir errores, integrar documentación (procedimientos, formatos y formularios) con la ejecución de las normas establecidas en la estandarización y evitar despilfarros identificados.

5.- Se realizará una carta compromiso dirigida al representante de la Institución para cumplir con el proyecto.

6.- Se detallará las actividades que se realizarán para cumplir con las 5s.

7.- Se realizará un cronograma de revisiones semanales y mensuales designando a las personas que deberán cumplir con la revisión tanto de las estaciones de trabajo como del área común.

8.- Se entregará la ficha Kanban a todos los integrantes para realizar anotaciones adicionales del trabajo a realizar durante una semana con fechas de cumplimiento, el mismo que será analizado por el jefe inmediato de cada departamento.

9.-Se enviará un correo a los integrantes con las novedades encontradas de cada uno, solicitando las mejoras correspondientes.

10.- Se publicará fotografías para evidenciar el antes y después de implementar las 5S como incentivo al mejoramiento continuo.

ANEXO 3. CARTAS COMPROMISO



CARTA COMPROMISO

"9S"

Cayambe, 13 de junio del 2018

Gerencia General

Presente:

Yo Erika Elizabeth Paredes Monteros empleada de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "23 de Julio" en el cargo de Oficial de Calidad y de Procesos en el Departamento de Operaciones, me comprometo a cumplir en todas mis actividades laborales con los principios establecidos en la herramienta de calidad "9S", estos principios son:

1. SEIR- (Ordenar y Clasificar)
2. SEITON (Organiza o limpiar)
3. SEISO (Limpieza o Pulcritud)
4. SEIKETSU (Bienestar personal)
5. SHITSUKÉ (Disciplina)
6. SHIKARI (Constancia)
7. SHITSOKOKU (Compromiso)
8. SEISO (Coordinación)
9. SEIDO (Estandarización)

Reiterando mi respeto y compromiso me despido.

Atentamente:

Ing. Erika Paredes

OFICIAL DE CALIDAD Y DE PROCESOS

Jefe Inmediato:

Ing. Andrés Ponce

JEFE DE OPERACIONES



CARTA COMPROMISO

"99"

Cayambe, 13 de junio del 2018

Gerencia General

Presente:

Yo **Juan Carlos Morocho** Alzaga empleado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "23 de Julio" en el cargo de **Asistente de Información** en el Departamento de Operaciones, me comprometo a cumplir en todas mis actividades laborales con los principios establecidos en la herramienta de calidad "9S", estos principios son:

1. SEIR- (Ordenar y Clasificar)
2. SEITON (Organiza o limpiar)
3. SEISO (Limpieza o Pulcritud)
4. SEIKETSU (Bienestar personal)
5. SHITSUKE (Disciplina)
6. SHIKARI (Constancia)
7. SHITSOKOKU (Compromiso)
8. SEISO (Coordinación)
9. SEIDO (Estandarización)

Reiterando mi respeto y compromiso me despido.

Atentamente:

Ing. Juan Carlos Morocho

ASISTENTE DE INFORMACIÓN

Jefe Inmediato:

Ing. Andrés Ponce

JEFE DE OPERACIONES



CARTA COMPROMISO

"9S"

Cayambe, 13 de junio del 2018

Gerencia General

Presente:

Yo Janina Soraya Villalba Granda empleada de la Cooperativa de ahorro y Crédito "23 de Julio" en el cargo de Asistente de Control en el Departamento de Operaciones, me comprometo a cumplir en todas mis actividades laborales con los principios establecidos en la herramienta de calidad "9S", estos principios son:

1. SEIR- (Ordenar y Clasificar)
2. SEITON (Organiza o limpiar)
3. SEISO (Limpieza o Pulcritud)
4. SEIKETSU (Bienestar personal)
5. SHITSUKE (Disciplina)
6. SHIKARI (Constancia)
7. SHITSOKOKU (Compromiso)
8. SEISO (Coordinación)
9. SEIDO (Estandarización)

Reiterando mi respeto y compromiso me despido.

Atentamente:

Tnig. Janina Villalba

ASISTENTE DE CONTROL

Jefe Inmediato:

Ing. Andrés Ponce

JEFE DE OPERACIONES



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
"23 de Julio"
¡Basta de recibir malos ejemplos!

CARTA COMPROMISO

"9S"

Cayambe, 13 de junio del 2018

Gerencia General

Presente:

Yo Jorge Luis Coyago Pilataxi empleado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "23 de Julio" en el cargo de Asistente Transaccional en el Departamento de Operaciones, me comprometo a cumplir en todas mis actividades laborales con los principios establecidos en la herramienta de calidad "9S", estos principios son:

1. SEIR- (Ordenar y Clasificar)
2. SEITON (Organiza o limpiar)
3. SEISO (Limpieza o Pulcritud)
4. SEIKETSU (Bienestar personal)
5. SHITSUKE (Disciplina)
6. SHIKARI (Constancia)
7. SHITSOKOKU (Compromiso)
8. SEISO (Coordinación)
9. SEIDO (Estandarización)

Reiterando mi respeto y compromiso me despido.

Atentamente:

Tnlg. Jorge Coyago

ASISTENTE TRANSACCIONAL

Jefe Inmediato:

Ing. Andrés Ponce

JEFE DE OPERACIONES



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
"23 de Julio" según ley 10001

CARTA COMPROMISO

"9S"

Cayambe, 13 de junio del 2018

Gerencia General

Presente:

Yo Enma Lucía Pinto Prado empleada de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "23 de Julio" en el cargo de Asistente de Control en el Departamento de Operaciones, me comprometo a cumplir en todas mis actividades laborales con los principios establecidos en la herramienta de calidad "9S", estos principios son:

1. SEIR- (Ordenar y Clasificar)
2. SEITON (Organiza o limpiar)
3. SEISO (Limpieza o Pulcritud)
4. SEIKETSU (Bienestar personal)
5. SHITSUKE (Disciplina)
6. SHIKARI (Constancia)
7. SHITSOKOKU (Compromiso)
8. SEISO (Coordinación)
9. SEIDO (Estandarización)

Reiterando mi respeto y compromiso me despido.

Atentamente:

Trig. Lucía Pinto






ASISTENTE DE CONTROL


Jefe Inmediato:

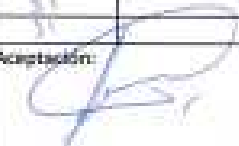
Irig. Andrés Ponce


JEFE DE OPERACIONES

ANEXO 4. FORMATOS KANBAN

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "25 DE JULIO" DEPARTAMENTO DE OPERACIONES REVISIONES 92	
CARGO DEL SUPERVISOR:		Asistente Informatica	
NOMBRE DEL SUPERVISOR:		JUAN CARLOS HERNANDEZ	
FECHA DE SUPERVISION:		27 JUNIO 2019	
FUNCIONARIO REVISADO:		Ing. Andres Rojas	
N°	ITEM DE REVISION	CUMPLE	NO CUMPLE
1	Archivo de documentación	SI	
2	Limpieza del escritorio y archivador	SI	
3	Orden en implementos de trabajo en el sitio de trabajo	SI	
4	Presencia de cosas no relacionadas con el trabajo/ lugar de trabajo	SI	
5	Uso del formato KANBAN	SI	
6	Puntualidad	SI	
7	Uso de papeteras de reciclaje	SI	
8	Limpieza y orden del área común	SI	
Observaciones:		Aceptación	
			
FUNCIONARIO REVISADO:		Ing. Luis Pardo	
N°	ITEM DE REVISION	CUMPLE	NO CUMPLE
1	Archivo de documentación	SI	
2	Limpieza del escritorio y archivador	SI	
3	Orden en implementos de trabajo en el sitio de trabajo	SI	
4	Presencia de cosas no relacionadas con el trabajo/ lugar de trabajo	SI	
5	Uso del formato KANBAN	SI	
6	Puntualidad	SI	
7	Uso de papeteras de reciclaje	SI	
8	Limpieza y orden del área común	SI	
Observaciones:		Aceptación	
Existe una carpeta perdida archivo computado			
FUNCIONARIO REVISADO:		Mica. Juan Vialto	
N°	ITEM DE REVISION	CUMPLE	NO CUMPLE
1	Archivo de documentación	SI	
2	Limpieza del escritorio y archivador	SI	
3	Orden en implementos de trabajo en el sitio de trabajo	SI	
4	Presencia de cosas no relacionadas con el trabajo/ lugar de trabajo	SI	
5	Uso del formato KANBAN	SI	
6	Puntualidad	SI	
7	Uso de papeteras de reciclaje	SI	
8	Limpieza y orden del área común	SI	
Observaciones:		Aceptación	
- Existe hoja por archivo. - Existe hoja por correo.			
FUNCIONARIO REVISADO:		Ing. Elvira Cordero	
N°	ITEM DE REVISION	CUMPLE	NO CUMPLE
1	Archivo de documentación	SI	
2	Limpieza del escritorio y archivador	SI	
3	Orden en implementos de trabajo en el sitio de trabajo	SI	
4	Presencia de cosas no relacionadas con el trabajo/ lugar de trabajo	SI	
5	Uso del formato KANBAN	SI	
6	Puntualidad	SI	
7	Uso de papeteras de reciclaje	SI	

8	Limpeza y orden del área común		
Observaciones:		Aceptación:	
<p>Hoyas por clasificar a motor antiguo</p> <p>_____ a _____</p>			

FUNCIONARIO REVISADO: Sr. Juan Carlos Martínez			
N°	ITEM DE REVISIÓN	CUMPLE	NO CUMPLE
1	Archivo de documentación	SI	
2	Limpeza del escritorio y archivador	SI	
3	Orden en implementos de trabajo en el sitio de trabajo	SI	
4	Presencia de cosas no relacionadas con el trabajo/ lugar de trabajo	SI	
5	Uso del formato RAMBARI	SI	
6	Puntualidad	SI	
7	Uso de papeteras de reciclaje	SI	
8	Limpeza y orden del área común	SI	
Observaciones:		Aceptación:	
<p>_____</p> <p>Quito caja reciclaje</p>			

FUNCIONARIO REVISADO: Sr. Jorge Céspedes			
N°	ITEM DE REVISIÓN	CUMPLE	NO CUMPLE
1	Archivo de documentación	SI	
2	Limpeza del escritorio y archivador	SI	
3	Orden en implementos de trabajo en el sitio de trabajo	SI	
4	Presencia de cosas no relacionadas con el trabajo/ lugar de trabajo	SI	
5	Uso del formato RAMBARI	SI	
6	Puntualidad	SI	
7	Uso de papeteras de reciclaje	SI	
8	Limpeza y orden del área común	SI	
Observaciones:		Aceptación:	
<p>_____</p> <p>- Retirando por motor</p> <p>- Caja reciclaje por ordenes</p>			



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "23 DE JULIO"

DEPARTAMENTO DE OPERACIONES

MUNICIPALIDAD

CARGO DEL SUPERVISOR:	Oficial de Cobranza y Puntos
NOMBRE DEL SUPERVISOR:	Rafael Blandin
FECHA DE SUPERVISIÓN:	14/08/2018

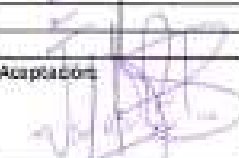
FUNCIONARIO REVISADO:		Leon Carlos Aguilar	
N°	ITEM DE REVISIÓN	CUMPLE	NO CUMPLE
1	Archivo de documentación	/	
2	Limpieza del escritorio y archivador	/	
3	Orden en implementos de trabajo en el sitio de trabajo	/	
4	Presencia de cosas no relacionadas con el trabajo/ lugar de trabajo	/	/
5	Uso del formato KAMBAN	/	
6	Puntualidad	/	
7	Uso de papeleras de reciclaje	/	
8	Limpieza y orden del área común	/	
Observaciones:		Aceptación:	
E: nivel en orden, se organizó los minutos ahí en el sitio de trabajo.			


FUNCIONARIO REVISADO:		Jorge Cordero	
N°	ITEM DE REVISIÓN	CUMPLE	NO CUMPLE
1	Archivo de documentación	/	
2	Limpieza del escritorio y archivador	/	
3	Orden en implementos de trabajo en el sitio de trabajo	/	
4	Presencia de cosas no relacionadas con el trabajo/ lugar de trabajo	/	/
5	Uso del formato KAMBAN	/	
6	Puntualidad	/	
7	Uso de papeleras de reciclaje	/	
8	Limpieza y orden del área común	/	
Observaciones:		Aceptación:	
- Grupo de trabajo al área de procedimientos principal. - Grupo para el cual el otro sistema se debe implementar más tarde.			

FUNCIONARIO REVISADO:		Yenny Vilalba	
N°	ITEM DE REVISIÓN	CUMPLE	NO CUMPLE
1	Archivo de documentación	/	/
2	Limpieza del escritorio y archivador	/	
3	Orden en implementos de trabajo en el sitio de trabajo	/	
4	Presencia de cosas no relacionadas con el trabajo/ lugar de trabajo	/	/
5	Uso del formato KAMBAN	/	
6	Puntualidad	/	
7	Uso de papeleras de reciclaje	/	
8	Limpieza y orden del área común	/	
Observaciones:		Aceptación:	
- Las cosas de papeleras deben estar en el lugar correcto. - Puntualidad (uso de papeleras). - Grupo de trabajo.			

FUNCIONARIO REVISADO:		Lidia Porto	
N°	ITEM DE REVISIÓN	CUMPLE	NO CUMPLE
1	Archivo de documentación	/	
2	Limpieza del escritorio y archivador	/	
3	Orden en implementos de trabajo en el sitio de trabajo	/	
4	Presencia de cosas no relacionadas con el trabajo/ lugar de trabajo	/	/
5	Uso del formato KAMBAN	/	
6	Puntualidad	/	
7	Uso de papeleras de reciclaje	/	

8	Limpeza y orden del área común		
Observaciones: - Limpieza y orden del escritorio con los objetos en el sitio a la mano		Aceptación: 	

FUNCIONARIO REVISADO:		Edu. Víctor J. Jara	
N°	ITEM DE REVISIÓN	CUMPLE	NO CUMPLE
1	Archivo de documentación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Limpeza del escritorio y archivador	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Orden en implementos de trabajo en el sitio de trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Presencia de cosas no relacionadas con el trabajo/ lugar de trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Uso del formato KANBAN	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Puntualidad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Uso de papeleras de reciclaje	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Limpeza y orden del área común	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Observaciones: Organización de la zona. Esto por el tamaño del espacio.		Aceptación: 	

FUNCIONARIO REVISADO:			
N°	ITEM DE REVISIÓN	CUMPLE	NO CUMPLE
1	Archivo de documentación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Limpeza del escritorio y archivador	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Orden en implementos de trabajo en el sitio de trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Presencia de cosas no relacionadas con el trabajo/ lugar de trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Uso del formato KANBAN	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Puntualidad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Uso de papeleras de reciclaje	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Limpeza y orden del área común	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Observaciones: - Buena en todo momento.		Aceptación: 	



COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "23 DE JULIO"

DEPARTAMENTO DE OPERACIONES

SECCION 501

CARGO DEL SUPERVISOR: Asistente Administrativo
 NOMBRE DEL SUPERVISOR: Jorge Guaje
 FECHA DE SUPERVISION: 28/04/2018

FUNCIONARIO REVISADO: Luis Wilson Herrera

N°	ITEM DE REVISION	CUMPLE	NO CUMPLE
1	Archivo de documentación	✓	
2	Limpieza del escritorio y archivador	✓	
3	Orden en implementos de trabajo en el sitio de trabajo	✓	
4	Presencia de cosas no relacionadas con el trabajo/ lugar de trabajo	✓	
5	Uso del formato KAMBAW	✓	
6	Puntualidad	✓	
7	Uso de papeleras de reciclaje	✓	
8	Limpieza y orden del área común	✓	

Observaciones:

Aceptación: [Firma]

FUNCIONARIO REVISADO: Luis Herrera

N°	ITEM DE REVISION	CUMPLE	NO CUMPLE
1	Archivo de documentación	✓	
2	Limpieza del escritorio y archivador	✓	
3	Orden en implementos de trabajo en el sitio de trabajo	✓	
4	Presencia de cosas no relacionadas con el trabajo/ lugar de trabajo	✓	
5	Uso del formato KAMBAW	✓	
6	Puntualidad		✓
7	Uso de papeleras de reciclaje	✓	
8	Limpieza y orden del área común	✓	

Observaciones: TRABAJO EN HORARIO NORMAL

Aceptación: [Firma]

FUNCIONARIO REVISADO: TRILAN VILLALBA

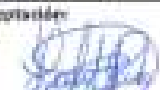
N°	ITEM DE REVISION	CUMPLE	NO CUMPLE
1	Archivo de documentación		✓
2	Limpieza del escritorio y archivador		✓
3	Orden en implementos de trabajo en el sitio de trabajo	✓	
4	Presencia de cosas no relacionadas con el trabajo/ lugar de trabajo		✓
5	Uso del formato KAMBAW	✓	
6	Puntualidad		✓
7	Uso de papeleras de reciclaje	✓	
8	Limpieza y orden del área común	✓	


Observaciones: - 12:15 cuando llegó
- 13:00 minutos por el momento
- 08:00 de desmoronamiento

- Se cumplió con todo parte y orden
de el día de hoy

Aceptación: [Firma]

FUNCIONARIO REVISADO:			
N°	ITEM DE REVISIÓN	CUMPLE	NO CUMPLE
1	Archivo de documentación	✓	
2	Limpieza del escritorio y archivador	✓	
3	Orden en implementos de trabajo en el sitio de trabajo	✓	
4	Presencia de cosas no relacionadas con el trabajo/ lugar de trabajo	✓	
5	Uso del formato KANBAN	✓	
6	Puntualidad	✓	
7	Uso de papetería de reciclaje	✓	
8	Limpieza y orden del área común	✓	
Observaciones:		Aceptación:	
			

FUNCIONARIO REVISADO:			
N°	ITEM DE REVISIÓN	CUMPLE	NO CUMPLE
1	Archivo de documentación	✓	
2	Limpieza del escritorio y archivador	✓	
3	Orden en implementos de trabajo en el sitio de trabajo	✓	
4	Presencia de cosas no relacionadas con el trabajo/ lugar de trabajo	✓	
5	Uso del formato KANBAN	✓	
6	Puntualidad		✓
7	Uso de papetería de reciclaje	✓	
8	Limpieza y orden del área común	✓	
Observaciones:		Aceptación:	
USAR 2 HORAS DE TRABAJO			

FUNCIONARIO REVISADO:			
N°	ITEM DE REVISIÓN	CUMPLE	NO CUMPLE
1	Archivo de documentación		✓
2	Limpieza del escritorio y archivador	✓	
3	Orden en implementos de trabajo en el sitio de trabajo	✓	
4	Presencia de cosas no relacionadas con el trabajo/ lugar de trabajo	✓	
5	Uso del formato KANBAN	✓	
6	Puntualidad	✓	
7	Uso de papetería de reciclaje	✓	
8	Limpieza y orden del área común	✓	
Observaciones:		Aceptación:	
SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN POR FALTAS			



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "23 DE JUNIO"

DEPARTAMENTO DE OPERACIONES

REVISORIAS/05

CARGO DEL SUPERVISOR:	Adyacente de Control
NOMBRE DEL SUPERVISOR:	Liliana Villalba
FECHA DE SUPERVISIÓN:	22 de junio 2018

FUNCIONARIO REVISADO:		<i>Jorge Castro</i>	
N°	ITEM DE REVISIÓN	CUMPLE	NO CUMPLE
1	Archivo de documentación	/	
2	Limpieza del escritorio y archivador	/	
3	Orden en implementos de trabajo en el sitio de trabajo	/	
4	Presencia de cosas no relacionadas con el trabajo/ lugar de trabajo	/	
5	Uso del formato KAMBAW	/	
6	Puntualidad	/	
7	Uso de papeleras de reciclaje	/	
8	Limpieza y orden del área común	/	
Observaciones:		<i>Se revisó documento</i>	
		Aceptación: 	

FUNCIONARIO REVISADO:		<i>Sara Isabel Alvarado</i>	
N°	ITEM DE REVISIÓN	CUMPLE	NO CUMPLE
1	Archivo de documentación	/	
2	Limpieza del escritorio y archivador	/	
3	Orden en implementos de trabajo en el sitio de trabajo	/	
4	Presencia de cosas no relacionadas con el trabajo/ lugar de trabajo	/	
5	Uso del formato KAMBAW	/	
6	Puntualidad	/	
7	Uso de papeleras de reciclaje	/	
8	Limpieza y orden del área común	/	
Observaciones:			
		Aceptación: 	

FUNCIONARIO REVISADO:		<i>Yolka Rojas</i>	
N°	ITEM DE REVISIÓN	CUMPLE	NO CUMPLE
1	Archivo de documentación	/	
2	Limpieza del escritorio y archivador	/	
3	Orden en implementos de trabajo en el sitio de trabajo	/	
4	Presencia de cosas no relacionadas con el trabajo/ lugar de trabajo	/	
5	Uso del formato KAMBAW	/	
6	Puntualidad	/	
7	Uso de papeleras de reciclaje	/	
8	Limpieza y orden del área común	/	
Observaciones:			
		Aceptación: 	

FUNCIONARIO REVISADO:		<i>Luzmila</i>	
N°	ITEM DE REVISIÓN	CUMPLE	NO CUMPLE
1	Archivo de documentación	/	
2	Limpieza del escritorio y archivador	/	
3	Orden en implementos de trabajo en el sitio de trabajo	/	
4	Presencia de cosas no relacionadas con el trabajo/ lugar de trabajo	/	
5	Uso del formato KAMBAW	/	
6	Puntualidad	/	
7	Uso de papeleras de reciclaje	/	

8	Limpieza y orden del área común		
Observaciones:		Aceptación:	

FUNCIONARIO REVISADO: <i>Andrés Basci / Jhonatan Villalba</i>			
N°	ITEM DE REVISIÓN	CUMPLE	NO CUMPLE
1	Archivo de documentación	/	
2	Limpieza del escritorio y archivador	/	
3	Orden en implementos de trabajo en el sitio de trabajo	/	
4	Presencia de cosas no relacionadas con el trabajo/ lugar de trabajo	/	
5	Uso del formato KANBAN	/	
6	Puntualidad	/	
7	Uso de papeleras de reciclaje	/	
8	Limpieza y orden del área común	/	
Observaciones: <i>faltan de documentos y orden caja para reciclaje</i>		Aceptación:	

FUNCIONARIO REVISADO: <i>Andrés Basci</i>			
N°	ITEM DE REVISIÓN	CUMPLE	NO CUMPLE
1	Archivo de documentación	/	
2	Limpieza del escritorio y archivador	/	
3	Orden en implementos de trabajo en el sitio de trabajo	/	
4	Presencia de cosas no relacionadas con el trabajo/ lugar de trabajo	/	
5	Uso del formato KANBAN	/	
6	Puntualidad	/	
7	Uso de papeleras de reciclaje	/	
8	Limpieza y orden del área común	/	
Observaciones:		Aceptación:	



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "23 DE JULIO"

DEPARTAMENTO DE OPERACIONES

MI VISIONES S/S

CARGO DEL SUPERVISOR: JEFE DE OPERACIONES
 NOMBRE DEL SUPERVISOR: Víctor Ivance P.
 FECHA DE SUPERVISIÓN: 2019-01-02

FUNCIONARIO REVISADO: JANIRA SUAREZ

N°	ITEM DE REVISIÓN	CUMPLE	NO CUMPLE
1	Archivo de documentación		/
2	Limpieza del escritorio y archivador		/
3	Orden en implementos de trabajo en el sitio de trabajo	/	
4	Presencia de cosas no relacionadas con el trabajo/ lugar de trabajo	/	
5	Uso del formato RAMBAN	/	
6	Puntualidad	/	
7	Uso de papeleras de reciclaje	/	
8	Limpieza y orden del área común	/	

Observaciones:
 - Mantener Jarras
 Carpetas en archivo
 - Papelera desechable

Acceptación:

FUNCIONARIO REVISADO: ESTER PAREDES

N°	ITEM DE REVISIÓN	CUMPLE	NO CUMPLE
1	Archivo de documentación	/	
2	Limpieza del escritorio y archivador		/
3	Orden en implementos de trabajo en el sitio de trabajo	/	
4	Presencia de cosas no relacionadas con el trabajo/ lugar de trabajo	/	
5	Uso del formato RAMBAN	/	
6	Puntualidad	/	
7	Uso de papeleras de reciclaje	/	
8	Limpieza y orden del área común	/	

Observaciones:
 2 jarras, 1 con café
 1 cubeta desechable

Acceptación:

FUNCIONARIO REVISADO: JORGE CORRAL

N°	ITEM DE REVISIÓN	CUMPLE	NO CUMPLE
1	Archivo de documentación		/
2	Limpieza del escritorio y archivador		/
3	Orden en implementos de trabajo en el sitio de trabajo	/	
4	Presencia de cosas no relacionadas con el trabajo/ lugar de trabajo	/	
5	Uso del formato RAMBAN	/	
6	Puntualidad	/	
7	Uso de papeleras de reciclaje	/	
8	Limpieza y orden del área común	/	

Observaciones:
 Archivo de documentos
 Caja fuera de lugar (proveniencia)

Acceptación:

FUNCIONARIO REVISADO: JUAN CARLOS VILLALBA

N°	ITEM DE REVISIÓN	CUMPLE	NO CUMPLE
1	Archivo de documentación	/	
2	Limpieza del escritorio y archivador		/
3	Orden en implementos de trabajo en el sitio de trabajo	/	
4	Presencia de cosas no relacionadas con el trabajo/ lugar de trabajo	/	
5	Uso del formato RAMBAN	/	
6	Puntualidad	/	
7	Uso de papeleras de reciclaje	/	

8	Limpeza y orden del área común		
Observaciones:		Aceptación:	
↓ Jarras con café y cuchara			

FUNCIONARIO REVISADO:		Lucía Pineda	
N°	ITEM DE REVISIÓN	CUMPLE	NO CUMPLE
1	Archivo de documentación	/	
2	Limpeza del escritorio y archivador	/	
3	Orden en implementos de trabajo en el sitio de trabajo	/	
4	Presencia de cosas no relacionadas con el trabajo/ lugar de trabajo	/	
5	Uso del formato KAMBAH	/	
6	Puntualidad	/	
7	Uso de papeleras de reciclaje	/	
8	Limpeza y orden del área común	/	

Observaciones:		Aceptación:	
↓ Agenda y ↓ calendario fuera de lugar			

FUNCIONARIO REVISADO:			
N°	ITEM DE REVISIÓN	CUMPLE	NO CUMPLE
1	Archivo de documentación	/	
2	Limpeza del escritorio y archivador	/	
3	Orden en implementos de trabajo en el sitio de trabajo	/	
4	Presencia de cosas no relacionadas con el trabajo/ lugar de trabajo	/	
5	Uso del formato KAMBAH	/	
6	Puntualidad	/	
7	Uso de papeleras de reciclaje	/	
8	Limpeza y orden del área común	/	

Observaciones:		Aceptación:	
↓ contenedor de reciclaje (ventilador)			



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "23 DE JULIO"

DEPARTAMENTO DE OPERACIONES

REVISIONES CG

CARGO DEL SUPERVISOR: *Asistente de control*NOMBRE DEL SUPERVISOR: *Juan Pinto*FECHA DE SUPERVISIÓN: *26-12-18*FUNCIONARIO REVISADO: *Juan Carlos Aguado*

N°	ITEM DE REVISIÓN	CUMPLE	NO CUMPLE
1	Archivo de documentación	/	/
2	Limpieza del escritorio y archivador	/	/
3	Orden en implementos de trabajo en el sitio de trabajo	/	/
4	Presencia de cosas no relacionadas con el trabajo/ lugar de trabajo	/	/
5	Uso del formato KAMBAW	/	/
6	Puntualidad	/	/
7	Uso de papeleras de reciclaje	/	/
8	Limpieza y orden del área común	/	/

Observaciones: *cosas no ordenadas*

Aceptación:

FUNCIONARIO REVISADO: *Jorge Lozano*

N°	ITEM DE REVISIÓN	CUMPLE	NO CUMPLE
1	Archivo de documentación	/	/
2	Limpieza del escritorio y archivador	/	/
3	Orden en implementos de trabajo en el sitio de trabajo	/	/
4	Presencia de cosas no relacionadas con el trabajo/ lugar de trabajo	/	/
5	Uso del formato KAMBAW	/	/
6	Puntualidad	/	/
7	Uso de papeleras de reciclaje	/	/
8	Limpieza y orden del área común	/	/

Observaciones: *Documento para archivar*

Aceptación:

FUNCIONARIO REVISADO: *Franco Paredes*

N°	ITEM DE REVISIÓN	CUMPLE	NO CUMPLE
1	Archivo de documentación	/	/
2	Limpieza del escritorio y archivador	/	/
3	Orden en implementos de trabajo en el sitio de trabajo	/	/
4	Presencia de cosas no relacionadas con el trabajo/ lugar de trabajo	/	/
5	Uso del formato KAMBAW	/	/
6	Puntualidad	/	/
7	Uso de papeleras de reciclaje	/	/
8	Limpieza y orden del área común	/	/


Observaciones: *Verificar cosas en el escritorio*


Aceptación:

FUNCIONARIO REVISADO: *Janina Velasco*

N°	ITEM DE REVISIÓN	CUMPLE	NO CUMPLE
1	Archivo de documentación	/	/
2	Limpieza del escritorio y archivador	/	/
3	Orden en implementos de trabajo en el sitio de trabajo	/	/
4	Presencia de cosas no relacionadas con el trabajo/ lugar de trabajo	/	/
5	Uso del formato KAMBAW	/	/
6	Puntualidad	/	/
7	Uso de papeleras de reciclaje	/	/

8	Limpeza y orden del área común	
Observaciones: Cajas mandapas		Aceptación: 

FUNCIONARIO REVISADO:		Andrés Rojas	
N°	ITEM DE REVISIÓN	CUMPLE	NO CUMPLE
1	Archivo de documentación	/	/
2	Limpeza del escritorio y archivador	/	/
3	Orden en implementos de trabajo en el sitio de trabajo	/	/
4	Presencia de cosas no relacionadas con el trabajo/ lugar de trabajo	/	/
5	Uso del formato KAMBAH	/	/
6	Puntualidad	/	/
7	Uso de papelerías de reciclaje	/	/
8	Limpeza y orden del área común	/	/
Observaciones: Varias cosas		Aceptación: 	

FUNCIONARIO REVISADO:			
N°	ITEM DE REVISIÓN	CUMPLE	NO CUMPLE
1	Archivo de documentación	/	/
2	Limpeza del escritorio y archivador	/	/
3	Orden en implementos de trabajo en el sitio de trabajo	/	/
4	Presencia de cosas no relacionadas con el trabajo/ lugar de trabajo	/	/
5	Uso del formato KAMBAH	/	/
6	Puntualidad	/	/
7	Uso de papelerías de reciclaje	/	/
8	Limpeza y orden del área común	/	/
Observaciones: Varias cosas		Aceptación: 	

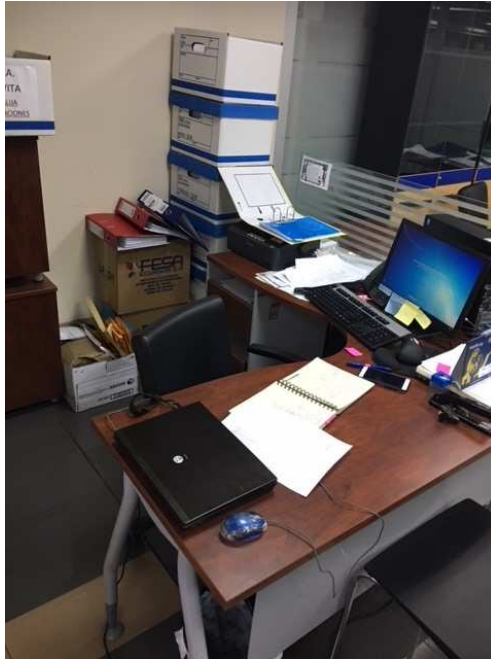
ANEXO 5. TABLA DEL INDICADOR DE INCUMPLIMIENTOS POR FECHAS

N°	ITEM DE REVISIÓN	7-jun-18	14-jun-18	22-jun-18	29-jun-18	6-jul-18	13-jul-18	19-jul-18	27-jul-18	3-ago-18	9-ago-18	16-ago-18	22-ago-18	31-ago-18	5-sep-18	14-sep-18	20-sep-18	1-oct-18	10-oct-18	14-oct-18	18-oct-18	30-oct-18	1-nov-18	14-nov-18	23-nov-18	25-nov-18	21-dic-18	TOTAL
1	Archivo de documentación	0	1	0	2	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	2	2	0	2	3	19
2	Limpieza del escritorio	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1	2	1	0	0	1	12
3	Orden en implementos de trabajo	0	0	0	0	1	2	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	8
4	Presencia de cosas no relacionadas	5	5	5	1	5	3	2	0	0	3	2	2	1	0	1	3	3	1	0	0	0	0	0	0	1	0	43
5	Uso del formato KAMBAN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2
6	Puntualidad	0	0	0	4	2	1	1	1	0	1	2	1	0	1	0	0	2	1	0	0	1	0	1	0	0	0	19

ANEXO 6. FOTOGRAFÍAS DEL ANTES Y EL DESPUES DE LA IMPLEMENTACIÓN

Lugar del trabajo de Asistente de Control (ATM's)

ANTES



DESPUÉS

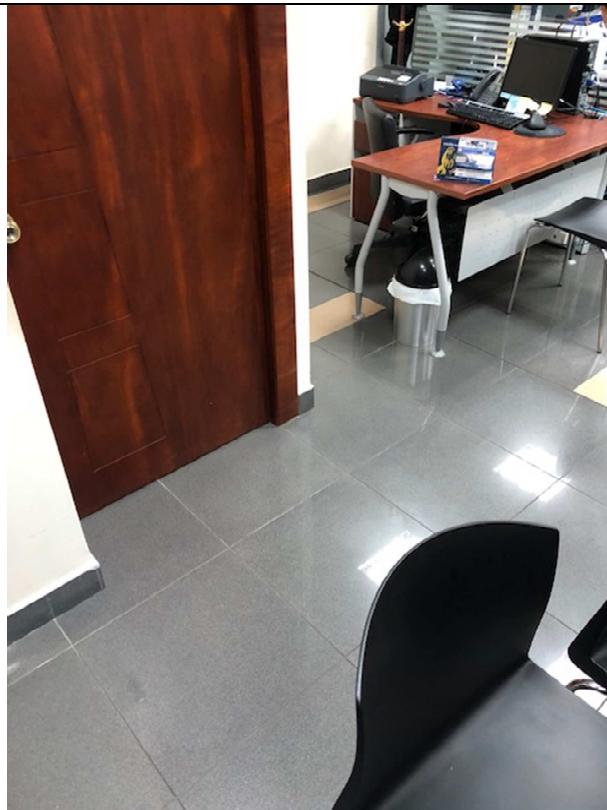


Entrada a la bóveda de documentación

ANTES



DESPUÉS

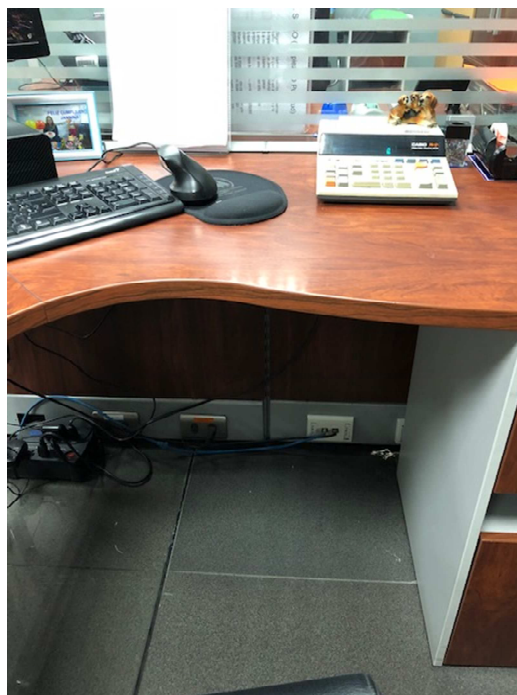


Lugar del trabajo de Asistente de Control (Productos)- Escritorio

ANTES

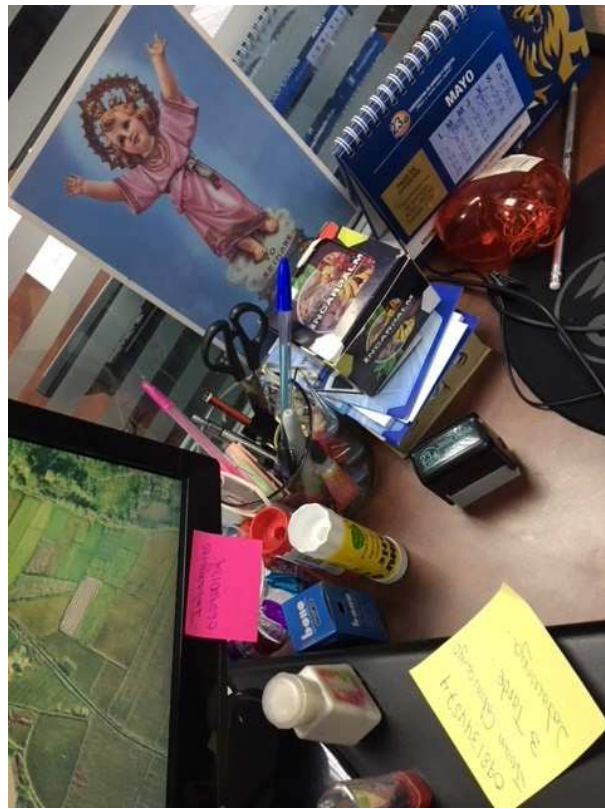


DESPUÉS

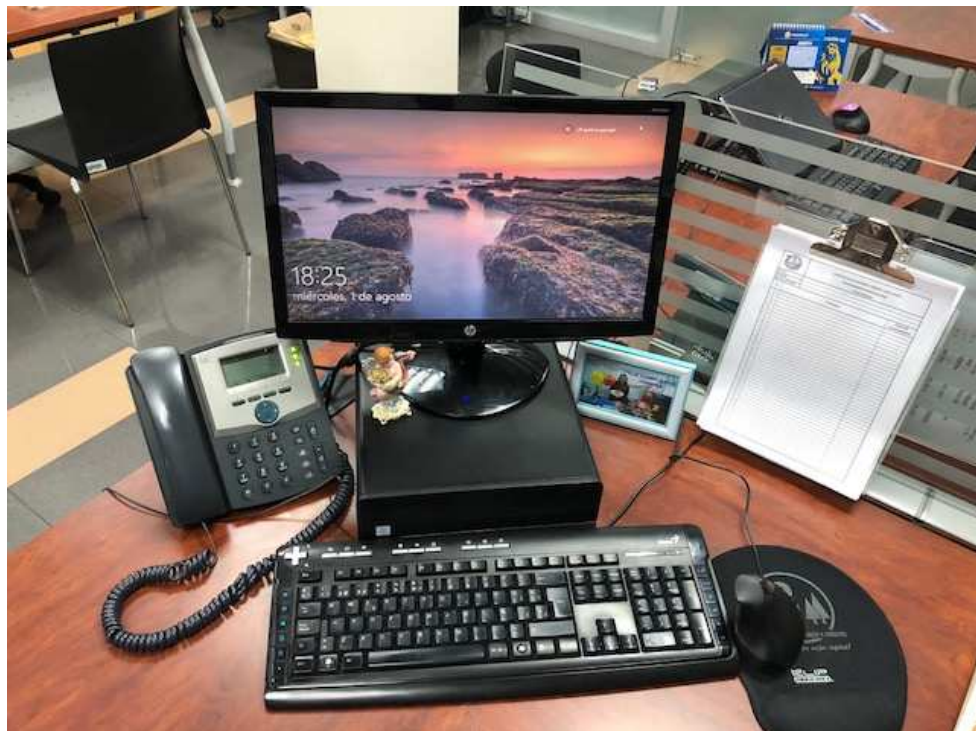


Lugar del trabajo de Asistente de Control (Productos) - Monitor

ANTES

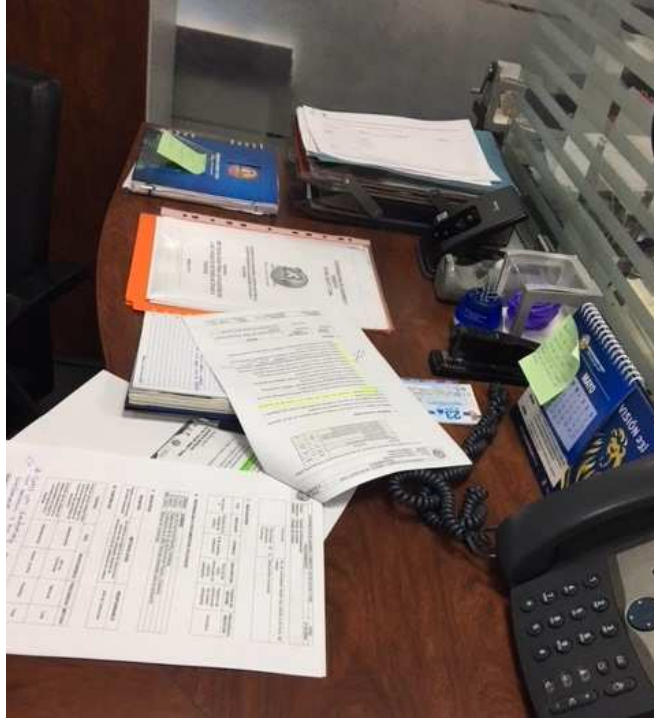


DESPUÉS

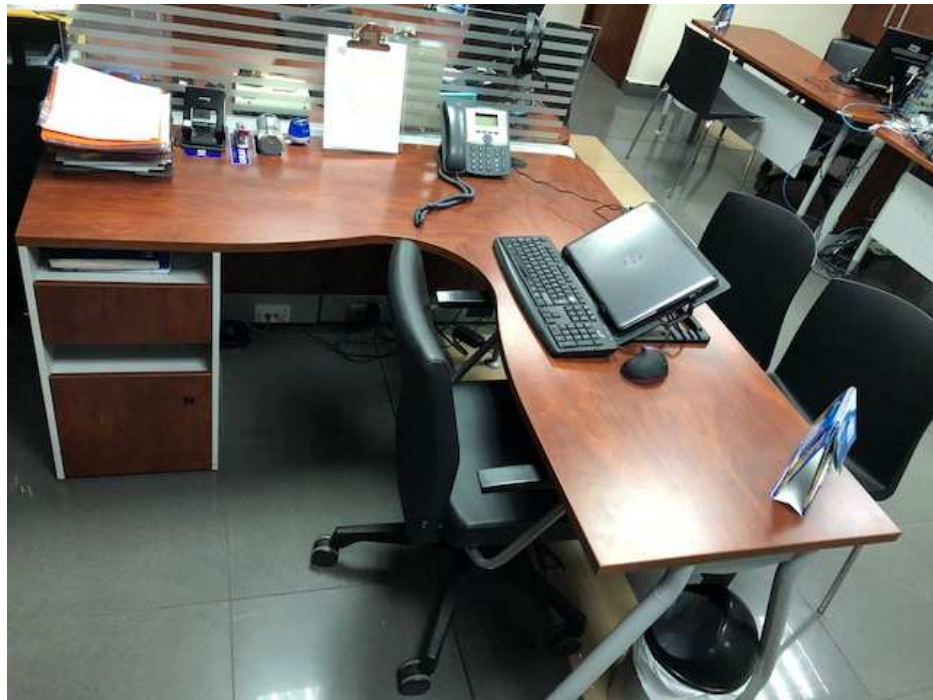


Lugar del trabajo de Asistente Transaccional

ANTES

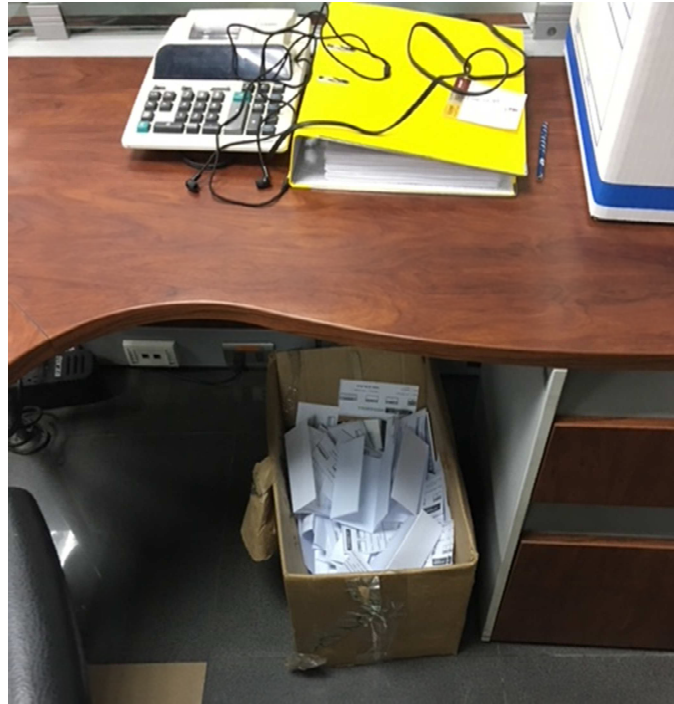


DESPUÉS



Reciclaje de papel usado a los dos lados

ANTES



DESPUÉS



Área Común, Anaqueles de Proveduría

ANTES



DESPUÉS

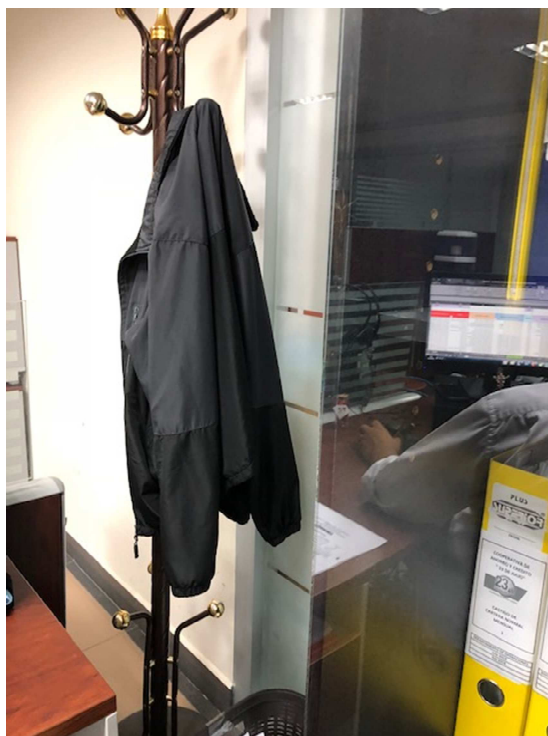


Porta ternos de uso común

ANTES

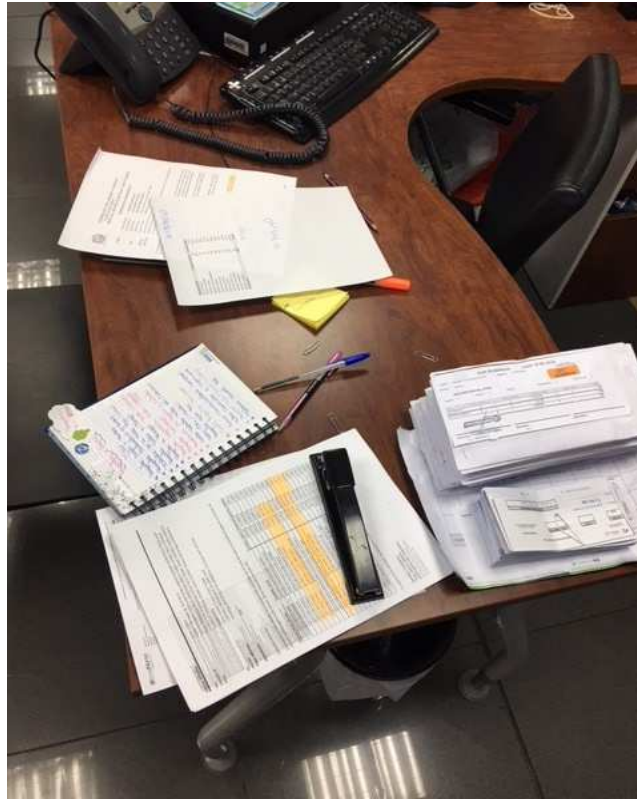


DESPUÉS



Lugar del trabajo de Asistente de Información

ANTES

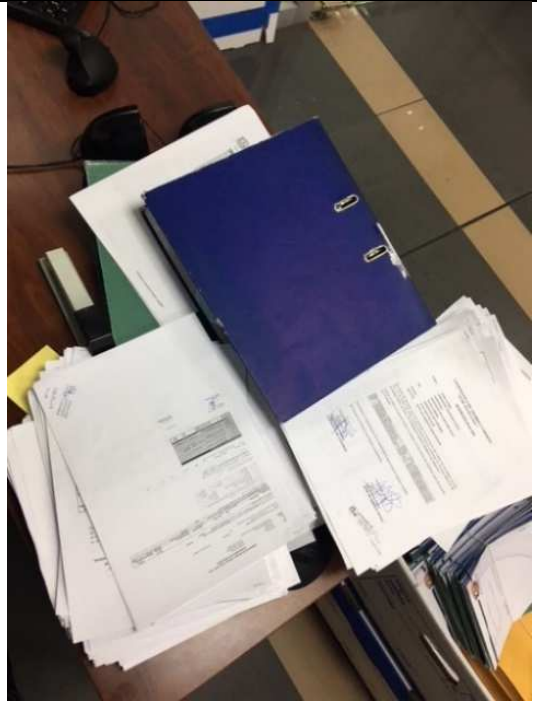
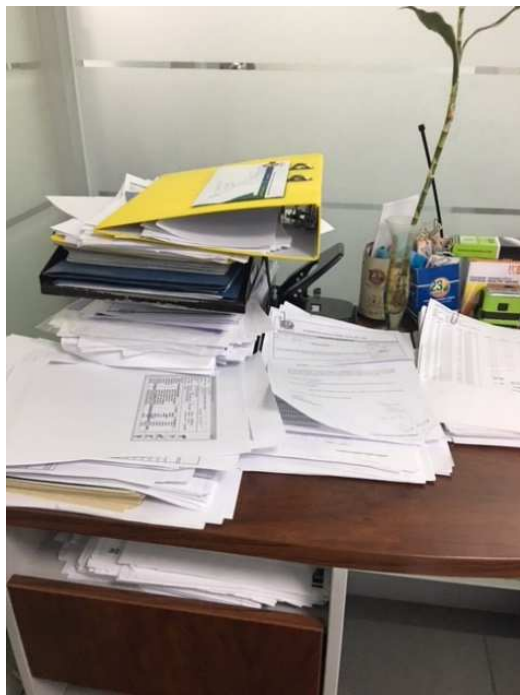


DESPUÉS



Lugar del trabajo de Asistente Transaccional

ANTES

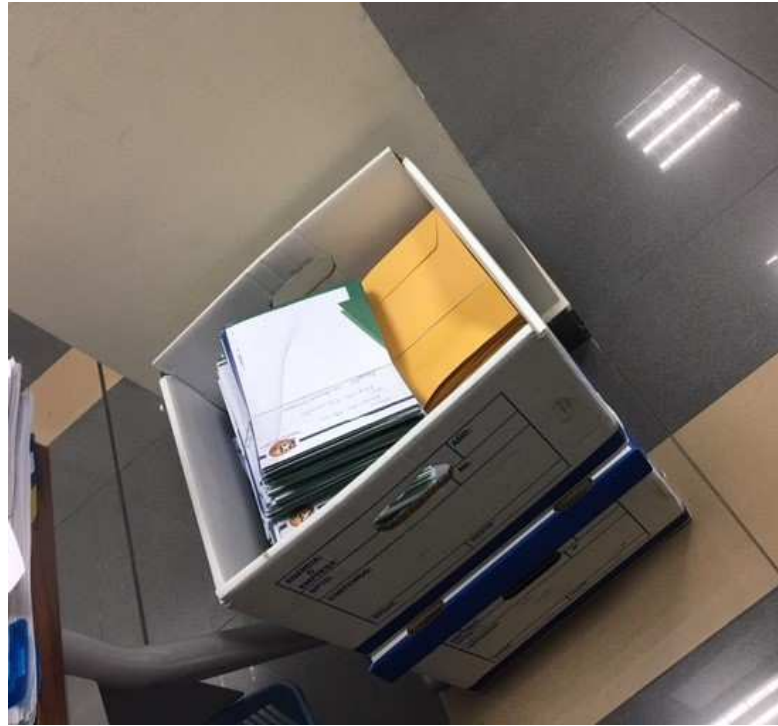


DESPUÉS

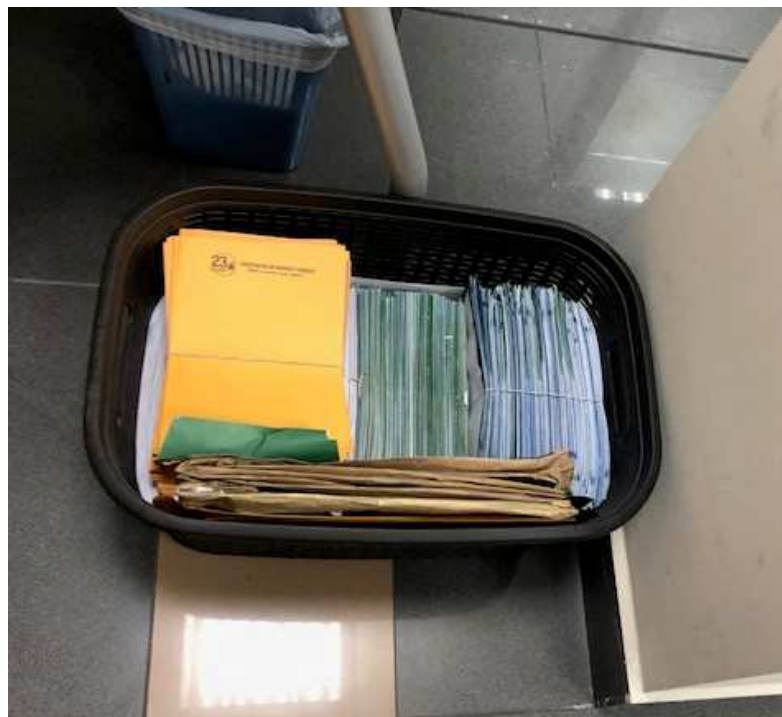


Reciclaje de Sobres

ANTES



DESPUÉS



Pasillo de salida del departamento

ANTES

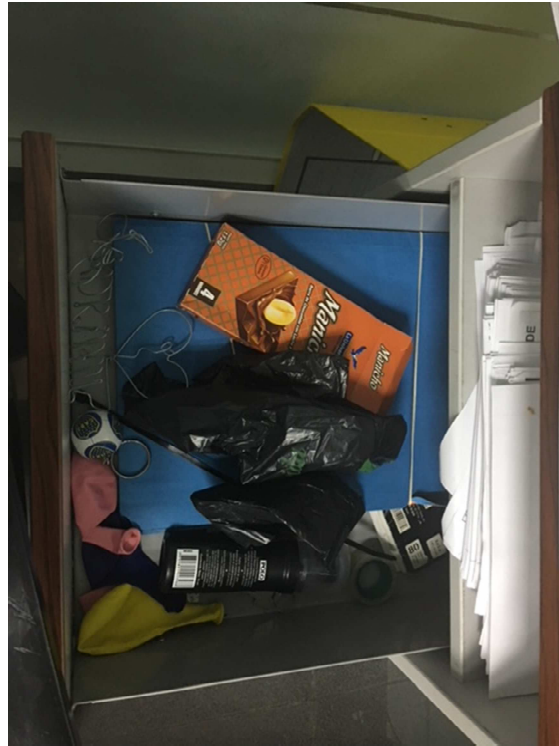


DESPUÉS



Cajón de uso personal

ANTES

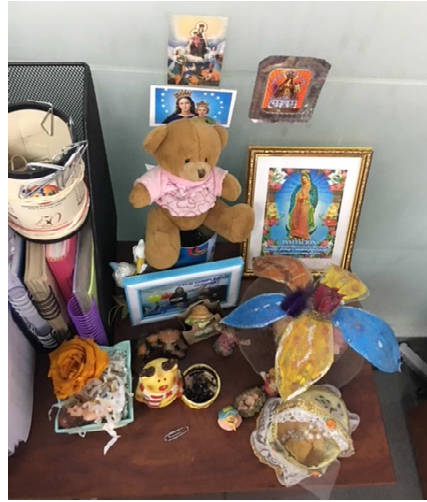


DESPUÉS



Anaqueel de la impresora

ANTES



DESPUÉS



Área de uso común

ANTES



DESPUÉS



Anaqueel de utensilios y víveres

ANTES



DESPUÉS



Anaqueel de Jefe de Operaciones

ANTES



DESPUÉS

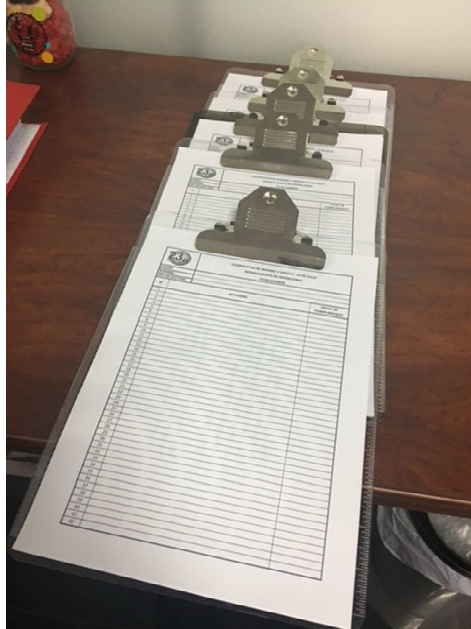


Uso de Fichas Kanban

ANTES

No existía

DESPUÉS



Uso de cartelera de Información, Cronogramas

ANTES

No existía

DESPUÉS



Rotulación del puesto fijo de los materiales de uso diario

ANTES

No existía

DESPUÉS

