



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**TRABAJO DE TITULACION PRESENTADO COMO
REQUISITO PARA OPTAR POR EL TITULO DE
INGENIEROS EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

TEMA:

**“DISEÑO DEL SISTEMA 5S PARA MEJORAR LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA DE ELABORACIÓN DE COSMÉTICOS
COSMETICORP”**

AUTORES:

BERENICE CAROLINA MITE ANANGONÓ

MERCEDES NATHALY AVELLANEDA PROAÑO

TUTOR DE TESIS:

ING. JOHANNA ESTEFANIA RANGEL SALTOS, MSC

GUAYAQUIL, ENERO DE 2018



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

TÍTULO Y SUBTÍTULO:

DISEÑO DEL SISTEMA 5S PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA DE ELABORACIÓN DE COSMÉTICOS COSMETICORP

AUTOR/ES:

**Berenice Carolina Mite Anangón
Mercedes Nathaly Avellaneda Proaño**

TUTOR:

Ing. Johanna Estefania Rangel Saltos

REVISORES:

Ing. Delia Alexandra Cevallos

INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

FACULTAD: Ciencias Administrativas

CARRERA: Ingeniería en Gestión empresarial

FECHA DE PUBLICACIÓN:

No. DE PÁGS: 85

ÁREAS TEMÁTICAS:

Administración

PALABRAS CLAVE: Gestión administrativa, diagnóstico, encuesta, 5S

RESUMEN:

El propósito de esta investigación es diseñar una propuesta basada en el sistema "5S" para mejorar la gestión administrativa en la empresa de elaboración de cosméticos Cosmeticorp en la ciudad de Guayaquil. Se empezó con un trabajo de observación de la situación interna de la empresa dentro del área administrativa y concretamente en el aspecto organizativo. A continuación se procedió a realizar una obtención de información bibliográfica de los conceptos y campos de estudio que explican de forma técnica el tratamiento correcto del problema de investigación. Un siguiente paso fue efectuar un diagnóstico general de la compañía junto con una encuesta que tiene la finalidad de estudiar con profundidad los aspectos críticos del problema. Finalmente se realizó la propuesta consistente en el diseño de un sistema 5S para ser aplicado en el área administrativa de Cosmeticorp.

No. DE REGISTRO (en base de datos):

No. DE CLASIFICACIÓN:

DIRECCIÓN URL (tesis en la web):

ADJUNTO PDF:

SI

NO

CONTACTO CON AUTOR/ES

Teléfono:
0989102943
0989586717

Email:
becarito89@gmail.com
nathaly--
avellaneda19@hotmail.com

CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:

Nombre:

Teléfonos:

CERTIFICACION DEL TUTOR

Habiendo sido nombrado, ing. Johanna Estefanía Rangel Saltos Msc., como tutor de tesis de grado como requisito para optar por el título de ingeniero en gestión empresarial presentado por los egresados:

BERENICE CAROLINA MITE ANANGONO CON C.I # 0927253294

MERCEDES NATHALY AVELLANEDA PROAÑO CON C.I # 1206439836

TEMA: “DISEÑO DEL SISTEMA 5S PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA DE ELABORACIÓN DE COSMÉTICOS COSMETICORP”

Certifico que: he revisado y aprobado en todas sus partes, encontrándose apto para su sustentación.

Ing. Johanna Estefanía Rangel Saltos Msc.

TUTORA DEL TRABAJO DE TITULACION

CERTIFICACION DE URKUND

The screenshot displays the URKUND interface. On the left, document details are shown: 'Document: ISSS-BEBEBEICE (MATHALY_PIRAJI_CABALLERO) (036846334)', 'Submitted: 2016-01-12 13:45:00', 'Submitted by: mauricio.villaverde@ug.edu.ec', 'Receiver: mauricio.villaverde.ug@analysis.orkund.com', and 'Message: Tutora: Rangel Johanna Show full message'. A yellow highlight indicates '3% of this approx. 39 pages long document consists of text present in 14 sources.' The main area shows a list of sources with columns for Rank, Path, and File name. The sources listed include:

- Rank: 1, Path: https://www.orkund.com/submit/document/28255346/issss-bebebeice-mathaly-piraji-caballero-036846334.pdf, File name: ISSS-BEBEBEICE (MATHALY_PIRAJI_CABALLERO) (036846334).pdf
- Rank: 2, Path: https://www.orkund.com/submit/document/28255346/issss-bebebeice-mathaly-piraji-caballero-036846334.pdf, File name: MODELO DE GESTION PARA LA ADMINISTRACION DE UNIDADES PRODUCTIVAS.pdf
- Rank: 3, Path: https://www.orkund.com/submit/document/28255346/issss-bebebeice-mathaly-piraji-caballero-036846334.pdf, File name: Tesis final para urkund - analisis de datos
- Rank: 4, Path: https://www.orkund.com/submit/document/28255346/issss-bebebeice-mathaly-piraji-caballero-036846334.pdf, File name: Tesis final para urkund - analisis de datos
- Rank: 5, Path: https://www.orkund.com/submit/document/28255346/issss-bebebeice-mathaly-piraji-caballero-036846334.pdf, File name: Tesis final para urkund - analisis de datos
- Rank: 6, Path: https://www.orkund.com/submit/document/28255346/issss-bebebeice-mathaly-piraji-caballero-036846334.pdf, File name: Tesis final para urkund - analisis de datos
- Rank: 7, Path: https://www.orkund.com/submit/document/28255346/issss-bebebeice-mathaly-piraji-caballero-036846334.pdf, File name: Tesis final para urkund - analisis de datos
- Rank: 8, Path: https://www.orkund.com/submit/document/28255346/issss-bebebeice-mathaly-piraji-caballero-036846334.pdf, File name: Tesis final para urkund - analisis de datos
- Rank: 9, Path: https://www.orkund.com/submit/document/28255346/issss-bebebeice-mathaly-piraji-caballero-036846334.pdf, File name: Tesis final para urkund - analisis de datos
- Rank: 10, Path: https://www.orkund.com/submit/document/28255346/issss-bebebeice-mathaly-piraji-caballero-036846334.pdf, File name: Tesis final para urkund - analisis de datos
- Rank: 11, Path: https://www.orkund.com/submit/document/28255346/issss-bebebeice-mathaly-piraji-caballero-036846334.pdf, File name: Tesis final para urkund - analisis de datos
- Rank: 12, Path: https://www.orkund.com/submit/document/28255346/issss-bebebeice-mathaly-piraji-caballero-036846334.pdf, File name: Tesis final para urkund - analisis de datos
- Rank: 13, Path: https://www.orkund.com/submit/document/28255346/issss-bebebeice-mathaly-piraji-caballero-036846334.pdf, File name: Tesis final para urkund - analisis de datos
- Rank: 14, Path: https://www.orkund.com/submit/document/28255346/issss-bebebeice-mathaly-piraji-caballero-036846334.pdf, File name: Tesis final para urkund - analisis de datos
- Rank: 15, Path: https://www.orkund.com/submit/document/28255346/issss-bebebeice-mathaly-piraji-caballero-036846334.pdf, File name: Tesis final para urkund - analisis de datos
- Rank: 16, Path: https://www.orkund.com/submit/document/28255346/issss-bebebeice-mathaly-piraji-caballero-036846334.pdf, File name: Tesis final para urkund - analisis de datos
- Rank: 17, Path: https://www.orkund.com/submit/document/28255346/issss-bebebeice-mathaly-piraji-caballero-036846334.pdf, File name: Tesis final para urkund - analisis de datos
- Rank: 18, Path: https://www.orkund.com/submit/document/28255346/issss-bebebeice-mathaly-piraji-caballero-036846334.pdf, File name: Tesis final para urkund - analisis de datos
- Rank: 19, Path: https://www.orkund.com/submit/document/28255346/issss-bebebeice-mathaly-piraji-caballero-036846334.pdf, File name: Tesis final para urkund - analisis de datos
- Rank: 20, Path: https://www.orkund.com/submit/document/28255346/issss-bebebeice-mathaly-piraji-caballero-036846334.pdf, File name: Tesis final para urkund - analisis de datos

On the right, a preview of the document is shown, highlighting the following text:

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
 TRABAJO DE TITULACION PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL TITULO DE INGENIEROS EN GESTION EMPRESARIAL TEMA:
 PROPIEDAD
 APLICACION DE LAS SS. JAPONESAS PARA LA
 DISEÑO DEL SISTEMA SS PARA MEJORAR LA
 GESTION ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA DE ELABORACION DE COSMETICOS COSMETICOPY AUTOR:
 Benencia Carolina Mite Arangón
 Mercedes Natalia Avelarada Pirajo

Ing. Johanna Estefanía Rangel Saltos Msc.

TUTORA DEL TRABAJO DE TITULACION

CERTIFICADO SISTEMA ANTIPLAGIO

Habiendo sido nombrada tutora de este trabajo de titulación la **Ingeniera Johanna Estefanía Rangel Saltos** como requisito para optar por el título de ingeniera en gestión empresarial.

Presentado por los egresados:

Berenice Carolina Mite Anangono

CI: 0927253294

Mercedes Nathaly Avellaneda Proaño

CI: 1206439836

Con el Tema:

“DISEÑO DEL SISTEMA 5S PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA DE ELABORACIÓN DE COSMÉTICOS COSMETICORP”

Certifico haber revisado el informe generado en el software Antiplagio URKUND el cual dio un resultado del 3% y que las fuentes detectadas por el mismo en el trabajo en mención se encuentran debidamente citadas de acuerdo con las Normas APA vigentes, por lo que el presente trabajo de titulación es de su total autoría.

Ing. Johanna Estefanía Rangel Saltos Msc.

TUTORA DE TRABAJO DE TITULACION

RENUNCIA DE DERECHOS DE AUTOR

Por medio de la presente certifico que los contenidos desarrollados en esta tesis son de absoluta propiedad y responsabilidad de **BERENICE CAROLINA MITE ANANGONO**, con **C.I 0927253294** y **MERCEDES NATHALY AVELLANEDA PROAÑO** con **C.I 1206439836** cuyo tema es:

TEMA: “DISEÑO DEL SISTEMA 5S PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA DE ELABORACIÓN DE COSMÉTICOS COSMETICORP”

Derechos que renunciamos a favor de la Universidad de Guayaquil, para que haga uso como a bien tenga.

MITE ANANGONÓ BERENICE CAROLINA

C.I 0927253294

AVELLANEDA PROAÑO MERCEDES NATHALY

C.I 1206439836

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, por haberme guiado con sabiduría y paciencia para poder llegar hasta este tan anhelado e importante momento en mi vida y en la vida de mi familia.

A mi mama por ser mi motivación, el motor de mi vida a quien no solo le dedico este trabajo sino todo esfuerzo que realizo para hacerla feliz.

A mis hermanos por este amor sin límites que les tengo.

A mis tíos Mayi, Geoconda Maritza y Joffre Ruiz por siempre ser mi apoyo incondicional.

A mis compañeros con los compartimos tantas horas de estudio juntos tantos recuerdos agradables y el apoyo brindado unos a otros para llegar a esta meta.

Avellaneda Proaño Nathaly

Agradezco de manera infinita a Dios, quien ha forjado mi camino y me ha dirigido por el sendero correcto.

A mis tíos; Patricio y Silvia quienes han sido una parte importante en mi vida y desde siempre se han encargado de mí, para que no me falte nada y quien sin su apoyo no hubiera llegado tan lejos.

A mi abuelita Sara quien me dio amor desde el primer momento y creyó en mí.

Mite Anangonó Berenice

AGRADECIMIENTO

A Dios por acompañarme y protegerme durante toda mi vida, por darme fuerzas en cada obstáculo superado a lo largo de este camino.

A mi madre por sus sabios y amorosos consejos y por enseñarme que hay que perseverar para lograr las metas en la vida.

A mis tíos Mayi, Geoconda, Maritza y Joffre Ruiz por demostrarme y enseñarme el amor incondicional de la familia.

A la Ing. Johanna Estrella, le agradezco de manera especial por ser una gran amiga y por acompañarme y guiarme en todo este proceso.

Avellaneda Proaño Nathaly

A Dios mi fortaleza y protección en todo momento.

A mi Madre Margarita

Por haberme dado la vida

A mi Tío Patricio

Quien siempre tuvo el compromiso, apoyo incondicional y amor hacia mí.

A mi Tía Silvia

Por cumplir el rol de madre.

Mite Anangonó Berenice

RESUMEN

El propósito de esta investigación es diseñar una propuesta basada en el sistema “5S” para mejorar la gestión administrativa en la empresa de elaboración de cosméticos Cosmeticorp en la ciudad de Guayaquil. Se empezó con un trabajo de observación de la situación interna de la empresa dentro del área administrativa y concretamente en el aspecto organizativo. A continuación, se procedió a realizar una obtención de información bibliográfica de los conceptos y campos de estudio que explican de forma técnica el tratamiento correcto del problema de investigación. Un siguiente paso fue efectuar un diagnóstico general de la compañía junto con una encuesta que tiene la finalidad de estudiar con profundidad los aspectos críticos del problema. Finalmente se realizó la propuesta consistente en el diseño de un sistema 5S para ser aplicado en el área administrativa de Cosmeticorp.

Palabras clave: gestión administrativa, diagnóstico, encuesta, 5S

ABSTRACT

The purpose of this research is to design a proposal based on the "5S" system to improve the administrative management in Cosmeticorp cosmetics manufacturing company in the city of Guayaquil. It began with a work of observation of the internal situation of the company within the administrative area and specifically in the organizational aspect. Then we proceeded to obtain bibliographic information of the concepts and fields of study that explain in a technical way the correct treatment of the research problem. A next step was to make a general diagnosis of the company together with a survey that aims to study in depth the critical aspects of the problem. Finally, the proposal consisting of the design of a 5S system to be applied in the administrative area of Cosmeticorp was made.

Keywords: administrative management, diagnosis, survey, 5S

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
DISEÑO TEORICO.....	2
Planteamiento del problema	2
Formulación del problema.....	2
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos.....	3
Tareas científicas relacionadas con las preguntas científicas planteadas	3
Novedad de lo que se investiga	4
Justificación social y pertinencia de lo que se investiga	4
Justificación práctica de lo que se investiga	4
Delimitación	5
Operacionalización de las variables.....	5
CAPÍTULO 1.....	6
1. Marco teórico de la investigación	6
1.1 Antecedentes.....	6
1.2 El sistema de gestión empresarial	6
1.3 Sistema “5S”	10
1.3.1 Seiri (Clasificación).....	12
1.3.2 Seiton (Ordenar)	13
1.3.3 Seiso (Limpieza)	16

1.3.4 Seiketsu (Estandarizar)	20
1.3.5 Shitsuke (Disciplina)	21
1.4 La productividad en las operaciones	22
2. Marco conceptual	26
3. Marco legal.....	28
CAPÍTULO 2	29
2. Diagnóstico de la situación actual de la problemática que se investiga	29
2.1 Descripción y estructura de la empresa	29
2.2 Estructura orgánica	30
2.3 Plan estratégico	31
2.4 Principales clientes	32
2.5 Identificación del problema planteado	32
2.6 Fundamentos metodológicos	34
2.6.1 Enfoques de investigación	34
2.6.2 Diseño de investigación	34
2.6.3 Métodos de investigación	35
2.6.4 Técnicas e instrumento de investigación	36
2.7 Explicación de los resultados obtenidos mediante métodos aplicados	36
2.7.1 Objeto de estudio	36
2.7.2 Determinación de fuentes de información	36
CAPÍTULO 3	46

3. Propuesta	46
3.1 Características esenciales de la propuesta	46
3.2 Formas y condiciones de aplicación	47
3.2.1 Socialización	48
3.2.2 Capacitación	49
3.2.3 Análisis FODA	49
3.2.4 Aplicación de 5S	51
CONCLUSIONES	63
RECOMENDACIONES	64
BIBLIOGRAFÍA	65

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Opercionalización de las variables	5
Tabla 2: Principales clientes de Cosmeticorp	32
Tabla 3: Indicadores de gestión de área administrativa.....	32
Tabla 4: Eficiencia de organización interna	37
Tabla 5: Actual organización ayuda al rendimiento laboral.....	38
Tabla 6: Clasificación actual facilita el trabajo.....	39
Tabla 7: Organización actual del área es adecuada?	40
Tabla 8: Existencia de normativas de limpieza	41
Tabla 9: Se hace limpieza con procedimientos especiales?	42
Tabla 10: Limpieza de los puestos es realizada por cada empleado.....	43
Tabla 11: Se considera las iniciativas de los empleados?	44
Tabla 12: Necesidad de nuevo sistema de organización	45
Tabla 13: Agenda para reunión de socialización propuesta	48
Tabla 14: Agenda de jornada de capacitación propuesta	49
Tabla 15: Análisis FODA del sistema de organización.....	50
Tabla 16: Normas de limpieza propuestas.....	58
Tabla 17: Ficha de verificación de limpieza.....	59
Tabla 18: Funciones propuestas.....	60
Tabla 19: Ficha de evaluación 5S.....	62

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Componentes del sistema de gestión	7
Figura 2: Modelo 5S	11
Figura 3: Procedimiento de clasificación	12
Figura 4: Frecuencia de organizar	13
Figura 5: Relevancia del orden	15
Figura 6: Beneficios de la organización.....	16
Figura 7: Componentes de Seiketsu	20
Figura 8: Diagrama de mejora continua.....	24
Gráfico 9: Organigrama Cosmeticorp	30
Figura 10: Eficiencia de organización interna.....	37
Figura 11: Actual organización ayuda al rendimiento laboral.....	38
Figura 12: Clasificación agiliza el trabajo.....	39
Figura 13: Organización actual es adecuada?	40
Figura 14: Existencia de normativa de limpieza	41
Figura 15: Se hace limpieza con procedimientos especiales?	42
Figura 16: Limpieza de los puestos es realizada por cada empleado	43
Figura 17: Se considera las iniciativas de los trabajadores?	44
Figura 18: Necesidad de nuevo sistema de organización.....	45
Figura 19: Esquema propuesto de diseño 5S	48
Figura 20: Clasificación propuesta	52
Figura 21: Organización propuesta.....	54
Figura 22: Estandarización propuesta	60

INTRODUCCIÓN

En las empresas se puede observar diversos niveles de organización del trabajo, del recurso humano y del recurso material. En empresas de mayor tamaño y de complejidad en sus operaciones, se hace imperativo un nivel de planificación y organización significativamente más fuerte.

La compañía Cosmeticorp presenta oportunidades de mejora en el aspecto organizativo dentro del área administrativa, expresadas éstas en varias falencias de clasificación y orden de documentos y materiales, inadecuado uso de los espacios, falta de etiquetado, carencia de criterios de eficiencia en el uso de varios recursos, entre otros.

La presente investigación persigue estudiar a fondo la situación organizativa del área administrativa de la mencionada empresa, conocer las falencias que le impiden alcanzar una alta eficiencia operativa y junto con el apoyo de la base científica referente al manejo de este tema, diseñar un planteamiento de solución técnico que tenga validez desde el punto de vista académico y que además incremente la productividad y satisfacción laboral.

Dicho lo anterior, es de esperar que el contenido informativo técnico de este trabajo contribuya a la solución del problema observado, pero también al incremento de la evidencia práctica y científica de los principios del sistema de organización 5S aplicados en casos reales, que la comunidad científica busca con el afán de ahondar sus conocimientos.

DISEÑO TEORICO

Planteamiento del problema

La empresa Cosmeticorp está domiciliada en Guayaquil y se dedica a la actividad de elaborar productos cosméticos de cuidado corporal y facial, y comercializarlos al por mayor a un número considerable de establecimientos.

En el área administrativa de la empresa se verifica inconvenientes en la organización del área, en la eficiencia de procesos y en la productividad individual y grupal.

Las causas de esta problemática son un cierto nivel de desorden que se observa en el desarrollo de las tareas, la carencia de una debida clasificación de los documentos, una inadecuada disposición de los espacios, ausencia de etiquetado, inadecuada utilización de varios recursos y desperdicio de otros, carencia de manuales y procedimientos formales de organización.

Las consecuencias de dicha problemática son un mediano rendimiento del personal, la imposibilidad de alcanzar una alta calidad en los procesos que a su vez provoca algunas molestias en los clientes, y una afectación al resultado económico de la empresa.

Por lo mencionado, es preciso efectuar un análisis minucioso y metodológico de la situación organizativa y administrativa de la entidad mencionada para identificar los desajustes en la ejecución de procesos dentro de las unidades laborales de Cosmeticorp, para con este insumo levantar un planteamiento de solución a la problemática explicada.

Formulación del problema

¿De qué forma la implementación del sistema 5S contribuirá a mejorar la gestión administrativa en la empresa Cosmeticorp?

Objetivo general

Diseñar una propuesta basada en el sistema “5S” para mejorar la gestión administrativa en la empresa de elaboración de cosméticos Cosmeticorp en la ciudad de Guayaquil

Objetivos específicos

1. Analizar la base teórica sobre la cual se sustenta la propuesta de solución a la problemática planteada.
2. Investigar mediante los aspectos metodológicos de la investigación el estado actual de los procesos administrativos realizando un trabajo de campo con la aplicación de una encuesta para identificar los puntos críticos.
3. Diseñar el sistema de organización “5S” para contribuir al mejoramiento de la eficiencia administrativa de la empresa.

Tareas científicas relacionadas con las preguntas científicas planteadas

¿Cuáles son las falencias administrativas que originan afectación a la eficiencia general del área en estudio y al resultado económico de la institución?

¿Qué aspectos organizativos están incidiendo en un inadecuado rendimiento de los empleados y en el desempeño del departamento administrativo?

¿Cuáles son los criterios técnicos y profesionales que abordan el adecuado manejo organizativo de las áreas y unidades de trabajo en las instituciones?

¿De qué magnitud sería el aporte de la aplicación del sistema 5S al mejoramiento de la organización del departamento en estudio y a la eficiencia administrativa de la empresa Cosmeticorp?

Novedad de lo que se investiga

Habida que la industria de elaboración de cosméticos y sus procesos no ha sido precisamente una de las más estudiadas a nivel de investigación científica en Ecuador, resulta novedoso el internamiento que se hará en el análisis de su funcionamiento a nivel administrativo, para en base de ello, descubrir sus singularidades y detectar las falencias que afectan al desempeño de la compañía, todo lo cual servirá para ahondar en la aplicación de los sistemas de organización interna en empresas del tipo de Cosmeticorp.

Justificación social y pertinencia de lo que se investiga

Este proyecto tiene una justificación social expresada en el aporte que dará a la sociedad mediante la transferencia de conocimientos hacia los grupos de estudiantes e investigadores que buscan analizar casos de estudio o aplicaciones prácticas de la teoría administrativa en general.

Además, la pertinencia del tema escogido y la problemática investigada radica en la adecuada articulación de estas con los postulados de los sistemas de gestión y modelos de organización de vanguardia por lo cual los resultados de este trabajo serán una aportación válida desde el aspecto académico.

Justificación práctica de lo que se investiga

Esta investigación tiene justificación práctica porque será una herramienta de gestión para la empresa Cosmeticorp, la misma que al implementar la propuesta podrá acceder a estándares altos de manejo organizativo en el área objeto de este estudio, pero además puede adaptar este modelo 5S a todas las demás unidades de trabajo.

Junto a esto, es menester indicar que la aplicación de la propuesta planteada y sus novedades científicas será contributiva al cumplimiento del objetivo 5 del Plan Nacional de Desarrollo, el mismo que busca el fortalecimiento de las empresas dentro de la estructura productiva nacional y también coadyuvará al impulso del Sistema Ecuatoriano de la Calidad

que en su principio número 2 determina la necesidad de lograr la excelencia mediante el impulso de estándares de calidad, de eficiencia operativa y alta productividad.

Delimitación

El proyecto se lo hará relacionado con la empresa Cosmeticorp cuya ubicación es la Ciudadela Samanes IV etapa y Avenida Isidro Ayora. Su alcance es correlacional ya que se establece relaciones directas entre las variables de estudio para entender la alternativa de solución que se debe aplicar como vehículo para solucionar el problema descrito en este capítulo.

Operacionalización de las variables

*Tabla 1:
Operacionalización de las variables*

Variable	Nombre	Dimensiones	Indicadores	Unidad de medida
Dependiente	Diseño de sistema de organización 5S	Clasificación, Organización, Limpieza, Estandarización, Disciplina	Mejora en los niveles de organización y desempeño laboral	Índices de desempeño organizativo
Independiente	Mejora de la gestión administrativa	Eficiencia de procesos, calidad total	Mejora del nivel de eficiencia administrativa y de resultados de los procesos	índice de gestión y calidad de procesos

CAPÍTULO 1

1. Marco teórico de la investigación

1.1 Antecedentes

La industria de cosméticos es uno de los importantes sectores que activan la economía, tanto por el incremento del nivel de ingresos que ha experimentado los últimos años, cuanto por la cantidad de empleo que genera en todo el país.

Diario El Telégrafo (2017) asegura que las ventas locales de cosméticos para el período 2010-2016 tuvieron un crecimiento promedio anual del 7,65% con un promedio de ventas de \$430 millones, y se espera que las ventas totales, es decir ventas locales más exportaciones, lleguen a alrededor de \$594 millones para el 2017.

En las grandes empresas de elaboración de cosméticos tales como Dypenko y Laboratorios Windsor, la gestión general tiene el carácter de estratégica, es decir, establecida con departamentos y procesos debidamente planificados y articulados con los objetivos estratégicos de la compañía, lo cual demanda un alto nivel de organización departamental.

Sin embargo, en empresas pequeñas como Cosmeticorp, suele haber ciertas falencias de organización y por tanto de calidad de procesos, tales como desorden de registro y archivo de información tanto física como digital, carencia de etiquetado en áreas y suministros de trabajo, falencias en los protocolos de seguridad y de limpieza, ineficiente utilización de recursos, entre otros.

1.2 El sistema de gestión empresarial

El componente de organización es parte de los sistemas de gestión, y por tanto es necesario estudiarlos para entender cómo el modelo de organización debe ajustarse a la estrategia general de la empresa y a cada etapa de la administración.

“El sistema de gestión es un esquema general para garantizar que la organización realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos” (Ogalla, 2012)

“En todo sistema encontramos, como mínimo, cuatro elementos para su existencia: insumo, proceso, producto, retroalimentación.” (Hernández S. , 2011)

Figura 1: Componentes del sistema de gestión



Nota: Enfoques fundamentales de la gestión. Vásquez. 2014

Un ideal sistema de gestión debe estar estructurado por las etapas de planificación, organización, ejecución y control, y en el desarrollo de cada una de ellas tienen que existir elementos esenciales como los archivos documentales, procedimientos, normas técnicas, principios, reglamentos, procesos con sus manuales, recursos humanos con su manual de funciones, recursos materiales y financieros, metodologías de control, seguimiento y evaluación, procedimiento de mejora continua.

Los procesos operacionales inician con la entrada de los insumos, materiales, herramientas y demás recursos necesarios para la producción del bien o servicio, los cuales se combinan durante este proceso y como resultado se obtiene el producto que se entrega al cliente.

Pero además estos procesos operacionales son gestionados por los procesos denominados gerenciales o directivos, los cuales están encargados de efectuar un manejo

estratégico para encaminar a todas las unidades de la entidad a cumplir las metas institucionales.

Por otra parte, los procesos operacionales están soportados por los llamados procesos de apoyo, los cuales se encargan de proveerle de todos los recursos y servicios imprescindibles para asegurar la operación sin demoras ni paralizaciones.

El sistema de gestión que encamina las acciones de la empresa hacia la calidad total es el perteneciente a la norma ISO 9001 cuya última versión es la del 2015.

International Organization for Standardization (2015) sostiene que la ISO 9001 es una norma internacional que se centra en todos los elementos de la gestión de la calidad con los que la empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

Los clientes finales tienen la tendencia de adquirir bienes y servicios en empresas con certificación de calidad porque éstas aseguran un producto alineado a sus requisitos; así mismo, si los clientes son empresas o intermediarios, prefieren establecer una relación comercial con proveedores de buena reputación en el ámbito administrativo y operativo, es decir con un sistema de administración certificado.

Ya hablando de las empresas, se observa que por asuntos de mantener o incrementar su competitividad y su posicionamiento de mercado, muchas de ellas acceden al proceso normativo para obtener la certificación de calidad.

“La norma ISO 9001:2015 está basada en los siguientes principios de calidad:

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Compromiso de las personas
- Enfoque de proceso
- Mejora continua

- Toma de decisiones basada en la evidencia
- Gestión de las relaciones” (Rodríguez, 2017)

La norma ISO establece también un conjunto de requisitos que constituyen los procedimientos que se debe completar para cumplir con los principios antes señalados. Nótese por tanto, que para lograr desarrollar el proceso de certificación y su renovación, la institución debe poseer un alto nivel de organización departamental pero sobre todo dirigencial que permitan completar la información, documentación y requisitos con el menor gasto de recursos y de tiempo. Es más, dada su dimensión de calidad, para que el sistema ISO pueda perdurar en una empresa, las unidades de trabajo de ésta deben trabajar con una hoja de ruta organizativa que imponga un manejo eficaz de clasificación y organización de documentos, información y materiales generados en el trabajo diario, una gestión de limpieza y orden en las instalaciones, a la vez que una estandarización de todos estos aspectos.

Como paso fundamental para aspirar a la certificación ISO, la institución debe efectuar un análisis de situación interna y del contexto, insumo éste que le permitirá determinar la factibilidad técnica, financiera y administrativa de desarrollar el proceso de implementación.

Según International Organization for Standardization (2015) la organización debe acordar los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad y su aplicación a través de la organización y debe:

- Establecer las entradas requeridas y las salidas esperadas de tales procesos
- Determinar tanto la secuencia como la interacción de estos procesos
- Determinar y aplicar los métodos necesarios para asegurar la eficacia de la operación
- Estipular los recursos necesarios para estos procesos
- Asignar responsabilidades y autoridades
- Manejar los riesgos y oportunidades determinados

- Evaluar tales procesos e implementar los cambios necesarios en los procesos
- Mejorar los procesos y el sistema de gestión de calidad

1.3 Sistema “5S”

“Es un modelo de calidad laboral, referida al mantenimiento integral ejercida no sólo en una oficina o fábrica, sino también en casa. Es también conocida como housekeeping que significa ser amos de casa también en el trabajo.” (Sánchez, 2014)

Es un sistema que tiene 5 componentes pero se desarrolla en 2 etapas, las primeras 3 se ponen en marcha inicialmente y luego el resto. En su implementación, los empleados y directivos de la empresa hacen un equipo de trabajo que tiene la misión de diseñar los documentos, manuales y protocolos necesarios de acuerdo a las normativas del sistema 5S, el cual les conducirá a obtener un entorno laboral óptimo para desarrollar sus tareas y alcanzar los objetivos de sus respectivas áreas mediante un notable desempeño individual.

Vargas (2011) asevera que la implantación del modelo 5S incrementa la productividad debido fundamentalmente a lo siguiente:

- Una mayor satisfacción de las personas
- Menos accidentes
- Menos pérdida de tiempo para buscar herramientas o papeles
- Una mayor calidad del producto o servicio ofrecido
- Disminución de los desperdicios generados
- Una mayor satisfacción de los clientes.

Se evidencia entonces que la aplicación del 5S es un apoyo al sistema de gestión integral de la empresa, es un facilitador de la ejecución de los procesos, un vehículo hacia la calidad y por tanto coadyuva a la productividad, competitividad y posicionamiento institucional.

Figura 2: Modelo 5S



Nota: Implementación sistema 5S. ELG-Asesores. 2017

Se aprecia en el gráfico 2 los componentes del modelo 5S que son Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu y Shitsuke correspondientes a Clasificar, Ordenar, Limpiar, Estandarizar y Disciplina; también se puede evidenciar una secuencia lógica entre ellos que corresponde a la metodología, la misma que articula adecuadamente estos componentes para alcanzar con éxito los objetivos de productividad.

ELG Asesores (2017) establece que las 5S es un sistema de gestión japonés que se origina en 1960 como parte de un movimiento que busca la mejora de la calidad basándose en cinco principios:

1. Seiri: Organización. Separar innecesarios
2. Seiton: Orden. Situar necesarios
3. Seiso: Limpieza. Suprimir suciedad

4. Seiketsu: Estandarizar. Señalizar anomalías
5. Shitsuke: Disciplina. Seguir mejorando

1.3.1 Seiri (Clasificación)

“El propósito del seiri o clasificación es retirar de los puestos de trabajo todos los elementos que no son necesarios para las operaciones cotidianas de producción o de oficina.”

(Arguello, 2011)

Figura 3: Procedimiento de clasificación



Fuente: Metodología 5S: Clasificación. Salazar. 2016

Los beneficios de la clasificación en las áreas son los siguientes:

- Se liberan espacios subutilizados que se pueden ocupar en varias tareas
- Se suprime la existencia de materiales e insumos que ya no tienen utilidad
- Se dinamizan los procesos internos
- Se reducen los costos y tiempo del manejo del stock
- Se minimiza el malgasto de recursos

Para hacer el trabajo de clasificación, es muy recomendable desarrollar un esquema documental de observación y verificación de cada uno de los materiales que son objeto de clasificación como son los innecesarios, defectuosos, inservibles y los de cantidad excesiva.

1.3.2 Seiton (Ordenar)

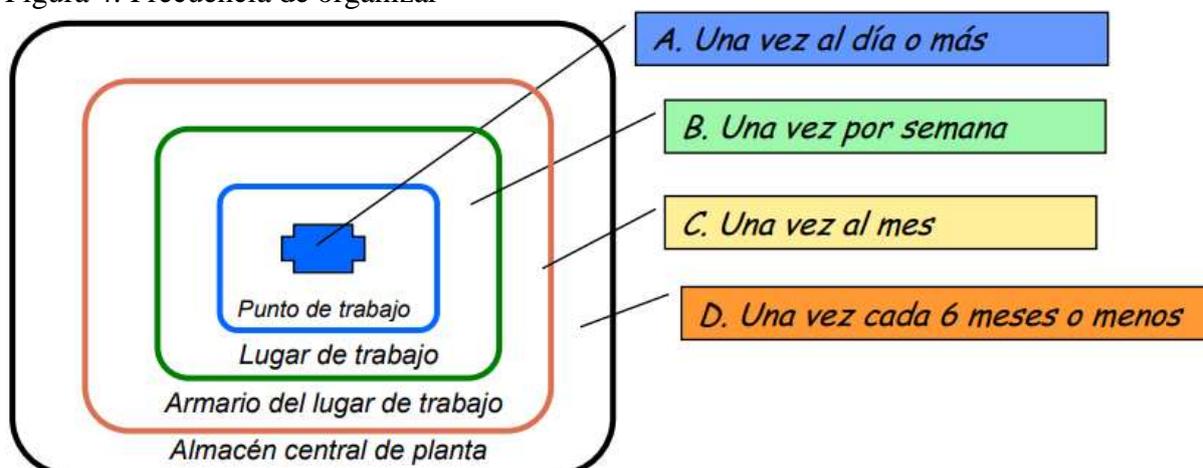
“Consiste en establecer el modo en que debe ubicarse e identificarse los materiales necesarios, de manera que sea fácil y rápido encontrarlos, utilizarlos y reponerlos.”

(Ministerio de Industria, Comercio y Minería de Argentina, 2012)

Esta fase requiere de lo que se denomina la gestión visual para llevar a cabo ese orden que se persigue, y además con esta organización de los espacios de trabajo se espera reducir y eliminar las pérdidas de documentos y materiales en general.

En lo referente a la frecuencia de organizar los insumos de trabajo y los espacios se establece el siguiente criterio:

Figura 4: Frecuencia de organizar



Nota: Seiton. Ministerio de Industria, Comercio y Minería de Argentina. 2012

El gráfico 4 denota que la frecuencia de ordenar u organizar tiene relación directa con la cercanía que hay entre los insumos de las actividades diarias y los lugares de trabajo de los colaboradores; de esta forma, los materiales que están más cerca del puesto de trabajo deben ser ordenados con frecuencia diaria, los objetos colocados un nivel más alejados deben ser ordenados de forma semanal, los que están en un tercer nivel de lejanía deberían ser

organizados una vez por mes y los que están más alejados, es suficiente con que se ordenen cada semestre.

(Instituto Politécnico Nacional de Ciudad de México, 2013) sostiene que para la aplicación del Seiton hay que decidir la localización más apropiada de los elementos, tomando en consideración:

- La manera más rápida de encontrarlos y utilizarlos
- Reducir al máximo el traslado interno de materiales
- Reducir espacios
- Evitar movimientos innecesarios, y sobre todo perjudiciales (ergonomía)
- Asegurar que no se generen riesgos o peligros en función de su ubicación y cercanía a otros elementos o componentes que pueden ser peligrosos para la salud y el medioambiente.

Para una buena organización, se hace entonces imperativo que la misma se realice sobre la base de los criterios de seguridad, calidad y eficacia. La seguridad tiene relación con evitar riesgos a la integridad de las personas y estado del mobiliario, y a la vez evitar accidentes que perjudiquen el funcionamiento de equipos y máquinas; la calidad hace referencia a mantener las condiciones físico-químicas de los objetos ordenados, esto es, que su composición química no se afecte y que el estado de su envase o empaque no se deteriore.

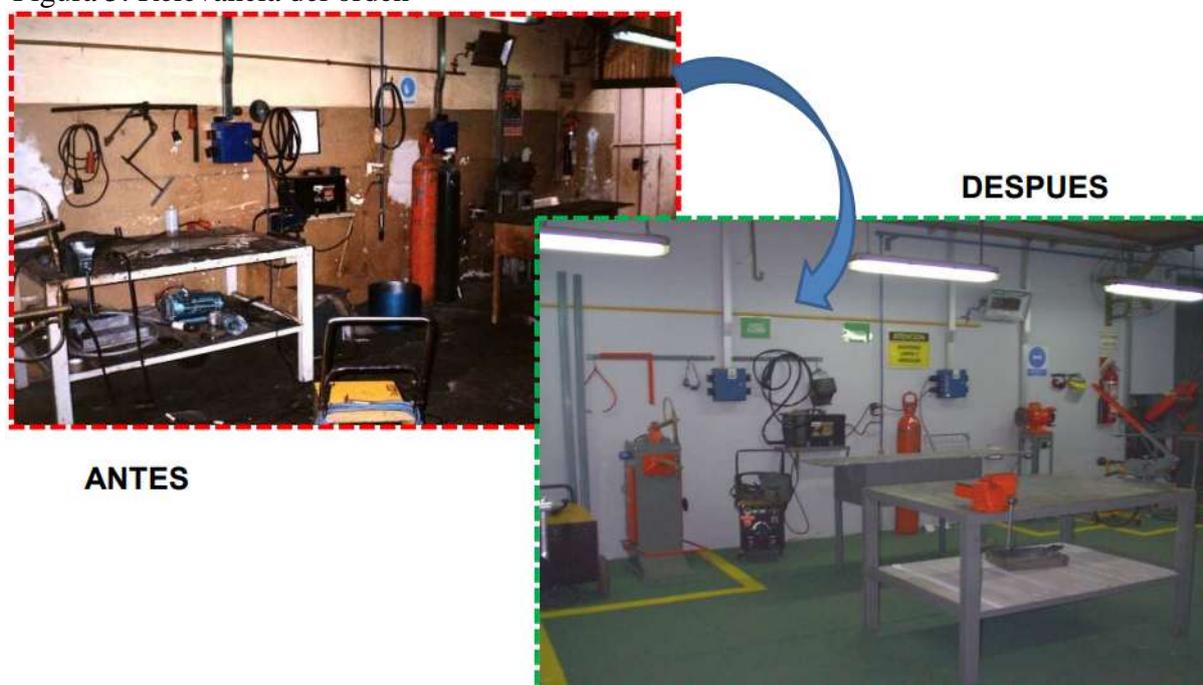
(Instituto Politécnico Nacional de Ciudad de México, 2013) asevera que el control visual dentro de la organización hace posible verificar:

- Dónde deben estar los elementos materiales
- Cuántas cosas deben estar allí
- Cuál es el procedimiento estándar para hacer algo
- La forma de llegar a un sitio de la fábrica, oficina o almacenes
- Si una operación está procediendo de forma normal o no.

Aquí se retoma el concepto de gestión visual como un recurso complementario en la etapa de organización, tanto en su diseño como en el seguimiento periódico que debe tener la misma para evaluar sus resultados y tomar las acciones de mejoramiento.

Para hacer efectiva la gestión visual se recomienda la adecuada señalización de las áreas y etiquetado de los materiales, documentos y equipos técnicos; también es conveniente destacar los tipos de materiales de trabajo incluyendo en la etiqueta colores predeterminados para cada uno de ellos. Otra buena medida de gestión visual y organización es colocar un diagrama de microlocalización de las instalaciones y de la ubicación de los objetos ordenados.

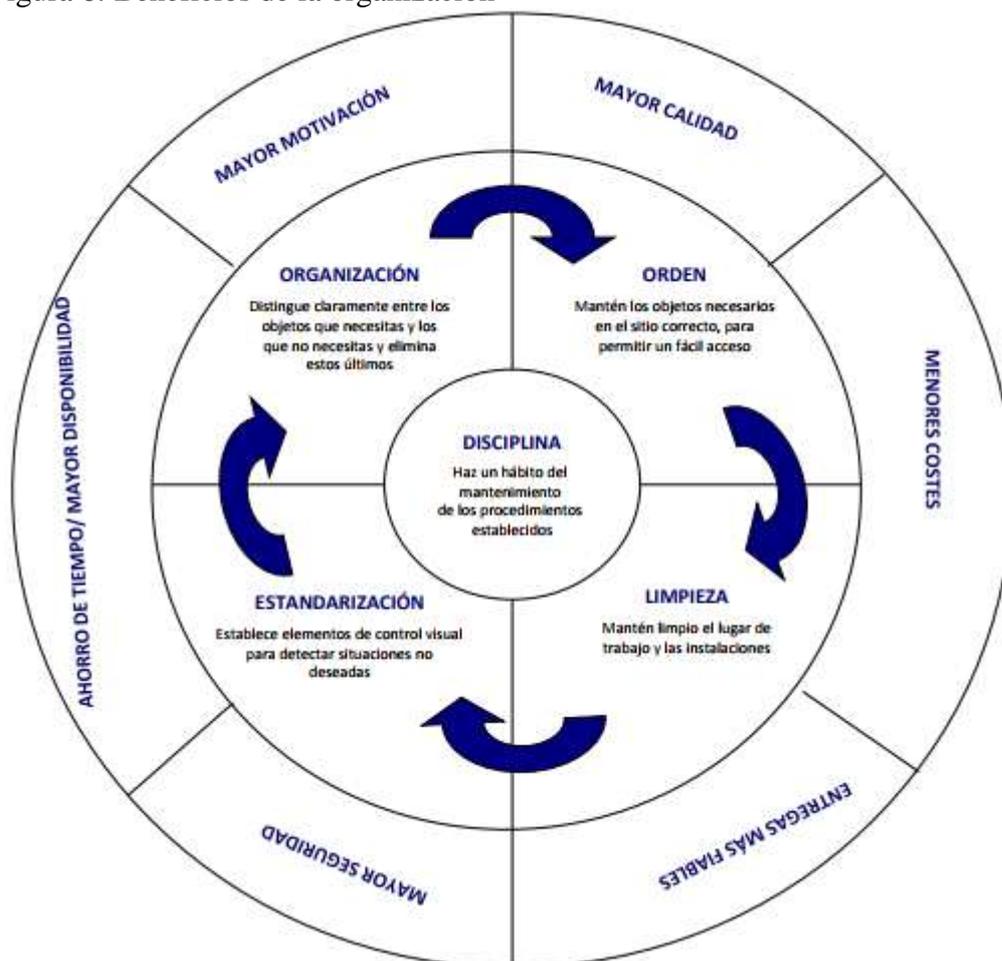
Figura 5: Relevancia del orden



Nota: Seiton. Ministerio de Industria, Comercio y Minería de Argentina. 2012

El gráfico 5 ilustra con detalle las diferencias que hay entre un área organizada y otra establecida sin criterios de ordenamiento; en la imagen derecha se puede observar todos los detalles de un proceso de organización tal como se ha señalado en este trabajo.

Figura 6: Beneficios de la organización



Nota: Metodología de las 5S y su contribución. López. 2016

El gráfico 6 manifiesta los beneficios de la aplicación del Seiton los cuales empiezan por incrementar la seguridad ocupacional, un eficiente uso de los recursos materiales y también económicos, mantiene la calidad de los insumos y artículos que son suministrados para el trabajo diario, mejora la satisfacción de los trabajadores con el respectivo aumento de su productividad, permite visualizar con facilidad las anomalías, mejoran de forma genera las dinámicas departamentales e institucionales.

1.3.3 Seiso (Limpieza)

“Consiste en identificar y eliminar fuentes de suciedad asegurando que todos los útiles de trabajo se encuentren en perfecto estado de uso. No obedece únicamente a cuestiones

estéticas, sino a eficiencia y seguridad, y está muy ligada al mantenimiento preventivo.”

(López, 2016)

En efecto, la filosofía de limpieza está también relacionada con la seguridad de los activos de la compañía, principalmente aquellos equipos y maquinarias altamente especializados que pueden ver perjudicado su funcionamiento y esto a su vez, puede poner en riesgo las operaciones de la institución.

También tiene implicaciones en la salud de los trabajadores y usuarios externos de la entidad por lo cual el “seiso” contempla un procedimiento y protocolo de aplicación de una forma metodológica que se explica en las siguientes líneas.

Consultora ZenEmpresarial (2012) afirma que los principios de aplicación de Seiso son:

- Integrar la limpieza como parte del trabajo diario.
- Asumir la limpieza como una actividad de mantenimiento autónomo: la limpieza es inspección.
- Se debe abolir la distinción entre operario de proceso, operario de limpieza y técnico de mantenimiento.
- El trabajo de limpieza como inspección genera conocimiento sobre el equipo.
- Se debe elevar la limpieza a la búsqueda de las fuentes de contaminación con el objeto de eliminar sus causas primarias.

El Seiso tiene que diseñarse en la empresa de una manera que motive la sinergia grupal en los trabajadores y los directivos, y que sea capaz de generar en todo el equipo un hábito permanente de orden y de hábitos amigables con el medioambiente.

“Los pasos para implantar el Seiso son:

- Campaña o jornada de limpieza
- Planificar el mantenimiento de la limpieza
- Preparar el manual de limpieza
- Preparar elementos para la limpieza
- Implantación de la limpieza” (Consultora ZenEmpresarial, 2012)

Sobre la campaña de limpieza se debe destacar que se debe efectuar una jornada inicial de limpieza en la cual se coloque los muebles de oficina y los equipos en la forma y ubicación que siempre deben tener, y luego se hace una limpieza de ellos, de las unidades de trabajo, de los corredores, archivadores, armarios, etc. Esta primera sesión servirá de modelo para entender cómo debe estar el área de trabajo todos los días, con lo cual se establece un compromiso de todos los trabajadores de mantener un alto grado de limpieza.

Ya en la etapa de planificación, el principal de cada departamento debe asignar las labores de limpieza a cada colaborador y esto se debe ilustrar en una diagrama que se coloque en alguna parte del área para que todos sepan cuál es su responsabilidad y la del resto de empleados.

En la preparación del manual de limpieza, tienen que considerarse procedimientos y protocolos, así como los elementos de limpieza sólidos, líquidos, de seguridad.

Por tanto, el usuario interno debe encontrar en el manual aspectos como los principios y objetivos del proceso de limpieza, fotografías del estado ideal que debe presentar el área de trabajo de forma permanente, mapa de riesgos que ilustre los sitios críticos que merecen un tratamiento especial en la limpieza, una ilustración del grupo de funcionarios encargados del orden y limpieza, las herramientas y demás productos a utilizarse, un flujograma que explique con sencillez la secuencia de este proceso.

A continuación, en la preparación de los materiales de limpieza se introducen los criterios de la organización, lo cual significa que se tiene que almacenar los elementos con la metodología del Seiton, y luego capacitar a los colaboradores en lo referente al manejo de estos, el protocolo de limpieza y normas de gestión de seguridad.

Por último, en este tema, la implementación del proceso de limpieza se debe realizar una extracción total de los desechos acumulados y las manchas producidas por la falta de una limpieza adecuada, así como el tratamiento de objetos y superficies deterioradas.

(Consultora ZenEmpresarial, 2012) afirma que “seiso” implica retirar y limpiar profundamente la suciedad, desechos, polvo, óxido, limaduras de corte, arena, pintura y otras materias extrañas de todas las superficies, sin olvidar las cajas de control eléctrico ya que allí se deposita polvo por la poca frecuencia de verificar su interior.

Durante y al final de la jornada de limpieza se debe tomar apuntes sobre las dificultades encontradas y aspectos a corregir, los cuales deben ser tomados en cuenta en la planificación de los siguientes días.

Según (Escobar, 2014) los beneficios del “Seiso” son los siguientes:

- Reduce el riesgo de que se produzcan accidentes
- Mejorar el bienestar físico y mental del trabajador
- Se incrementa la vida útil del equipo al evitar su deterioro por contaminación y suciedad
- Las averías se identifican con mayor rapidez cuando el equipo se encuentra en estado óptimo de limpieza
- La limpieza conduce a un aumento significativo de la efectividad global del equipo
- Se reduce los despilfarros de materiales y energía debido a la eliminación de fugas y escapes

- La calidad del producto se mejora y se evitan pérdidas por suciedad y contaminación del producto y el empaque

1.3.4 Seiketsu (Estandarizar)

(Colón & Castro, 2013) Establecen que el seiketsu pretende mantener el estado de limpieza y organización alcanzado con la aplicación de las primeras tres “S”; sólo se obtiene cuando se trabajan continuamente los tres principios anteriores e implica elaborar estándares de limpieza y de inspección para realizar acciones de autocontrol permanente.

Figura 7: Componentes de Seiketsu



Nota: Implementación 5S. Corporación Autónoma Regional de Santander. 2014

Dicho lo anterior, para asignar trabajos y responsabilidades se debe socializar al personal las deberes que tiene cada uno dentro de este sistema, es decir cuáles son las actividades encargadas a cada uno, los procedimientos para llevarlas a cabo y el lugar donde van a desarrollarlas.

(Corporación Autónoma Regional de Santander, 2014) manifiesta que las ayudas que se emplean para la asignación de responsabilidades son:

- Diagrama de distribución del trabajo de limpieza preparado en esa etapa
- Manual de limpieza

- Tablón de gestión visual donde se registra el avance de cada S implantada
- Programa de trabajo para eliminar las áreas de difícil acceso, fuentes de contaminación y mejora de métodos de limpieza

Luego en el paso de integrar las acciones de las tres primeras S, es preciso realizar una labor de monitoreo y seguimiento con el fin de mantener las condiciones de orden y limpieza en todos los espacios de trabajo, y esta gestión se debe realizar de manera diaria e incluye una retroalimentación entre el líder de implantación del sistema con todos los trabajadores involucrados.

“Entre las ventajas del seiketsu se tiene:

- Conocimiento adquirido
- El personal aprende el funcionamiento de los equipos
- Bienestar del personal
- Aprender de los errores para evitarlos
- Alto compromiso y productividad del personal.” (Meza, 2014)

1.3.5 Shitsuke (Disciplina)

(Colón & Castro, 2013) sostiene que “Shitsuke” significa convertir en hábito el empleo y utilización de los métodos establecidos y estandarizados para la limpieza la organización y la limpieza en el lugar de trabajo. Su aplicación garantiza que la seguridad será permanente, la productividad mejore progresivamente y la calidad de los productos sea óptima.

La disciplina no tiene indicadores de medición como ocurre con las anteriores etapas, pero ésta es parte de la conciencia y de los hábitos de las personas, por lo cual el nivel directivo de la institución debe llevar adelante iniciativas de motivación.

Estas iniciativas consiste en poner en marcha una tarea de seguimiento y evaluación del todo el sistema 5S de forma permanente con la participación de directivos, jefes departamentales y empleados, efectuando encuentros y talleres con todo el equipo para enseñarles y sensibilizarlos acerca de la importancia de las 5S, y demostrando su compromiso como líderes de la empresa en la aplicación del sistema.

1.4 La productividad en las operaciones

“La productividad es la relación que existe entre las salidas (bienes y servicios) y las entradas (recursos, mano de obra y capital); mejorar la productividad significa mejorar la eficiencia.” (Heizer & Render, 2014)

De forma que el incremento de niveles de productividad tendría 2 vías, la primera es una minimización de los costos de las entradas, y el segundo, un crecimiento en las salidas, expresado esto en los ingresos de la empresa.

Entonces hay que tomar en cuenta que, si la compañía está en un estándar de producción elevado, eso no es necesariamente igual a una alta productividad, porque habría que analizar el peso financiero de las entradas, el mismo que puede ser alto.

En el campo de la gestión operativa, una modificación de procesos puede empujar las entradas hacia abajo; por ejemplo: restarle una actividad al proceso de fabricación, reemplazar una máquina por otra más rápida o de mayor capacidad de producción, agilizar el servicio al cliente, mejorar la gestión de inventario para eliminar el desperdicio de tiempo, son medidas que pueden reducir los costos de las entradas y contribuir a la mejora de la productividad.

“Hay 2 formas de calcular la productividad:

- Productividad de un solo factor
- Productividad de múltiples factores” (Heizer & Render, 2014)

La productividad de un solo factor tiene la siguiente expresión:

Unidades producidas

Productividad = -----

Horas-hombre empleadas

Mientras que la productividad de múltiples factores se determina así:

Salidas

Productividad = -----

Mano de obra + material + energía + capital + otros

“Los factores que afectan positivamente a la productividad son:

- Innovación
- Organización y procesos
- Motivación
- Cuestiones externas” (Grupo Empresarial Edén, 2015)

La innovación permite incorporar al trabajo empresarial equipos técnicos, informáticos, de control de calidad, y de gestión administrativa más eficientes, que minimizan los errores de procesos y que permiten mayor cantidad de producto elevando la calidad.

Luego, la organización interna es también importante en la productividad porque estableciendo los procesos pertinentes y suficientes que consigan cumplir los requisitos del cliente, y que además estén inmersos en un sistema de mejora continua se consigue elevar la eficiencia operativa.

La motivación es un gran valor de la productividad porque los trabajadores son el principal factor de la producción, y es por eso que una compañía que consiga del colaborador una alta satisfacción laboral, estará haciendo una importante inversión que le generará mayor producción, uso racionalizado de los materiales, prácticas amigables con el medio ambiente y buen uso de los recursos energéticos y agua, mayor sinergia en el trabajo de equipo, mayor especialización en tareas específicas, entre otros.

Hay ciertas externalidades, es decir factores que escapan al control de la empresa, que pueden afectar la productividad y ellos son las políticas públicas del gobierno, las leyes

vigentes, las estrategias operativas y comerciales de los competidores, la disponibilidad de adquirir los recursos para la producción, entre otros.

1.5 Mejora continua para mantener el nivel organizativo

La mejor continua es un proceso cuyo objetivo es mejorar incrementar de forma constante la calidad de los bienes y servicios que produce una empresa, mediante un seguimiento, análisis y mejora de cada tarea que conforma ese proceso.

Figura 8: Diagrama de mejora continua



Nota: Concepto de mejora continua. García. 2012

Se puede identificar en el gráfico 8 los elementos de la gestión de calidad y se puede visualizar como todo el sistema culmina con el proceso de medición, análisis y mejora continua. Este proceso de mejora persigue lograr la alta satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos y sugerencias.

Uno de los procedimientos más utilizados para llevar a cabo la mejora continua es el sistema denominado “Kaizen”, el mismo que se puede aplicar a un departamento o a toda la empresa.

“El objetivo fundamental de “Kaizen” es dar al cliente o consumidor el mayor agregado, mediante la mejora continua y sistémica de la calidad, los costes, los tiempos de respuesta, la variedad y mayores niveles de satisfacción.” (García, 2012)

El sistema “Kaizen” tiene un ciclo de desarrollo, el cual está conformado por los criterios de planificar, hacer, verificar y actuar, denotados por la sigla PHVA.

(Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones de Costa Rica, 2015) sostiene que para aplicar “kaizen” se debe cumplir las siguientes acciones:

- Desarrolle equipos especialistas
- Nombre un líder en cada grupo
- Cada grupo debe identificar las variables a mejorar
- Identificar dónde se presentan las formas de desperdicio
- Se debe documentar lo realizado en cada proceso
- Determinar los procesos detectados a mejorar y documentar
- Tomar tiempos de cada proceso a mejorar
- Nombrar responsables para cada mejora y definir fechas para correcciones
- Ejecutar los cambios
- Generar hábitos de revisión de procesos corregidos hasta lograr la estandarización
- Implementar buzón de sugerencias

Cada grupo de trabajo debe realizar observaciones sobre el funcionamiento y estado de las máquinas, los insumos, y el trabajo del recurso humano. También debe observar los procedimientos con los que se realizan los procesos, decidir si se es factible hacer mejoras en las tareas y utilización del material.

También es necesario que los grupos observen si los equipos y bienes de capital en general, favorecen la labor de los técnicos y operadores, o mas bien son innecesarias u obsoletas. Otro aspecto importante a verificar si la ubicación actual de los módulos de trabajo y posición de los empleados favorece la eficiencia de las operaciones o es que se impone la necesidad de cambios en la disposición de los espacios, maquinarias, mobiliario, etc.

2. Marco conceptual

En este apartado se hará una revisión de los conceptos más relevantes utilizados para el abordaje del problema de investigación.

Competitividad: Es la capacidad de ofrecer a los clientes productos con iguales o mejores condiciones de calidad y precio que los competidores.

Contaminación: Es la presencia de bacterias, virus, vectores, sustancias sólidas, líquidas y gaseosas que provocan efectos nocivos en la naturaleza y en los seres vivos.

Cosméticos: productos para el cuidado del rostro y de la piel que procuran mejorar la apariencia personal

Disciplina: Conjunto de patrones de conducta necesarios para cumplir los reglamentos, políticas o normativas técnicas y legales de una organización.

Eficiencia: Realizar un proceso consiguiendo el máximo beneficio con el menor uso de recursos.

Enfoque al cliente: Principio del sistema de gestión de calidad ISO que busca vincular los requerimientos de los clientes con los objetivos y procesos institucionales.

Intermediarios: Son el componente del sistema de distribución que cumple la función de nexo entre el productor y el consumidor final de un bien.

ISO: Organización Internacional de Estandarización

Kaizen: Sistema de calidad que se enfoca en la mejora continua.

Mejora continua: Iniciativa de la norma ISO diseñada para efectuar el análisis de los procesos empresariales con la finalidad de efectuar los correctivos y mejoramientos pertinentes de una manera constante.

Microlocalización: Es el lugar específico donde se encuentra establecida una casa, edificio, organización o departamento laboral.

Motivación: Motivo que origina la ejecución u omisión de una acción.

Organización: es el brazo ejecutor de la planificación, es decir, es la disposición de los recursos necesarios de una forma estratégica para conseguir los objetivos establecidos en la planificación.

Planificación: es la programación detallada y analizada de un proceso o actividad mediante la cual se espera alcanzar una meta u objetivo.

Posicionamiento: Es la imagen, prestigio y alcance que ocupa un producto o una marca determinada dentro de un mercado.

Procesos operacionales: Son aquellos que ejecutan las tareas esenciales de la empresa y están conformados por los procesos productivos y técnicos.

Productividad: Es la relación existente entre la cantidad producida de bienes y la magnitud de los insumos utilizados en ella.

Riesgos de trabajo: son la exposición que tienen los trabajadores a sufrir accidentes, enfermedades o cualquier calamidad dentro de las horas de trabajo y en las fronteras de la empresa o sector de trabajo.

Satisfacción laboral: Nivel de pertenencia que tiene un trabajador con respecto a su institución, expresado en términos de disciplina, cumplimiento, responsabilidad, colaboración, sinergia, gratitud, motivación, buena relación con el equipo.

Seguimiento: Proceso que busca hacer un control del desarrollo de una actividad o proceso con el fin de tomar correctivos al instante para que se logre alcanzar un objetivo o se pueda llegar a una meta cercana a él.

Seiketsu: Estandarizar

Seiri: Organización

Seiso: Limpieza

Seiton: Orden

Shitsuke: Disciplina

Sistema: Conjunto de procesos, personas, documentos, instalaciones y servicios que persiguen cumplir con los objetivos estratégicos de una institución

3. Marco legal

Es preciso mencionar la normativa legal que tiene relación con esta investigación y con la actividad de la empresa objeto de estudio.

Ley de Compañías

(Congreso Nacional del Ecuador, 1999)

Art. 289.- Los administradores de la Compañía están obligados a elaborar en el plazo máximo de tres meses contados desde el cierre del ejercicio económico anual, el balance general, el estado de pérdidas y ganancias y la propuesta de distribución de beneficios, y presentarlos a consideración de la junta general con la memoria explicativa de la gestión y situación económica y financiera de la Compañía.

Art. 293.- Toda Compañía deberá conformar sus métodos de contabilidad, sus libros y sus balances a los dispuesto en las leyes sobre la materia y a las normas y reglamentos que dicte la Superintendencia de compañías para tales efectos.

Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2017

(Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013)

Objetivo 10: Impulsar la transformación de la matriz productiva.

Política 10.2: Impulsar la producción y la productividad de forma sostenible y sustentable, fomentar la inclusión y redistribuir los factores y recursos de la producción.

Política 10.6: Potenciar procesos comerciales diversificados y sostenibles en el marco de la transformación productiva.

CAPÍTULO 2

2. Diagnóstico de la situación actual de la problemática que se investiga

2.1 Descripción y estructura de la empresa

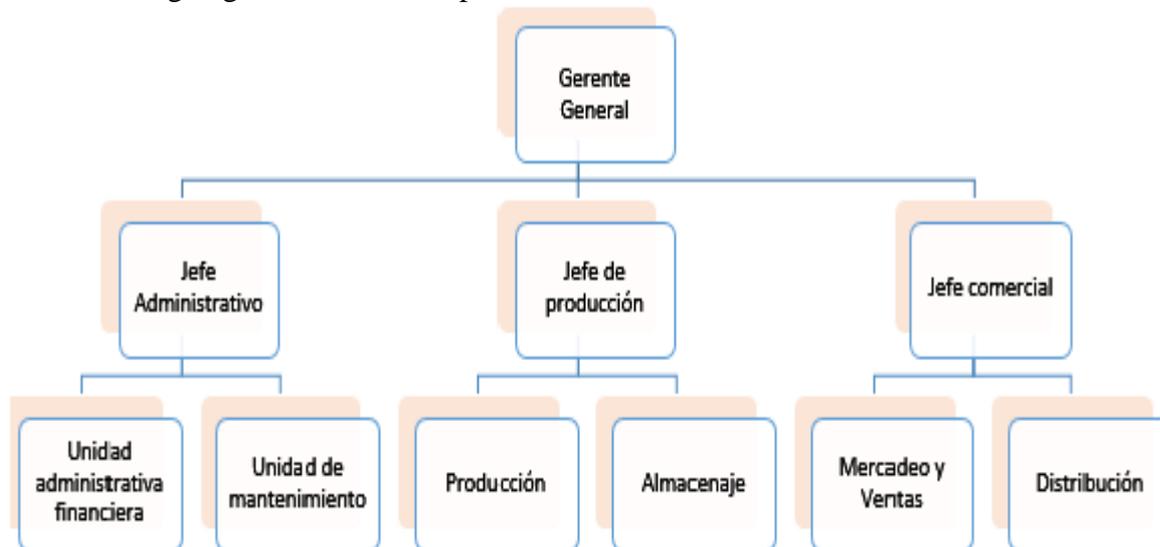
Cosmeticorp inició sus actividades en el año 1993 como compañía anónima, tiene la situación legal de activa en la Superintendencia de Compañías y está establecida en la Ciudadela Samanes de la Ciudad de Guayaquil.

Como se mencionó antes, la empresa produce cosméticos, artículos de cuidado facial y corporal de marcas tales como Trial, Millionarie, Pure romance, entre otras. Los productos son variados y van desde shampoos, jabones y lociones hasta cremas y aceites esenciales.

En sus comienzos era una microempresa pero con el paso del tiempo, gracias a la calidad de sus productos y su posicionamiento de mercado, ha ampliado su capacidad instalada, mucho más desde que tiene como socio comercial a Almacenes Tía, con todo lo cual pasó a convertirse en pequeña empresa.

2.2 Estructura orgánica

Gráfico 9: Organigrama Cosmeticorp



Nota: Administración. Cosmeticorp. 2017

Como indica el gráfico 9, la gerencia general es el más alto estamento de poder, el cual tiene la misión de planificar y dirigir de forma estratégico la acción general de la empresa, y para tal efecto trabaja de cerca y coordina con los jefes de área el desarrollo de los procesos para poner en práctica las estrategias de Cosmeticorp.

Luego, hay 3 jefaturas que son la administrativa, productiva y comercial. La administrativa coordina y da seguimiento a los procesos de las unidades que tiene a su cargo.

La unidad administrativa financiera atiende los procesos de gestión de recursos, compras y adquisiciones, gestión del talento humano, la gestión del stock de suministros y materiales, y soporte informático. Junto a ella, funciona la unidad de mantenimiento que está encargada de mantener operativas todas las instalaciones, limpieza y servicios generales.

En la jefatura de producción se hace las coordinaciones y seguimiento de las unidades de elaboración de los productos y del almacenaje, ordenamiento y cuidado del producto terminado.

La unidad de producción tiene como función todo el proceso de producción de los diferentes ítems, de acuerdo a la planificación realizada con el jefe de área; mientras que en el almacenaje se embalar el producto terminado para trasladarlo a la bodega, lugar en el cual es almacenado con criterios de clasificación y seguridad.

Por último, la jefatura comercial tiene la responsabilidad de dirigir a sus unidades y coordinar con ellas las acciones del plan operativo anual. La unidad de mercadeo y ventas tiene por encargo la gestión de marketing promocional y digital, la gestión de ventas, crédito y cobranza, y la atención al cliente; y junto a ellos, la distribución se encarga de llevar los pedidos a manos del cliente en el tiempo acordado y la calidad ofrecida.

2.3 Plan estratégico

Se colocará los elementos orientadores del plan estratégico institucional de Cosmeticorp.

Misión

“Elaboramos productos cosméticos de alta calidad dirigidos a personas de todos los segmentos socioeconómicos dentro del país.” (Cosmeticorp , 2017)

Visión

“Ser el principal referente en elaboración de cosméticos a nivel nacional.”
(Cosmeticorp , 2017)

Valores

“Honestidad, Excelente atención, Responsabilidad social” (Cosmeticorp , 2017).

2.4 Principales clientes

Tabla 2:
Principales clientes de Cosmeticorp

Cliente	Tipo de cliente
Almacenes Tía	Empresa grande
Corporación El Rosado	Empresa grande
Gloria Saltos	Empresa mediana
Econofarm	Empresa mediana
Mushcosmética Cía. Ltda.	Empresa pequeña

Nota: Administración. Cosmeticorp. 2017

2.5 Identificación del problema planteado

Tomando como insumo la información registrada en la observación estructurada que se realizó dentro del área administrativa de la empresa, se presenta varios indicadores de la situación actual de organización en dicha unidad de trabajo:

Tabla 3:
Indicadores de organización de área administrativa

Aspecto	Nivel de desarrollo
Organización general	60%
Sinergia y colaboración entre empleados	65%
Eficiente uso de los espacios	50%
Limpieza y buena conservación del área	70%
Orden y etiquetado	65%
Uso adecuado del material y recursos de trabajo	60%

Nota: Administración. Cosmeticorp. 2017

Como puede verse en la tabla 3 el nivel organizativo está en alrededor de 60% de desarrollo debido a que, de forma general, no se cumple con los aspectos del “seiri” y la empresa no tiene un protocolo documentado que indique cómo se debe desarrollar la organización interna de los departamentos; junto a esto hay que precisar, que el jefe del área

administrativa no trabaja en este asunto con su equipo, sino que se remite a ejecutar los procesos emitidos desde la gerencia general.

En lo referente a la sinergia y colaboración entre empleados, es preciso decir que ellos cumplen con eficacia las tareas encomendadas, son calificados para sus puestos, sin embargo no se una estrecha colaboración para cumplir los objetivos del área ni una alta satisfacción por estar ahí.

Sobre el uso eficiente de espacios, se puede determinar que es necesario una nueva ubicación del mobiliario de trabajo y los equipos informáticos para ganar espacio de movilización y también con esto se propende a una mejor imagen, al orden y al acceso fácil a los materiales y medios de trabajo.

La limpieza y conservación ha sido calificada con un 70% porque a pesar de que ésta se realiza de forma periódica de parte de un empleado que lo hace en todas las áreas, pues no se cumple con todos los criterios del “seiso” principalmente en lo referente a la participación de todo el equipo, la retroalimentación diaria de este aspecto, y junto a todo esto, se observa un grado de deterioro en escritorio, sillas y archivadores por fallas en el procedimiento de una adecuada limpieza.

Sobre el orden y etiquetado, se lo calificó con 65% de desarrollo porque se ve falencias de ordenamiento de los documentos y expedientes de trabajo por tipo de documentos, tipo de cliente y en forma cronológica, y se nota falta de etiquetado en archivadores y folders.

Finalmente, en el uso de los recursos la eficiencia es del 60% debido a que no se ve aplicación de normas amigables con el medio ambiente, tales como reutilizar material reciclado, racionalización del uso de la energía eléctrica, carencias en el control de la solicitud y uso de los suministros.

En base de lo anterior, es posible entonces identificar la problemática y los puntos críticos que se debe corregir en la propuesta de solución.

2.6 Fundamentos metodológicos

Esta investigación se desarrolla en el marco de la metodología de la investigación científica, dentro de la cual se analizará los enfoques, diseño, tipos, métodos, técnicas e instrumentos de investigación que se ha utilizado aquí y que serán conducentes a alcanzar los objetivos planteados y a establecer conclusiones con validez académica y profesional.

2.6.1 Enfoques de investigación

Los enfoques de investigación son el cuantitativo y cualitativo.

Es cuantitativo porque se efectuó un trabajo de campo que arrojó información numérica, la cual ofrece datos específicos sobre el estado real del proceso organizativo dentro del área administrativa y sus aspectos críticos. Esta data numérica es explicativa de la situación actual y su análisis ofrece alternativas de solución al problema planteado.

“Se usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández R. , 2012)

Es a la vez cualitativo ya que se analizó la base teórica en general y las opiniones de los trabajadores consultados para llegar a una comprensión amplia del problema y establecer conclusiones que sean aporte en el desarrollo de la propuesta.

“Utilizamos la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afirmar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández R. , 2012)

2.6.2 Diseño de investigación

El diseño de investigación utilizado es el no experimental transversal debido a que, para averiguar la situación actual específica del sistema de organización del área administrativa de Cosmeticorp, se obtuvo información numérica de campo durante una sola

ocasión, para con ella realizar el análisis relacional respectivo entre las variables de estudio y determinar conclusiones a cerca del abordaje correcto del problema investigado. Además el carácter de no experimental que tiene este diseño, se explica porque no se realiza pruebas de movimiento de las variables, es decir no se hace manipulación alguna de ellas.

“Diseño no experimental transversal es aquel que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Se basa fundamentalmente en la observación del fenómeno tal y como se da en su contexto natural para después analizarlos.” (Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, 2013)

2.6.3 Métodos de investigación

Los métodos que han servido de apoyo en este trabajo son el inductivo y deductivo.

El inductivo fue de utilidad porque se recogió información general de los aportes científicos profesionales sobre el abordaje del problema de la organización departamental, para con ese insumo establecer conclusiones específicas que ayuden a delinear las alternativas de solución en el caso de Cosmeticorp.

“Método inductivo: en este método se usa el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares y llegar a hechos de carácter general.” (Boscan, 2013)

El método deductivo fue útil porque partiendo de las singularidades y aspectos críticos del sistema de organización del área administrativa, se alcanzó conclusiones generales que contribuyeron a configurar el planteamiento de la propuesta de solución.

“Método deductivo sugiere tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares, por tanto, consiste en la aplicación de leyes universales o premisas de los casos generales a los particulares.” (Boscan, 2013)

2.6.4 Técnicas e instrumento de investigación

La técnica empleada para recoger la información de campo es el censo, debido a las pocas personas que conforman el área administrativa, no se hará encuesta y por tanto no hay necesidad de calcular una muestra.

“El censo es el conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan las observaciones. Consiste básicamente en obtener datos específicos del número total de elementos de una población mediante diversas técnicas de recuento.” (Troya, 2015)

Dentro del censo, se encuentra un cuestionario de 9 preguntas preparadas de forma minuciosa para que consiga el objetivo esperado, es decir las preguntas son concretas, referidas de forma directa a los puntos de la organización interna que deseamos conocer, las respuestas son construidas con la escala de Likert para no dejar espacio a la subjetividad ni a criterios sesgados y por último su redacción las hace fáciles de comprender.

2.7 Explicación de los resultados obtenidos mediante métodos aplicados

2.7.1 Objeto de estudio

Se efectuó el trabajo de campo consistente en un censo a todos los trabajadores del área administrativa de Cosmeticorp, que en total son 6 personas. Este censo tiene el objetivo de recabar las opiniones de los mismos funcionarios sobre la situación actual de la organización interna del área, de las condiciones laborales e identificar los aspectos críticos que están obstaculizando el camino hacia un desempeño óptimo de los empleados y hacia la plena eficiencia del área en estudio.

Basados en la información recogida se puede obtener datos precisos para desarrollar la propuesta de solución que ayude a optimizar el nivel organizativo y administrativo.

2.7.2 Determinación de fuentes de información

La información para llevar adelante esta investigación se la ha recibido de la misma empresa Cosmeticorp mediante la Administración, y también de la observación realizada

dentro de las instalaciones, con la cual se ha tomado notas de la ejecución de los procesos internos y se ha conversado con trabajadores del área en estudio. Por otra parte, para el marco teórico, se ha tomado conceptos y postulados de destacados autores, docentes, investigadores y consultores, con lo cual se ha abordado el problema de investigación con enfoque técnico.

A continuación presentamos los resultados del censo a los funcionarios, el mismo que empieza con la pregunta, continua con la tabulación de las respuestas, el gráfico estadístico y el análisis del mismo.

Luego se finaliza el capítulo con un análisis integral del resultado del trabajo de campo.

CENSO DIRIGIDO A EMPLEADOS DE ÁREA ADMINISTRATIVA

1.- El sistema de organización en el área administrativa es

Tabla 4:

Eficiencia de organización interna

Opciones	Alto	Medio	Bajo
Porcentaje	33	67	0
Frecuencia	2	4	0

Nota: Censo a empleados

Figura 10: Eficiencia de organización interna



Nota: Censo a empleados

Sólo un tercio de los censados afirma que el nivel de organización del área es alto, mientras que una mayoría del 67% indica que éste es solamente medio porque se ve falta de direccionamientos de los jefes, hay algo de ineficiencia en el uso y provisión de los materiales, y no se observa un método formal de organización.

2.- El método de organización contribuye a un buen desempeño del área y la productividad del personal?

Tabla 5:

Actual organización ayuda al rendimiento laboral

Opciones	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo
Porcentaje	17	66	17
Frecuencia	1	4	1

Nota: Censo a funcionarios

Figura 11: Actual organización ayuda al rendimiento laboral



Nota: Censo a funcionarios

Un pequeño 17% está plenamente de acuerdo en que la actual organización contribuye con un alto rendimiento laboral; sin embargo, el 66% de empleados consultados afirma estar de acuerdo con ello pero que el sistema tiene que mejorar en cuanto al impulso de la sinergia del grupo de trabajo y a mayores direccionamientos de parte de los directivos. Por su parte, el 17% afirma estar en desacuerdo con la afirmación ya que a parte de lo mencionado, indican

que el desorden y cambio de órdenes que se ve, no ayudan al buen desempeño laboral, además por problemas de desorganización del jefe o directivos ponen a correr y en apuros al personal.

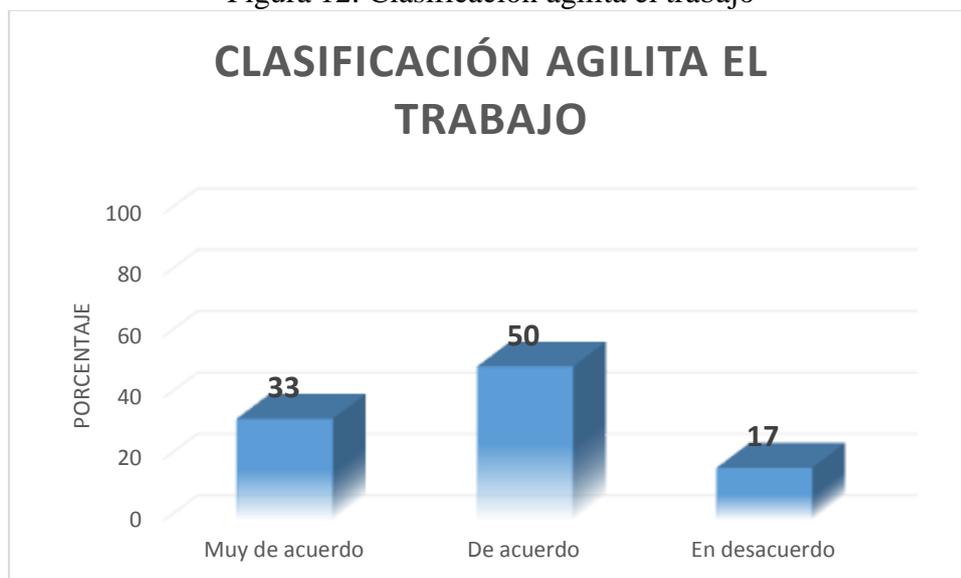
3.- La clasificación de los suministros de trabajo, los equipos tecnológicos y los muebles de archivo ayuda a la óptima ejecución de las tareas, contribuye a la eficiente utilización de los recursos, elimina los documentos trasapelados y la confusión de archivos

Tabla 6:
Clasificación actual agiliza el trabajo

Opciones	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo
Porcentaje	33	50	17
Frecuencia	2	3	1

Nota: Censo a empleados

Figura 12: Clasificación agiliza el trabajo



Nota: Censo a empleados

La tercera parte de los censados afirma que está muy de acuerdo con la clasificación de materiales que se hace, pero la mitad de los consultados contradice esto indicando que están de acuerdo como se hace la clasificación sin embargo tiene que haber mejoras en esto porque no hay un procedimiento estándar para ello y por tanto los empleados usan sus criterios personales. Finalmente un 17% no está de acuerdo con la clasificación actual,

porque afirman entre otras cosas, que no se hace un uso eficiente de los suministros de trabajo, no se usa material de reciclaje y se ve muchos documentos inservibles almacenados en el área debido en parte a una mala clasificación.

4.- La organización de los materiales y suministros optimiza el tiempo de trabajo y de los espacios, la seguridad de los archivos, el adecuado posicionamiento de los elementos que pueden ocasionar daños a los equipos

Tabla 7:

Organización actual del área es adecuada?

Opciones	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo
Porcentaje	50	50	0
Frecuencia	3	3	0

Nota: Censo a empleados

Figura 13: Organización actual es adecuada?



Nota: Censo a empleados

El 50% de consultados manifiesta estar en total acuerdo con la organización actual de los recursos y materiales dentro del departamento y la disposición de los espacios. El otro 50% afirma estar de acuerdo con la organización de recursos pero para llegar a ser de excelencia se debe mejorar en algunos aspectos como ampliar los espacios haciendo una mejor ubicación de los escritorios y muebles de archivo, un almacenamiento de los

documentos que incluya etiquetas por sectores y por tipo de documento, mantener actualizado el archivo digital para encontrar rápido los documentos, e incluso en el futuro se va a requerir un lugar externo para los archivos físicos con el fin de no congestionar más el área.

5.- Existe una normativa de la empresa para ejecutar la labor de limpieza?

Tabla 8:
Existencia de normativa de limpieza

Opciones	Sí	No	No sabe
Porcentaje	17	50	33
Frecuencia	1	3	2

Nota: Censo a empleados

Figura 14: Existencia de normativa de limpieza



Nota: Censo a empleados

El 17% expresa que sí existe un proceso de limpieza llevada a cabo por la persona encargada de eso y direccionada por el Gerente. Junto a eso, el 50% afirma que no hay tal normativa de limpieza en la empresa y que la persona encargada del aseo no tiene procedimientos uniformes todas las semanas. El restante 33% afirma que no sabe de este asunto.

6.- Se realiza en el área una limpieza permanente con acciones especiales para maniobrar objetos delicados como aires acondicionados y equipos electrónicos

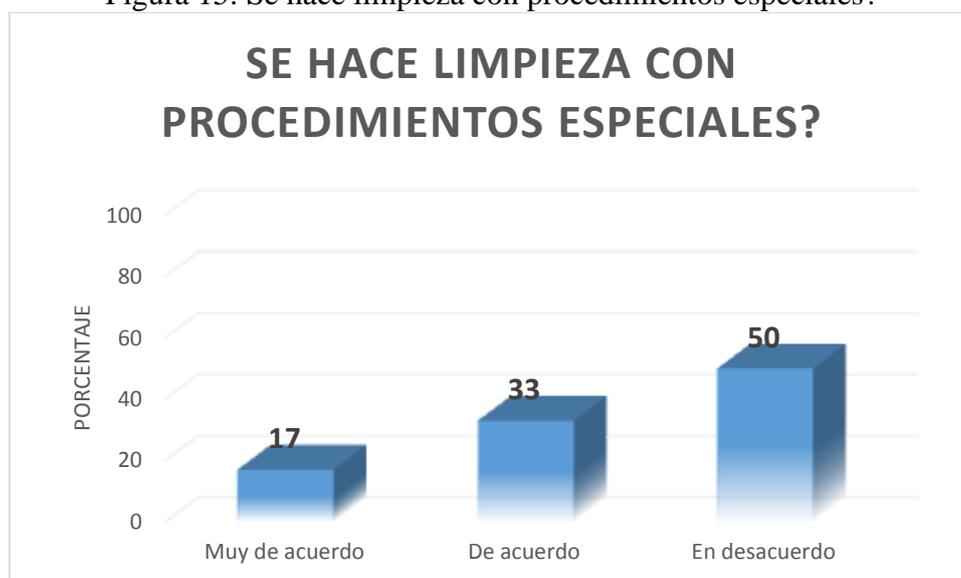
Tabla 9:

Se hace limpieza con procedimientos especiales?

Opciones	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo
Porcentaje	17	33	50
Frecuencia	1	2	3

Nota: Censo a empleados

Figura 15: Se hace limpieza con procedimientos especiales?



Nota: Censo a empleados

El 17% de consultados aseguran que sí se hace la limpieza todos los días o varias veces por semana y se lo hace con el cuidado debido a los equipos y mobiliario. En cambio el 33% indica que la limpieza se la realiza correctamente sólo en parte porque no se ve que el compañero encargado, haga una limpieza adecuada del aire acondicionado, de los computadores, de la parte interior e inferior de los archivadores. El 50% indica que no hay procedimientos especiales para objetos eléctricos ni para equipos informáticos como computadores, router, sistema de cables de red e impresora.

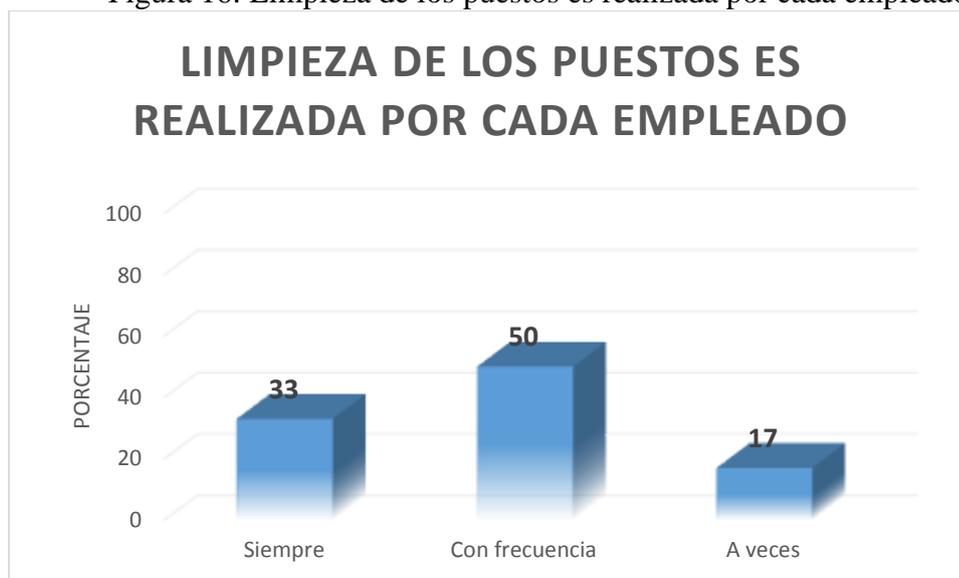
7.- La limpieza de cada puesto de trabajo y la correcta operación de los equipos de computación es realizada por cada trabajador?

Tabla 10:
Limpieza de los puestos es realizada por cada empleado

Opciones	Siempre	Con frecuencia	A veces
Porcentaje	33	50	17
Frecuencia	2	3	1

Nota: Censo a empleados

Figura 16: Limpieza de los puestos es realizada por cada empleado



Nota: Censo a empleados

Una minoría del 33% indica que la limpieza de los puestos de trabajo se hace siempre y cada trabajador cuida el puesto y materiales asignados a él. Mientras tanto, el 50% afirma que esto se lo hace con frecuencia y que muchas veces los trabajadores no mantienen bien arreglado y aseado sus estaciones de trabajo. Por último, el 17% asevera que esto se cumple solo a veces porque en realidad la limpieza se le deja al compañero encargado de eso y que a veces los cuidados técnicos que necesitan las computadoras no son realizados por los compañeros.

8.- Los directivos toman en cuenta las iniciativas de los trabajadores para impulsar llevar adelante mejoras en el área y se incremente sus niveles de desempeño?

Tabla 11:
Se considera las iniciativas de los empleados?

Opcion	Con frecuencia	A veces	Nunca
Porcent	17	50	33
Frecuen	1	3	2

Nota: Censo a empleados

Figura 17: Se considera las iniciativas de los trabajadores?



Nota: Censo a empleados

El 17% indica que la empresa y sus directivos han tomado con frecuencia las ideas y propuestas de los trabajadores para incorporarlas en las tareas administrativas. Frente a es, la mitad de empleados piensa que sólo a veces se escucha y se valora las ideas y experiencia de los trabajadores, y que en realidad no se les involucra en el desarrollo de la compañía. Un 33% afirma que esto no sucede, no se recibe ni se da el espacio para que el trabajador haga transferencia de conocimientos hacia la empresa.

9.- Es necesario implementar en el área un sistema de organización del trabajo que incluya una clasificación eficiente del material, una organización técnica de los recursos, un protocolo formal de limpieza y un actividad de control y mejora de todos estos aspectos?

Tabla 12:
Necesidad de nuevo sistema de organización

Opciones	Porcentaje	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo
Entonces	67	33	0	
Frecuencia	4	2	0	

Nota: Censo a empleados

Figura 18: Necesidad de nuevo sistema de organización



Nota: Censo a empleados

Un fuerte 67% está muy de acuerdo con implementar un nuevo sistema de organización que optimice el actual; mientras que el restante 33% está de acuerdo con la condición de que no se afecte la estabilidad laboral de nadie, ni que se les sobrecargue de trabajo porque eso en cambio fomentaría un mal ambiente de trabajo.

ANÁLISIS INTEGRAL DEL RESULTADO DE LA ENCUESTA

Se parte del hecho de que una gran mayoría de empleados aceptan que el sistema organizativo actual es bueno pero debe mejorarse. Esta misma tendencia se conserva en las consultas realizadas sobre el sistema de clasificación de materiales y en el nivel del rendimiento del personal.

Pero ya pasando al tema de la organización de documentos e insumos en general, el 50% tiene niveles de inconformidad y en cuanto a la normativa de limpieza, solo el 17% pudo confirmar que ésta existe.

Sobre los procedimientos de limpieza, nuevamente, hay alrededor de un 80% de personas que opinan que estos no siempre son técnicos o adecuados; mientras que alrededor del 70% opinan la limpieza no es realizada de forma diaria y tienen inconformidades con la actuación de cada funcionario con respecto al cuidado de sus puestos de trabajo.

Por otra parte, el 83% de los empleados censados sostienen que no son consultados con frecuencia ni se consideran sus iniciativas y experiencias para hacer mejoras en la organización y gestión de los procesos del área administrativa.

Prácticamente el 70% está totalmente de acuerdo con la elaboración e implantación de un nuevo sistema de organización que eleve las condiciones de trabajo, la facilidad de manejo de los recursos y el desempeño de los trabajadores.

Por lo anterior, se verifica la pertinencia de diseñar y establecer un sistema de organización basado en la metodología 5S que contribuya a mejorar la gestión administrativa del departamento en estudio y de toda la empresa.

CAPÍTULO 3

3. Propuesta

3.1 Características esenciales de la propuesta

Esta propuesta tiene como insumos los elementos técnicos recogidos en el marco teórico, la información recopilada en el interior de la institución utilizando la observación de

procesos y el diálogo con varios trabajadores, y los resultados de la encuesta a los empleados del área administrativa.

Con respecto al marco teórico, este planteamiento de solución está ligado de forma directa a la metodología 5S por supuesto, pero al mismo tiempo a los criterios de calidad, gestión de procesos y mejora continua que se analizaron en el apartado del sistema de gestión.

La aplicación de las 5S es para la gestión de la calidad un vehículo conducente a cumplir los requisitos de los clientes y las aspiraciones de los usuarios internos; mientras tanto, este sistema de organización es en sí mismo un proceso a gestionarse de acuerdo a la secuencia lógica y ordenada de cada uno de sus componentes.

Se ha mencionado también que, se ha diseñado la propuesta en base a la observación interna, y en efecto, mediante ésta ha sido posible realizar una verificación metodológica de cada aspecto de la organización del área administrativa, y junto con ello, fue también muy útil la aplicación de las encuestas, habida cuenta que sus resultados fueron el elemento final que permitió conocer a fondo la situación organizativa del área, sus funcionarios, sus bienes e instalaciones.

En base de las opiniones y criterios de los empleados, se tuvo un insumo importante para desarrollar esta propuesta.

Entonces desde un enfoque de optimización organizativa, el planteamiento que se hace en este capítulo es el de alcanzar mejores niveles de gestión administrativa, que a su vez contribuya a la eficiencia institucional.

3.2 Formas y condiciones de aplicación

Se establece que para diseñar la metodología 5S en el área administrativa, tiene que haber una hoja de ruta que conduzca de forma exitosa a su implementación, por lo cual se plantea desarrollar un esquema de 4 fases que son las siguientes:

Figura 19: Esquema propuesto de diseño 5S



3.2.1 Socialización

Se propone realizar una reunión con todo los funcionarios del área administrativa y que sea dirigida por el Gerente general, en la cual se explique la decisión de la empresa de implementar la metodología 5S, se indique la importancia de la misma, su impacto en la eficiencia y en el ambiente laboral, y finalmente se motive a los trabajadores a participar de ella dando todo su apoyo en el diseño y aplicación del sistema.

Tabla 13:
Agenda para reunión de socialización propuesta

Temas	Expositor
Necesidad de mejorar la organización interna	Gerente
Generalidades del sistema 5S	Jefe administrativo
Importancia y beneficios del sistema	Jefe administrativo
Motivación y compromiso de los funcionarios	Gerente

3.2.2 Capacitación

Se hará una jornada de capacitación con la asistencia de todo el equipo de trabajo del departamento administrativo para capacitarlo en los conceptos y en el procedimiento de aplicación de cada una de las 5S.

Tabla 14:
Agenda de jornada de capacitación propuesta

Temas	Responsable
Sistema 5S: usos y resultados	Jefe administrativo
Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke: conceptos y formas de aplicación	Jefe administrativo
Trabajo grupal: Caso de aplicación de las 5S	Funcionarios
Retroalimentación	Jefe administrativo

3.2.3 Análisis FODA

Como punto de partida para el diseño y aplicación del sistema 5S, es preciso contar con un trabajo de diagnóstico de la situación organizativa del área en estudio, lo cual debe ser fruto de la participación de los trabajadores en coordinación con el jefe de área.

Sin embargo, por la amplia información que se ha recabado en la observación de la problemática en el área, en las consultas hechas a varios funcionarios y en los resultados de la encuesta, se propone el siguiente cuadro que presenta las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del aspecto organizativo.

Con este insumo será posible trabajar de mejor forma la aplicación de las 5S para asegurar un resultado exitoso y la buena participación de los trabajadores.

Tabla 15:
Análisis FODA del sistema de organización

Fase	Fortaleza	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Clasificar	Se clasifica adecuadamente la documentación de la administración general, de las compras, contrataciones, archivos del historial del personal, reportes de mantenimiento, planificaciones semanales	Mayor espacio para trabajar y movilizarse Espacio liberado en los escritorios y archivadores para colocar material de importancia Mayor agilidad en el desarrollo de las actividades administrativas	No se clasifica adecuadamente documentos que se puede reutilizar o reciclar Hay varios materiales de uso diario en exceso y otros que están obsoletos y deberían ser retirados	Extravío de documentos Deficiente apoyo a las áreas comercial y de producción en provisión de recursos y trámites varios
Organizar	Se guarda el debido orden documental entre los diferentes tipos de archivos para el manejo de las unidades de trabajo	Mejor disposición de las estaciones de trabajo y equipos lo cual facilita el trabajo Implementación de archivo digital lo cual mejoraría la rapidez para encontrar documentos	Los archivos del historial del talento humano, de los pedidos internos y provisión de suministros se encuentran fuera del área Varios equipos informáticos están conectados a una sola fuente de poder Los documentos organizados no tienen etiquetas identificatorias En un mismo anaquel se coloca documentos de todas las unidades de trabajo En ocasiones se	Pérdidas económicas para la empresa Imposibilidad de ejecutar los procesos internos del área minimizando recursos Reclamos e insatisfacción de usuarios internos de los servicios del área administrativa Baja motivación del personal del área por trabajar en un ambiente desorganizado, con estrés y sin directrices de los superiores

			<p>recibe algunos materiales de trabajo viejos e inservibles como cartuchos de tinta, plumas, resaltadores</p> <p>Se desecha materiales que aún sirven</p> <p>No se utiliza papeles de reciclaje y muchas veces hay desperdicio de energía eléctrica cuando las pc están desocupadas o no hay gente en el área</p>	
Limpiar	Se hace limpieza general del área	<p>Ambiente seguro para la salud de los trabajadores</p> <p>Ambiente adecuado y bien presentado para atender a usuarios de otras áreas</p> <p>Mayor durabilidad del mobiliario y equipos</p>	<p>La limpieza no se hace de forma diaria</p> <p>No se limpia la totalidad de los bienes del área</p> <p>No hay procedimientos especiales para manipulación y limpieza del aire acondicionado, impresora, red informática</p>	<p>Peligro para la salud de los trabajadores por polvo acumulado sobre todo en el aire acondicionado</p> <p>Riesgo de daño de equipos</p>

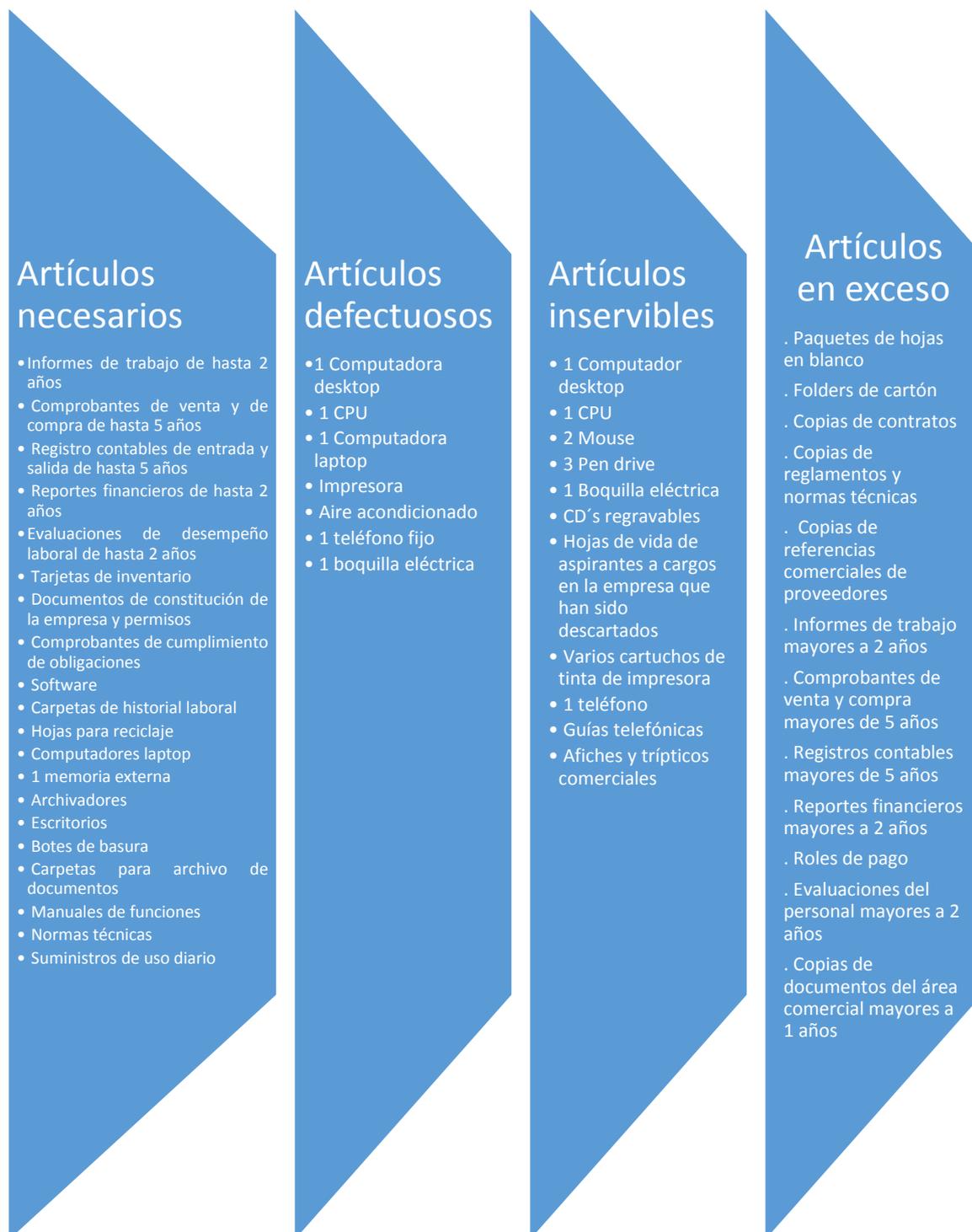
3.2.4 Aplicación de 5S

Se irá desarrollando de forma metodológica la aplicación de los cinco componentes del sistema y de una forma ilustrativa para un entendimiento pleno.

Clasificar

Se plantea un esquema gráfico para desarrollar la “S” de clasificación, de forma que se incluya todos los elementos de la misma.

Figura 20: Clasificación propuesta



En el gráfico anterior se puede visualizar los 4 elementos de la clasificación, de entre los cuales es importante explicar que los artículos defectuosos están funcionando pero suelen tener fallas que los deja fuera de operación y deben ser reparados. En el caso particular del aire acondicionado, éste suele tener mucha acumulación de polvo y partículas que son esparcidos dentro del área.

Dentro de los artículos necesarios, cabe indicar que los documentos que incluyen tiempo de antigüedad superiores a los establecidos en el cuadro anterior, deberán ser almacenados en otra bodega fuera del área administrativa, ya que dentro de la misma no son necesarios y más bien originan exceso de material.

Los artículos inservibles son aquellos que están obsoletos y su utilización no le es útil a la empresa, y aquellos que no tienen reparación por lo cual deben ser dados de baja. Mientras tanto los artículos en exceso son los suministros que tienen bajo su poder los funcionarios y que representan a pedidos en abundancia hechos por ellos o a una provisión excesiva; estos artículos representan un uso ineficiente de recursos e incrementan los costos operativos.

En otros casos los artículos en exceso son muchas copias de documentos que no se utilizan de forma regular y por tanto pueden ser almacenados en una bodega exterior.

Otro detalle que es preciso indicar es que en este trabajo de clasificación no se ha tomado en cuenta los materiales de mantenimiento y reparación de instalaciones, porque para ellos existe una bodega exterior al departamento administrativo.

Organizar

La propuesta de ordenar u organizar el área se la hace clasificando ésta en objetos, documentos y suministros, porque el manejo de cada uno de ellos tiene particularidades que ameritan esa división de activos y facilita el entendimiento de forma visual.

Figura 21: Organización propuesta



OBJETOS

- . Escritorios pequeños más cerca de la puerta para facilitar acceso al área e incrementar el espacio interno.
- . Cambiar anaquel grande por un archivador aéreo en cada estación de trabajo.
- . Cada archivador tendrá una etiqueta exterior que indique la unidad de trabajo a la que pertenece
- . Los folders deberán colocarse en los archivadores aéreos y cada folder debe llevar en la parte frontal una etiqueta que indique a qué proceso pertenece
- . Cada escritorio tendrá un rótulo que indique la unidad de trabajo

DOCUMENTOS

- . Documentos muy antiguos e innecesarios deben ser ubicados en una bodega exterior al área.
- . Los documentos necesarios estarán dentro de folders que tendrán su respectiva etiqueta.
- . Los documentos irán dentro de cada folder ordenados de forma cronológica.
- . Las normas técnicas de trabajo, memorias, manuales de apoyo se colocarán en el cajón intermedio

SUMINISTROS

- . Los paquetes de hojas blancas se colocarán en el cajón inferior de cada escritorio con la debida etiqueta en su envoltura
- . Las hojas de reciclaje deberán ir empaquetadas y también colocadas en el cajón inferior con la etiqueta en la envoltura
- . Los separadores de hojas y carpetas vacías irán en el cajón inferior
- . Los cd, memorias de almacenamiento, cámaras fotográficas, cables y otros insumos informáticos estarán colocados en el cajón intermedio de cada escritorio
- . Los suministros pequeños como plumas, marcadores, grapas, calculadora, adhesivos, entre otros irán en el cajón superior

Limpiar

Se propone cumplir cada uno de los pasos para implementar el “seiso”.

Campaña de limpieza

Se hará, bajo el mando del jefe de área, un primer trabajo de limpieza con la inclusión de los

6 empleados de los procesos que conforman dicha área los cuales son los de gestión administrativa, financiera y mantenimiento.

Una vez clasificada y organizada el área, se explicará al personal en qué consiste la función de limpieza, cómo debe hacerse, los materiales a utilizarse y la participación de cada persona.

Esto es que en una especie de taller de trabajo, el líder de este proceso (jefe de área) enseñará a todo el equipo de forma práctica, cómo se deberá efectuar la limpieza de los pisos, mobiliario, equipos y sus accesorios, cables, aire acondicionado, puertos de electricidad, impresora, puertas, ventanas, luminarias, desinfección, aireación, así como también mantenimiento básico de escritorios, sillas ejecutivas y sillas para usuarios y pc para evitar su deterioro prematuro.

Luego de la explicación del líder, cada uno ejecutará en su módulo de trabajo, las acciones aprendidas de acuerdo a las disposiciones recibidas, para a continuación realizar una retroalimentación que fortalezca la tarea aprendida.

Finalmente, se tomará varias fotografías del área administrativa luego de haber recibido el proceso de limpieza, las cuales se colocarán en la pared adyacente a la puerta de entrada como parte de una pequeña cartelera, con la finalidad de que todos los empleados tengan presente el cómo debe permanecer el área de trabajo todos los días.

Planificar el mantenimiento de la limpieza

En esta etapa, el líder del proceso de implementación de las 5S en el área administrativa establece las acciones diarias que en materia de limpieza tienen los funcionarios de los procesos de:

- Administración general
- Compras y provisión de materiales y suministros
- Gestión del talento humano
- Mantenimiento
- Contabilidad

Cada uno de ellos deberá encargarse de mantener limpio y en su puesto de trabajo y los activos y materiales que están bajo su custodia aplicando los puntos aprendidos, y además cada uno tendrá que efectuar la limpieza general del área un día por semana, de la forma como se aprendió en el taller.

Esta planificación debe también ser colocada en la mencionada cartelera, para que se cultive un espíritu de responsabilidad entre los colaboradores y no se olviden de su obligación.

Preparar el manual de limpieza

El manual de limpieza ha de ser elaborado por el líder de la implementación de este proceso con la participación del equipo del área, sin embargo, con base en la observación realizada se propone el siguiente esquema de manual.

I. Objetivo

Establecer un sistema de limpieza eficiente mediante la aplicación de normas y la participación del talento humano con la finalidad de contribuir a la eficiencia operativa.

II. Delimitación

Está involucrada en este proceso únicamente el área administrativa y por consiguiente todo su personal, como un proceso piloto que servirá de factibilidad para su aplicación en el resto de la compañía.

III. Recurso humano

Jefe de área: Responsable directo de la idónea marcha de este proceso de limpieza y orden

Gerente: Responsable de revisar y aprobar las normas actuales y futuras que conformen este manual, y de efectuar verificaciones periódicas de su correcta aplicación

Trabajadores del área: Responsables de aplicar las normas de forma general en el área, y de manera particular en sus estaciones de trabajo.

IV. Normas de limpieza

Se presentará en la siguiente tabla un conjunto de normas de limpieza que abarca cada uno de los aspectos de la misma, dentro de la superficie del área en estudio.

Tabla 16:
Normas de limpieza propuestas

NORMAS DE LIMPIEZA	
1	Cada funcionario tiene el deber de mantener la limpieza integral y cuidados de su estación de labores, equipos y materiales asignados a su uso
2	Los funcionarios terminarán su jornada diaria de trabajo únicamente luego de efectuada la labor de limpieza y el orden de sus puestos, documentos, materiales y herramientas de trabajo
3	Se hará la limpieza de forma instantánea luego del vertido de sustancias semilíquidas y líquidas en cualquier objeto, piso o paredes
4	Los instrumentos y materiales de limpieza se mantendrán en una bodega exterior al área administrativa
5	Los insumos de limpieza que por su composición puedan sufrir modificaciones físico-químicas deben almacenarse y manipularse de acuerdo a los estándares de calidad establecido para ellos con la finalidad de que no pierdan sus atributos de uso al momento de efectuar la limpieza
6	Durante el proceso de limpieza se evitará que los instrumentos y materiales causen obstrucción del acceso al área y del área de movilidad
7	Las imperfecciones encontradas en el mobiliario y equipos causados por el desgaste y que puedan provocar daños a las personas, deberán eliminarse retirándolas, cortándolas o doblándolas de forma inmediata
8	Los residuos sólidos como documentos inservibles, materiales inservibles, vidrios rotos, accesorios inservibles, entre otros, serán colocados en los recipientes de basura que serán clasificados por cada tipo de desperdicio
9	El polvo, tierra, insectos y partículas minúsculas serán recogidas y colocadas en recipientes colocados en el exterior del área
10	Está prohibido fumar o esparcir productos gaseosos que puedan deteriorar la calidad del aire y la salud de los funcionarios
11	Efectuar el mantenimiento preventivo del aire acondicionado con frecuencia semestral con el fin de que no perjudique la calidad del aire
12	Mantener operativos los equipos electrónicos únicamente cuando estén siendo utilizados para reducir las necesidades de limpiezas especializadas y de mantenimiento
13	Los insumos de limpieza que sean vertidos en el piso deben quedar repartidos en toda la superficie de forma homogénea
14	En el proceso de limpieza se colocará los instrumentos como escobas, cepillos, esponjas, lustrador de muebles, detergente, entre otros, en un lugar y postura que no ponga en riesgo el funcionamiento y operatividad de los equipos electrónicos y eléctricos, ni causen daños o molestias a los funcionarios

V. Verificación de limpieza

Con la finalidad de realizar una revisión de la limpieza y el cumplimiento del objetivo de este proceso, se propone aplicar la siguiente ficha de verificación.

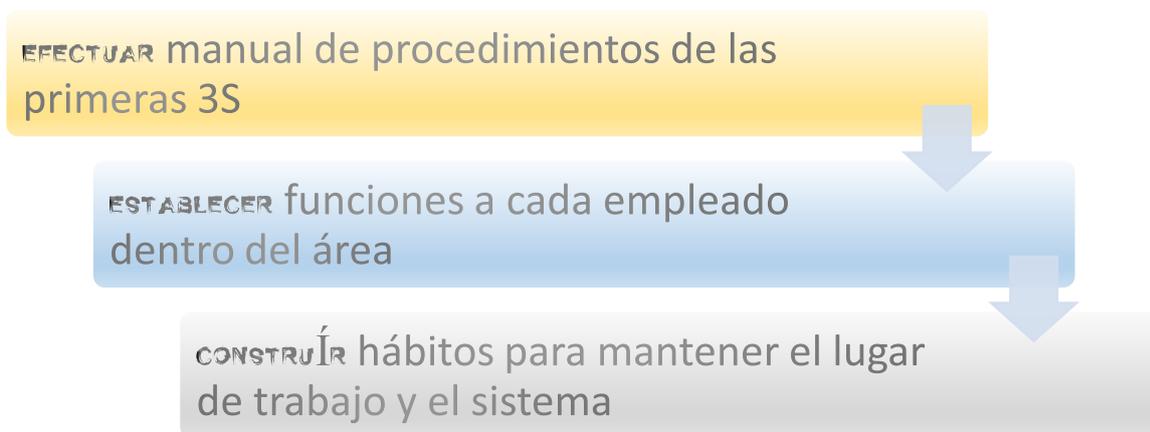
Tabla 17:
Ficha de verificación de limpieza

No.	ITEM	SÍ	PARCIAL	NO
Infraestructura				
1	Las paredes están limpias y en buen estado			
2	Las ventanas están limpias y permitan la entrada de luz natural			
3	Las luminarias están adecuadamente limpias y mantenidas			
4	El piso se encuentra limpio, seco y libre de objetos en exceso			
5	El espacio de libre movilidad está despejado			
6	El área está libre de filtraciones de agua y polvo			
Materiales y equipos de trabajo				
7	Los insumos líquidos y semilíquidos de limpieza están correctamente almacenados			
8	Los materiales de limpieza se encuentran limpios			
9	Los materiales son portados, manipulados y movilizados de forma segura y sin obstaculizar			
10	Las estaciones de trabajo se encuentran limpias y sin material innecesario			
11	Los equipos electrónicos están limpios y operando con normalidad			
12	Los cables eléctricos están libre de residuos y en buen estado			
13	Los funcionarios están con uniformes limpios y buena presentación			
OBSERVACIONES:				
Revisado por:				

Estandarización

Para efectuar este paso se deberá hacer una articulación de las primeras 3 “S” de acuerdo a la siguiente ilustración:

Figura 22: Estandarización propuesta



Efectuar manual de procedimientos

Se elaborará, con la participación de todos los empleados, un manual que contenga los siguientes aspectos:

- Flujograma de proceso Seiri y su método de aplicación
- Flujograma de proceso Seiton y su método de aplicación
- Flujograma de proceso Seiso y su método de aplicación
- Logros obtenidos con la aplicación de las primeras 3S
- Lecciones aprendidas de las jornadas de aplicación de las 3S

Es preciso señalar que se trata de hacer una recopilación en este manual de los procesos Seiri, Seiton y Seiso, que ya fueron desarrollados en los apartados anteriores.

Establecer funciones a los trabajadores

*Tabla 18:
Funciones propuestas*

Funciones	Responsable
Ejecución del proceso Seiri	Equipo del área
Ejecución del proceso Seiton	Equipo del área
Líder del proceso Seiso	Jefe administrativo
Ejecución del proceso	Equipo del área
Evaluación de los procesos	Gerente general

También se colocará una cartelera con fotografías que ilustren las mejoras alcanzadas con la implementación de cada S, y además se hará un plan de eliminación de los lugares que se ensucian o contaminan con mayor frecuencia con la finalidad de optimizar el procedimiento de orden asepsia.

Construir hábitos para mantener el lugar de trabajo

Para esto se dará lugar a las siguientes acciones:

- Efectuar un momento de motivación al comenzar la mañana para activar la predisposición de los funcionarios
- Reunión diaria entre jefe y personal para analizar el cumplimiento del proceso
- Desarrollar un plan de reconocimientos de parte del Gerente a los trabajadores que hayan cumplido de forma eficaz su responsabilidad en este proceso

Disciplina

Para implementar la disciplina, a continuación se colocará una lista de responsabilidades o deberes que deben desarrollar tanto los jefes y directivos de la empresa, como los trabajadores del área.

Deberes de los directivos.

- Ofrecer a los trabajadores educación continua sobre el proceso de las 5S
- Asegurar la provisión de los materiales, insumos y demás recursos para poder desarrollar el proceso
- Ser parte del equipo que desarrolla las 5S y aplicarlas en sus puestos de trabajo
- Motivar al personal de forma periódica y declarar su compromiso hacia la ejecución del proceso

Deberes de los trabajadores:

- Predisposición para recibir educación y formación continua en el proceso 5S
- Aceptar y aplicar las normas que conforman cada una de las 5S
- Participar de la implementación de planes de mejora al proceso 5S
- Promover las acciones y beneficios de las 5S

Por último, como un aspecto importante para impulsar la disciplina se aplicará una ficha de evaluación del desempeño de las 5S en el área administrativa, la misma que se muestra a continuación:

Tabla 19:
Ficha de evaluación 5S

PROCESO 5S			
FICHA DE EVALUACIÓN MENSUAL			
Mes y Año			
Componentes	Metas planificadas	Metas alcanzadas	% cumplimiento
Clasificar			
Organizar			
Limpiar			
Estandarizar			
Disciplina			
Total			

Luego de la aplicación de esta ficha y el análisis de sus resultados, se reunirá el Gerente general con el Jefe del área administrativa para delinear los correctivos del caso y desarrollar un plan de mejora para optimizar el proceso.

CONCLUSIONES

Se realizó una recopilación de conceptos y postulados científicos lo cual permitió una comprensión amplia del problema de investigación y de su abordaje técnico que contribuyó a formular el planteamiento de solución. Los campos investigados son la teoría de los sistemas de gestión, el procedimiento de aplicación de las 5S y sus beneficios, la productividad operativa en una empresa y el sistema de la mejora continua.

Se efectuó un diagnóstico de la empresa Cosmeticorp para entender la forma de operación de la misma y sus áreas, y principalmente para identificar el problema planteado de una forma cuantitativa, analizando los aspectos inherentes a la organización en el área administrativa como el uso de los espacios, limpieza y conservación de los ambientes, orden y etiquetado, uso adecuado del material.

Se aplicó un censo a los funcionarios del área administrativa con el cual se pudo indagar en detalle la situación de cada uno de los aspectos de la organización interna y conocer los puntos críticos que impiden un alto grado de eficiencia y productividad.

Se elaboró una propuesta de solución que consiste en el diseño del sistema 5S para el área administrativa de la empresa Cosmeticorp, tomando en cuenta las fortalezas y oportunidades que tiene, y al mismo tiempo considerando las debilidades y falencias actuales.

RECOMENDACIONES

Se debe asegurar el apoyo del nivel directivo de la empresa en cuanto a la disposición de los recursos necesarios para aplicar este sistema, porque ese es el factor principal del éxito en su implementación.

Efectuar mediciones periódicas de la satisfacción de los trabajadores frente a la implementación de este sistema y verificar los niveles de productividad de los funcionarios luego de 6 meses de aplicación del proceso 5S.

Realizar un estudio económico al finalizar cada año para confirmar la conveniencia financiera de mantener el sistema 5S.

Aplicar el sistema 5S de la forma como se determina en este proyecto para asegurar el alcance de los objetivos propuestos y la eficiencia esperada.

Implementar el sistema 5S en el resto de áreas de la empresa, en el caso de verificar los resultados positivos de su aplicación en el área administrativa.

BIBLIOGRAFÍA

- Arguello, N. (2011). *Evaluación de la metodología 5S implementada en el área de esmalte de una empresa manufacturera de cocinas*. Guayaquil: EL Conejo.
- Boscan, A. (2013). *Epistemología de la investigación*. Obtenido de <http://epistemologia20.blogspot.com/2013/01/caracteristicas-del-metodo-cientifico.html>
- Colón, K., & Castro, P. (9 de 12 de 2013). *Implementación de un programa 5S en industria metalmecánica Judas Ltda*. Obtenido de <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/1129/1/339-%20TTG%20-%20DISE%20C3%91O%20E%20IMPLEMENTACI%20C3%93N%20DE%20UN%20PROGRAMA%20DE%205S%20EN%20INDUSTRIAS%20METALMEC%20C3%81NICAS%20SAN%20JUDAS%20LTDA..pdf>
- Congreso Nacional del Ecuador. (1999). *Ley de Compañías*. Quito: Quito.
- Consultora ZenEmpresarial. (10 de 8 de 2012). *La tercera S: Seiso o Limpieza*. Obtenido de <https://zenempresarial.wordpress.com/2012/12/24/las-5-s%20B4s-seiso-o-limpieza/>
- Corporación Autónoma Regional de Santander. (08 de 09 de 2014). *Implementación 5S*. Obtenido de <http://www.eumed.net/coursecon/libreria/2014/5s/3.pdf>
- Cosmeticorp . (2017). *Cosméticos de alta calidad*. Obtenido de <https://www.corporativo.tia.com.ec/content/cosm%20C3%A9ticos-de-alta-calidad-cosmeticorp-sa>
- Diario El Telégrafo. (29 de 01 de 2017). *La industria cosmética ecuatoriana crece*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/la-industria-cosmetica-ecuatoriana-crece-en-promedio-18-anual>

- ELG Asesores. (11 de 3 de 2017). *Implementación sistema 5S*. Obtenido de <http://www.elg-asesores.com/index.php/implementacion-de-sistema-5s-modelo-japones>
- Escobar, G. (3 de 4 de 2014). *Seiso o Limpieza*. Obtenido de <https://prezi.com/vu1z2rzpvceb/las-5-s-s-la-tercera-seiso-o-limpieza/>
- García, R. (2012). *Concepto Mejora Continua*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/86534746/Concepto-Mejora-Continua>
- Grupo Empresarial Edén. (10 de 9 de 2015). *Factores que influyen en la productividad de las empresas*. Obtenido de <https://www.aguaeden.es/blog/conoce-los-factores-que-mas-influyen-en-la-productividad-de-las-empresas>
- Heizer, J., & Render, B. (2014). *Principios de administración de operaciones*. México: Pearson.
- Hernández, R. (19 de 12 de 2012). *Metodología de la investigación*. México: McGrawHill.
- Hernández, S. (2011). *Introducción a la Administración*. México: McGrawHill.
- Instituto Politécnico Nacional de Ciudad de México. (7 de 11 de 2013). *La metodología 5S*. Obtenido de <http://www.ipn.mx/dse/intra/Documents/pdfs/Material5s.pdf>
- International Organization for Standarization. (12 de 7 de 2015). *Sistema de gestión de calidad*. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- International Organization for Standarization. (13 de 10 de 2015). *Sistema de gestión de calidad ISO*. Obtenido de Recuperado de <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/4-4-sistema-de-gestion-de-la-calidad/>
- López, P. (12 de 6 de 2016). *Metodología de las 5S y su contribución* . Obtenido de www.uvg.edu.gt/...Palmira-Lopez

Meza, F. (19 de 11 de 2014). *Seiketsu o Estandarizar*. Obtenido de

<https://prezi.com/aicl3kttfzfk/seiketsu-o-estandarizar/>

Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones de Costa Rica. (14 de 11 de 2015).

Kaizen como modelo de innovación. Obtenido de

https://www.innovacion.cr/sites/default/files/article/adjuntos/herramientas_practicas_para_innovacion_1.0_kaizen_vs_innovacion.pdf

Ministerio de Industria, Comercio y Minería de Argentina. (3 de 6 de 2012). *Organizar -*

Seiton. Obtenido de [http://www.uic.org.ar/intranetpyme//edicion%202012-](http://www.uic.org.ar/intranetpyme//edicion%202012-2013/2.%20capacitacion%20nivel%20bronce/modulo%203%20orden%20limpieza%20y%20seguridad%20161012%20%20ii%20(1.pdf)

[2013/2.%20capacitacion%20nivel%20bronce/modulo%203%20orden%20limpieza%20y%20seguridad%20161012%20%20ii%20\(1.pdf](http://www.uic.org.ar/intranetpyme//edicion%202012-2013/2.%20capacitacion%20nivel%20bronce/modulo%203%20orden%20limpieza%20y%20seguridad%20161012%20%20ii%20(1.pdf)

Ogalla, F. (2012). *Sistema de gestión*. Madrid: Diaz de Santos.

Rodríguez, M. (18 de 4 de 2017). *Hablemos sobre la ISO 9001:2015*. Obtenido de

http://www.normas9000.com/Company_Blog/hablemos-sobre-la-iso-9001-2015.aspx

Sánchez, A. (21 de 8 de 2014). *Modelo de gestión de las 5S*. Obtenido de

https://prezi.com/kfp8e_cmxexf/modelo-de-gestion-de-las-5s/

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Plan Nacional de Desarrollo*.

Quito: Quito.

Troya, C. (2015). *Técnicas e instrumentos de investigación*. Obtenido de

http://www.academia.edu/5647805/T%C3%89CNICAS_E_INSTRUMENTOS_DE_INVESTIGACION

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. (3 de 9 de 2013). *Aplicación básica de los*

métodos científicos. Obtenido de

https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Presentaciones/licenciatura_en_mercadotecnia/fundamentos_de_metodologia_investigacion/PRES38.pdf

Vargas, H. (12 de 09 de 2011). *Manual de implementación programa 5S*. Obtenido de

https://books.google.com.ec/books?id=8UskOoIXVhcC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

APÉNDICES

Apéndice 1

FICHA CENSAL

Objetivo: Averiguar las opiniones de los trabajadores del área administrativa para encontrar los errores de tipo organizativo y con ello delinear una propuesta de mejoramiento.

1.- El sistema de organización en el área administrativa es:

Alto Medio Bajo

2.- El método de organización contribuye a un buen desempeño del área y la productividad del personal?

Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo

3.- La clasificación de los suministros de trabajo, los equipos tecnológicos y los muebles de archivo ayuda a la óptima ejecución de las tareas, contribuye a la eficiente utilización de los recursos, elimina los documentos trasapelados y la confusión de archivos:

Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo

4.- La organización de los materiales y suministros optimiza el tiempo de trabajo y de los espacios, la seguridad de los archivos, el adecuado posicionamiento de los elementos que pueden ocasionar daños a los equipos:

Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo

5.- Existe una normativa de la empresa para ejecutar la labor de limpieza?

Sí No No sabe

6.- Se realiza en el área una limpieza permanente con acciones especiales para maniobrar objetos delicados como aires acondicionados y equipos electrónicos

Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo

7.- La limpieza de cada puesto de trabajo y la correcta operación de los equipos de computación es realizada por cada trabajador?

Siempre

Con frecuencia

A veces

8.- Los directivos toman en cuenta las iniciativas de los trabajadores para impulsar llevar adelante mejoras en el área y se incrementa sus niveles de desempeño?

Con frecuencia

A veces

Nunca

9.- ¿Es necesario implementar en el área un sistema de organización del trabajo que incluya una clasificación eficiente del material, una organización técnica de los recursos, un protocolo formal de limpieza y una actividad de control y mejora de todos estos aspectos?

Muy de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo