

UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“METODOLOGÍA 5S COMO HERRAMIENTA DE MEJORA EN LA
GESTIÓN DE ARCHIVOS DEL OSIPTEL, PRIMER TRIMESTRE 2019”**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR EL BACHILLER

PIEDRA BUSTAMANTE, DAVID NESTOR

Villa El Salvador

2019

Dedicatoria

El presente trabajo está dedicado a mi familia, en especial a mi madre por siempre creer y confiar en mí.

Agradecimiento

Agradezco a Dios por cuidar de mí y de mi familia.

A mi madre por seguir mi sueño como si fuera el suyo.

A mi familia y padrinos por siempre apoyarme y por los valores que me enseñaron desde pequeño.

A mi novia por la comprensión y el apoyo que me brinda.

A mi asesora y a aquellas personas que me orientaron y compartieron sus conocimientos.

A mis compañeros y amigos con quienes pasé por muchos momentos buenos y malos, dentro y fuera de nuestra casa de estudios.

A mi querida Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur por haberme formado como profesional.

Índice

Capítulo I. Planteamiento del problema	1
1.1. Descripción de la Realidad Problemática	1
1.2. Justificación del Problema.....	6
1.2.1. Justificación teórica.	6
1.2.2. Justificación metodológica.....	6
1.2.3. Justificación práctica.	6
1.3. Delimitación del Problema.....	7
1.3.1. Teórica.....	7
1.3.2. Espacial.	7
1.3.3. Temporal.	7
1.4. Formulación del Problema	7
1.4.1. Problema general.....	7
1.4.2. Problemas específicos.	7
1.5. Objetivos del Trabajo de Suficiencia Profesional	7
1.5.1. Objetivo general.	7
1.5.2. Objetivos específicos.....	8
Capítulo II. Marco teórico	9
2.1. Antecedentes.....	9
2.2. Bases teóricas.....	12
2.3. Definición de Términos Básicos	29
Capítulo III. Desarrollo del trabajo de suficiencia profesional.....	30
3.1. Modelo de solución propuesto.....	30
3.2. Resultados	48
Conclusiones	61
Recomendaciones	62
Bibliografía	63
Anexos.....	65

Listado de figuras

Figura 1.Estructura organizacional de la entidad	1
Figura 2: Expedientes ubicados en otra área	2
Figura 3.Proceso de búsqueda y entrega de expedientes	3
Figura 4.Cajas para la custodia de expedientes.....	4
Figura 5.Cajas deterioradas.....	5
Figura 6.Metodología 5 S	17
Figura 7.Fase Seiri	19
Figura 8.Tarjeta roja	20
Figura 9.Mapa 5 S	22
Figura 10.Área de implementación de las 5 S	38
Figura 11.Objetos innecesarios – cajas con medida distinta	40
Figura 12.Objetos innecesarios – cajas deterioradas.....	40
Figura 13.Objetos necesarios –pertencientes a otro proceso.....	41
Figura 14.Objetos con tarjeta roja.....	41
Figura 15.Cajas rotuladas	42
Figura 16.Color de stickers	43
Figura 17.Rotulado de cajas	43
Figura 18. Indicadores visuales	44
Figura 19.Files para armado de expedientes.....	44
Figura 20.Limpieza profunda – espacio físico.....	45
Figura 21.Limpieza profunda – materiales	45
Figura 22.Anomalías detectadas.....	46
Figura 23.Recuperación de espacios físicos.....	48
Figura 24.Ordenamiento de pasillos.....	49
Figura 25.Fase Seiso	51
Figura 26.Archivo n° 1, febrero 2019.....	52
Figura 27.Normas establecidas.....	52
Figura 28.Archivo n° 1, marzo 2019	53
Figura 29.Resultado de auditorías de febrero y marzo 2019	53
Figura 30.Resultado de la fase Seiri – 3ra auditoría.....	54
Figura 31.Resultado de la fase Seiton – 3ra auditoría	55
Figura 32.Resultado de la fase Seiso – 3ra auditoría.....	56
Figura 33.Resultado de la fase Seiketsu – 3ra auditoría	57
Figura 34.Resultado de la fase Seiketsu – 3ra auditoría	58
Figura 35.Archivo n° 2, enero 2019 – marzo 2019.....	59
Figura 36.Archivo n° 5, enero 2019 – marzo 2019.....	59
Figura 37.Archivos después de la implementación 5 S.....	60

Listado de tablas

Tabla 1. Tiempo promedio empleado en la búsqueda de un expediente.....	4
Tabla 2. Tiempo promedio para la localización de materiales para armado de expedientes.....	5
Tabla 3. Lista de elementos	19
Tabla 4. Asignación de actividades de limpieza	23
Tabla 5. Preguntas Seiri	30
Tabla 6. Preguntas Seiton	32
Tabla 7. Preguntas Seiso	34
Tabla 8. Preguntas Seiketsu	35
Tabla 9. Preguntas Shitsuke	37
Tabla 10. Tercera auditoría 5 S	47
Tabla 11. Mejora en los tiempos	49
Tabla 12. Comparativo de tiempos de localización de materiales.....	50
Tabla 13. Cronograma de limpieza	51

Introducción

Posterior a la Segunda Guerra Mundial, los directivos de las empresas japonesas se vieron en la necesidad de mejorar sus niveles de productividad, de encontrar técnicas de gestión empresarial que le permitan hacer mucho con poco. La aplicación de la metodología 5S fue una de las metodologías aplicadas, teniendo un impacto positivo, se extendió a otros países asiáticos y occidentales.

El Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones tiene función reguladora, normativa, supervisora, fiscalizadora y sancionadora y de solución de controversias de reclamos, con la misión de promover la competencia del mercado de telecomunicaciones, calidad de los servicios de telecomunicaciones y el empoderamiento del usuario de manera continua, eficiente y oportuna.

El presente trabajo de suficiencia profesional se basa en la aplicación de la metodología 5 S para mejorar la gestión de archivos en el Osiptel, en estos archivos se han detectado distintas anomalías que afectan y prolongan el proceso de solución de reclamos de usuarios, esta metodología nos brinda un enfoque práctico y holístico. Se plantea determinar de qué manera la metodología 5 S influye en la gestión de archivos de esta entidad pública durante el primer trimestre de 2019. El presente trabajo de suficiencia profesional está estructurado en los tres siguientes capítulos:

En el primer capítulo se plantea el problema, comprende la descripción de la realidad problemática, la justificación y formulación del problema, el planteamiento del objetivo general y los específicos, así como la delimitación del proyecto.

El segundo capítulo trata sobre las bases teóricas y comprende antecedentes y bases teóricas referentes a las 5 S y a la archivística, también se presenta la definición de términos básicos para una mejor comprensión del trabajo.

En el tercer capítulo se presenta el desarrollo del trabajo de suficiencia profesional y comprende el modelo de solución propuesto de la metodología 5 S y los resultados obtenidos de su aplicación en los archivos.

Finalmente, se podrá encontrar las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron a través del estudio y desarrollo del presente trabajo, también encontraremos la bibliografía consultada y los anexos correspondientes al trabajo.

Capítulo I. Planteamiento del problema

1.1. Descripción de la Realidad Problemática

El Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones – Osiptel, es una entidad pública especializada, reguladora y descentralizada que cuenta con autonomía administrativa, técnica, financiera y económica. Fue creado el 11 de julio de 1991 mediante DL N° 702 e inicia sus actividades el 26 de enero de 1994.

Los archivos donde se detectaron problemas, forman parte del Tribunal Administrativo de Solución de Reclamos de Usuarios.

La estructura organizacional del regulador de las telecomunicaciones se muestra a continuación:

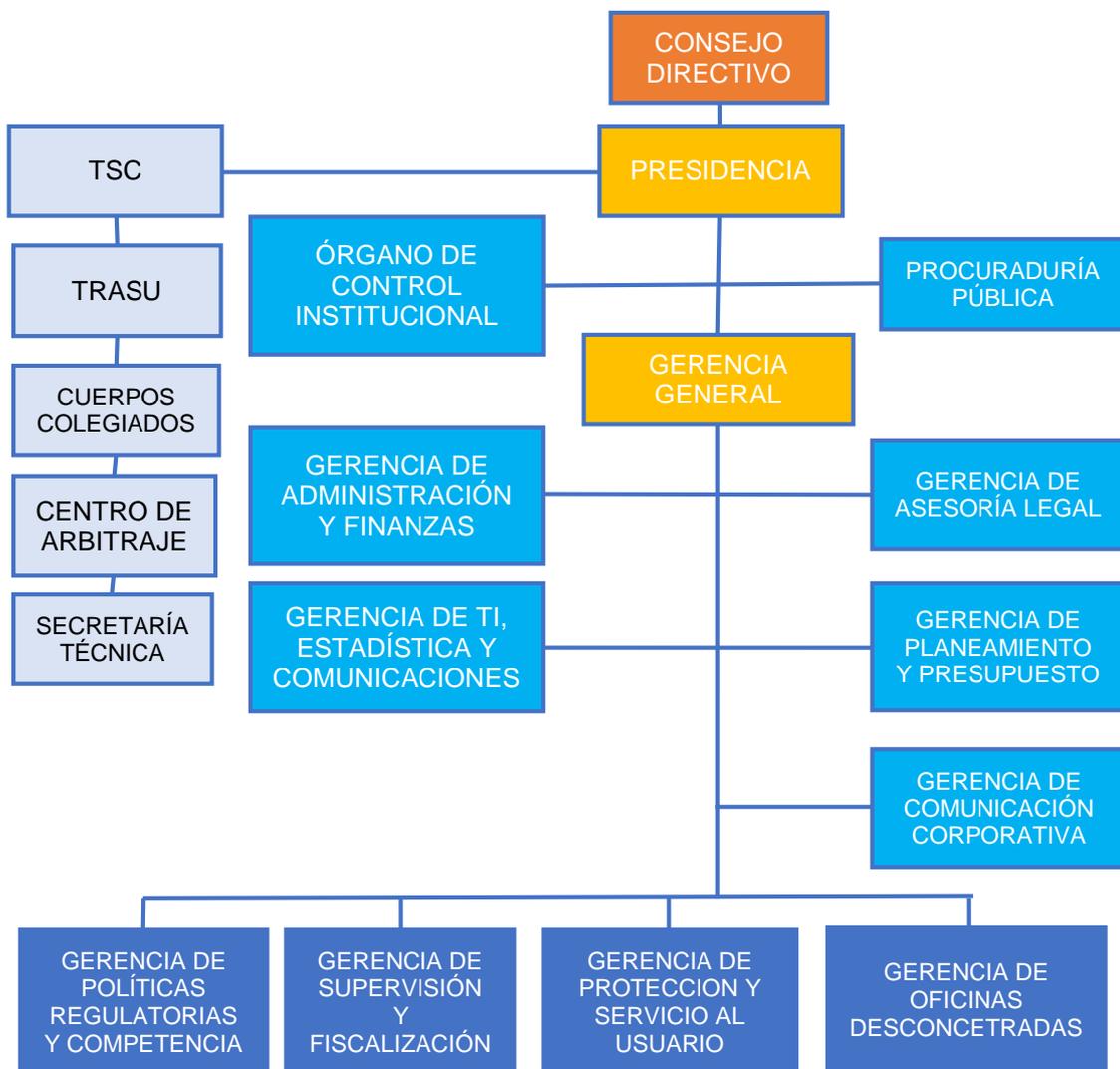


Figura 1. Estructura organizacional de la entidad
Fuente: Estructura organizacional - Osiptel (2019)

Este tribunal se crea el 24 de septiembre de 1995 y está encargado de resolver en última instancia administrativa los recursos de queja y apelación presentados por los usuarios de servicios públicos de telecomunicaciones frente a las empresas operadoras, para imponer las sanciones correspondientes ante las infracciones cometidas por las mismas, así como las que se deriven del no cumplimiento de resoluciones emitidas por las instancias involucradas en el procedimiento.

La forma en que se vienen gestionando los archivos del ente regulador de las telecomunicaciones no es la más adecuada, ya que no se cuenta con una planificación y organización para la documentación que ingresa a la entidad, además existe un inadecuado manejo de espacios físicos, generando así problemas de productividad y eficiencia que afectan al proceso de solución de reclamos de usuarios.

De forma diaria a la entidad ingresan en promedio 1200 elevaciones entre expedientes de apelación y queja. (Ver anexo 2).

Debido a esta cantidad de expedientes que ingresan a diario, la capacidad de los archivos se ha visto reducida, teniendo que implementarse así, espacios temporales en otros ambientes dentro de la entidad como se muestra en la figura 2.



Figura 2. Expedientes ubicados en otra área
Fuente: *Osiptel*

Es responsabilidad del personal de apoyo administrativo del área de trámite documentario, la custodia de los expedientes de apelación y queja en los archivos, hasta que estos sean solicitados para ser votados en sesión por el vocal responsable del estudio del expediente. (Ver anexo 3)

En el proceso de búsqueda de expedientes, los colaboradores deben trasladarse entre las distintas áreas de la entidad, ocasionando incomodidad en estas, ya que, para acceder a estos archivos temporales, muchas veces se interrumpen las actividades que se están realizando en las gerencias contiguas donde se encuentran los expedientes a ser buscados.

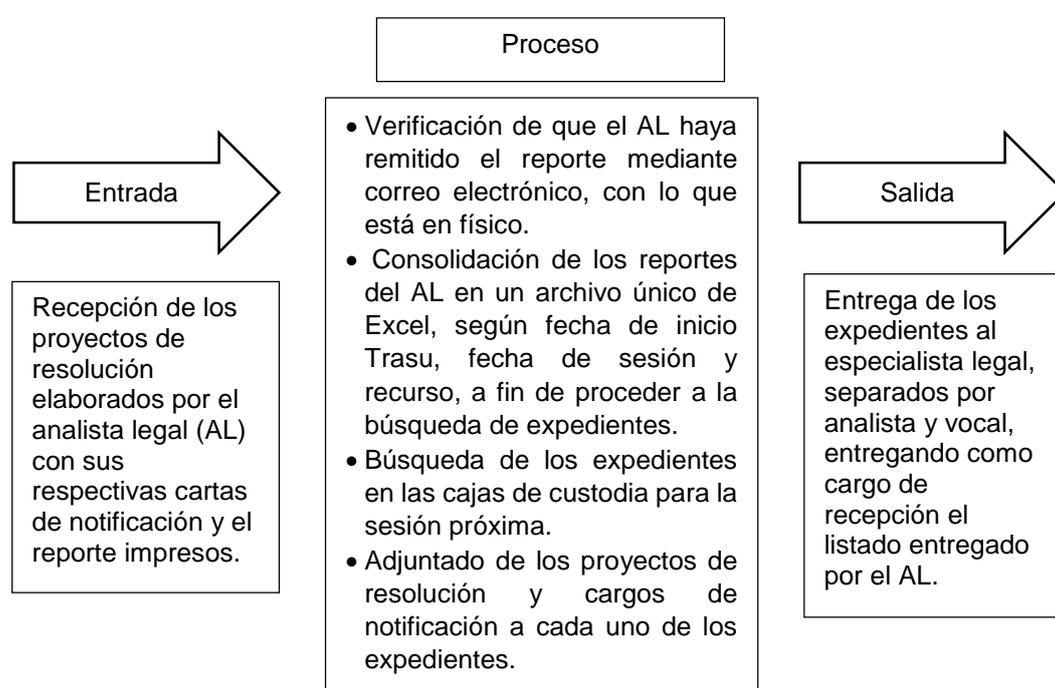


Figura 3: Proceso de búsqueda y entrega de expedientes
Fuente: Elaboración propia

Los colaboradores de apoyo administrativo cumplen labores de listado, búsqueda y armado de expedientes, el listado y la búsqueda de expedientes es una labor diaria; mientras que el armado de expedientes es una labor que toma 4 horas y media aproximadamente y se realiza los días lunes y miércoles. (Ver anexo 4 y 5)

Las sesiones se realizan dos veces por semana, siendo estos los días martes y jueves. Los expedientes que entran a sesión son entregados con un día de anticipación al especialista legal (lunes y miércoles al mediodía).

En la tabla 1 se puede observar los tiempos promedios para la ubicación de una caja que contiene una fecha respectiva, así como la búsqueda del expediente. Luego de realizar la búsqueda de expedientes estos son devueltos a su caja de origen, pero muchas veces no se respeta el orden de guardado, razón por la cual se registran fechas que no guardan un orden correlativo, dificultando así la búsqueda a futuro.

Ítem	Tiempo promedio (en segundos)
Ubicación de la fecha	140
Búsqueda del expediente	520

Tabla 1. Tiempo promedio empleado en la búsqueda de un expediente
Fuente: Elaboración propia

Existen fechas en la que la búsqueda puede tomar hasta 30 minutos para ubicar un solo expediente, además se evidencia que existen búsquedas reiteradas de los expedientes.

El ambiente de trabajo se encuentra desorganizado, los colaboradores no utilizan los equipos de protección necesarios como guantes y mascarillas para la manipulación y tampoco utilizan la escalera para el retorno de cajas, motivo por el cual las cajas son apiladas en el suelo y no son devueltas a su respectivo lugar.



Figura 4. Cajas para la custodia de expedientes
Fuente: Osiptel

La figura 4 nos muestra las dimensiones que deben tener las cajas para la custodia de expedientes, pero se ha detectado el uso de cajas que no son las indicadas, ya que superan las dimensiones de los anaqueles, estas cajas sobresalen y dificultan el acceso y la búsqueda de expedientes.

La figura 5 muestra el deterioro de las cajas debido al uso inadecuado que se les da, algunas cajas son llenadas sobrepasando su capacidad de contenido, lo que ocasiona la ruptura de las mismas al momento de su manipulación para la búsqueda, en ocasiones las cajas son usadas como asientos.



Figura 5. Cajas deterioradas
Fuente: Osiptel

Es difícil ubicar a los colaboradores que manipulan estas cajas, pues no solo el personal administrativo del trámite documentario realiza sus actividades dentro de los archivos.

La tabla 2 muestra el tiempo promedio que se utiliza para encontrar los materiales que se necesitan para el armado de expedientes, muchas veces estos materiales son usados y no regresados a su lugar correspondiente.

Ítem	Tiempo promedio (en segundos)
Localización de files	320
Localización de perforador	110
Localización de engrapador	150
Localización de grapas	70
Localización de ligas	70

Tabla 2. Tiempo promedio para la localización de materiales para armado de expedientes
Fuente: Elaboración propia

En el lugar donde se arman estos expedientes no se cuenta con el stock necesario de files para poder realizar esta actividad, los files son traídos por paquetes de 200 y se ubican en otro piso dentro de la entidad.

Si estos problemas no son resueltos a corto plazo tendrán un impacto negativo para los usuarios, pues la fecha en la que su reclamo o apelación tenga una resolución será postergada hasta que el vocal a cargo vuelva a solicitar los expedientes que no fueron entregados y no fueron votados en sala.

A largo plazo repercute en la imagen institucional del ente regulador, ya que está comprometido en lograr que se brinden servicios de telecomunicaciones asequibles y de calidad para los usuarios.

Debido a los factores ya mencionados nace la siguiente interrogante: ¿de qué manera la metodología 5 S influye en la gestión de archivos del Osiptel en el primer trimestre de 2019?

1.2. Justificación del Problema

1.2.1. Justificación teórica.

Por los conceptos aplicados en el tema de la metodología 5 S y la archivística, el presente trabajo de investigación busca servir de referencia teórica para las investigaciones que abordan realidades problemáticas que requieran la aplicación de la metodología 5 S.

1.2.2. Justificación metodológica.

El método científico será aplicado a un nivel experimental y las principales herramientas a utilizar serán la observación, encuestas, el análisis y la síntesis.

1.2.3. Justificación práctica.

La aplicación de la metodología 5 S conlleva a la obtención de beneficios para la gestión de archivos, tales como la mejora de la productividad a través del orden y limpieza, implantando un nuevo estilo de vida organizacional la cual requiere el compromiso de parte de todos los niveles jerárquicos de la entidad.

Mejorar el ambiente de trabajo dentro de los archivos, beneficia a la entidad en su totalidad, debido a que es parte importante de un proceso mucho más amplio.

1.3. Delimitación del Problema

1.3.1. Teórica.

El presente trabajo se basa en la metodología 5 S y sus variables: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu y Shitsuke, aplicadas a los archivos de una entidad pública. Los principales referentes teóricos son Francisco Rey, Jaume Aldavert y Luis Socconini.

1.3.2. Espacial.

El presente trabajo de suficiencia profesional tuvo lugar dentro del Osiptel, ubicado en calle La Prosa 136 en el distrito de San Borja, en los archivos del Tribunal Administrativo de Solución de Reclamos de Usuarios.

1.3.3. Temporal.

El presente trabajo de investigación comprende el primer trimestre del año 2019.

1.4. Formulación del Problema

1.4.1. Problema general.

- ¿De qué manera la metodología 5 S influye en la gestión de archivos del Osiptel durante el primer trimestre de 2019?

1.4.2. Problemas específicos.

- ¿De qué manera la fase Seiri influye en la gestión de archivos del Osiptel durante el primer trimestre de 2019?
- ¿De qué manera la fase Seiton influye en la gestión de archivos del Osiptel durante el primer trimestre de 2019?
- ¿De qué manera la fase Seiso influye en la gestión de archivos del Osiptel durante el primer trimestre de 2019?
- ¿De qué manera la fase Seiketsu influye en la gestión de archivos del Osiptel durante el primer trimestre de 2019?
- ¿De qué manera la fase Shitsuke influye en la gestión de archivos del Osiptel durante el primer trimestre de 2019?

1.5. Objetivos del Trabajo de Suficiencia Profesional

1.5.1. Objetivo general.

- Determinar de qué manera la metodología 5 S influye en la gestión de archivos del Osiptel durante el primer trimestre de 2019.

1.5.2. Objetivos específicos.

- Determinar de qué manera la fase Seiri influye en la gestión de archivos del Osiptel durante el primer trimestre de 2019.
- Determinar de qué manera la fase Seiton influye en la gestión de archivos del Osiptel durante el primer trimestre de 2019.
- Determinar de qué manera la fase Seiso influye en la gestión de archivos del Osiptel durante el primer trimestre de 2019.
- Determinar de qué manera la fase Seiketsu influye en la gestión de archivos del Osiptel durante el primer trimestre de 2019.
- Determinar de qué manera la fase Shitsuke influye en la gestión de archivos del Osiptel durante el primer trimestre de 2019.

Capítulo II. Marco teórico

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes internacionales.

Quizhpi, M. & Valdano, A. (2017). En la tesis titulada “Modelo de gestión de mejora continua 5 S aplicado en el departamento de crédito y cobranzas en la empresa Induauto S.A.”. Universidad de Guayaquil, Ecuador.

Esta tesis tiene como objetivo proponer un modelo de gestión basado en las 5 S, que permita una administración eficaz y eficiente en el departamento de créditos y cobranzas.

Se concluye con una propuesta que consiste en el establecimiento de un sistema de gestión de calidad 5 S que busque llegar de 65% a 90% de eficiencia en el sistema organizativo, así como el incremento del desempeño laboral de un 50% al 75%.

Ibáñez, C. (2016). En la tesis titulada “Diseño de propuestas de mejora para el área de producción en la empresa Puerto de Humos S.A.”. Universidad Austral de Chile, Puerto Montt, Chile.

Esta tesis tuvo como objetivo desarrollar una propuesta de mejora que permita aumentar la productividad y satisfacción laboral, así como la obtención de un lugar de trabajo más limpio a través de la utilización de diversas técnicas como mejora continua, 5 S y manufactura esbelta.

La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

A través de la implementación de las 5 S se requiere un mejor control de los insumos y materia prima, para obtener así una mayor productividad debido a que se encontró un manejo deficiente de recursos en el área de producción.

Se creó un plan de mejora continua y calidad total con reuniones semanales para que conozcan las herramientas y así mejorar las necesidades encontradas respecto al tema de planificación, liderazgo, comunicación, estándares de calidad.

El resultado esperado es reducir las pérdidas de un 30% a un 5% mensual, mejorando la productividad, eficiencia y sobre todo la satisfacción del cliente.

González, J. (2013). En su tesis titulada “Las 5 “S” una herramienta para mejorar la calidad, en la Oficina Tributaria de Quetzaltenango, de la superintendencia de administración tributaria en la región occidente”. Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, México.

El objetivo de esta tesis fue determinar la incidencia de la herramienta de las 5 S en la calidad del servicio brindado en la oficina tributaria de la región oriente, estableciendo módulos para su aplicación y mejorar la productividad mediante un programa de las 5 S dentro de la oficina.

Las conclusiones a las que se llegaron fueron:

Como resultado de la implementación, se mejoró la calidad del servicio que se les ofrece a los usuarios que frecuentan la oficina tributaria de Quetzaltenango de la Superintendencia de Administración Tributaria en la Región Occidente, tiempo del trámite, información proporcionada, limpieza, orden y otros; después del experimento los parámetros pasaron a ser bueno y regular.

Los tiempos de entrega de informes disminuyeron, ahora se entregan semanalmente, mejorando así la satisfacción del cliente interno.

Se hizo un requerimiento de mobiliario y equipos para cada usuario, también se rotularon espacios para su fácil ubicación y uso, esto aumentó la productividad del personal.

Ramos, E. (2009). En la tesis titulada “Propuesta de metodología para la implementación de 5 S en las áreas productivas de los productos Novasure, Mammosite y Adiana de la empresa Hologic Surgical Products”. Universidad para la Cooperación Internacional, San José, Costa Rica.

El objetivo del estudio fue diseñar un plan para que la Gerencia brinde soporte para implementar la metodología 5 S en el área productiva de la empresa Hologic.

Se concluye que la implementación de la metodología trajo beneficios para la empresa, tales como reducción de desperdicios, aumento en la productividad, y otros. Mencionan que la gerencia debe entender que esta implementación es una inversión y no debe ser vista como un gasto, los beneficios no siempre son percibidos en el corto plazo. También se indica que es fundamental que todo el personal debe estar involucrado con el proyecto para obtener éxito en la implementación.

2.1.2. Antecedentes nacionales.

Fuentes, K. (2017). En su tesis titulada "Implementación de la metodología 5 S para reducir los tiempos en la ubicación de documentos en el área de Aseguramiento y Control de la calidad de una entidad bancaria". Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

El objetivo de la tesis es:

Reducir los tiempos en la ubicación de documentos en el área de aseguramiento y control de calidad a través de la implementación de las 5 S en una entidad bancaria.

Esta investigación llegó a las siguientes conclusiones:

Se tuvo éxito debido a que toda la organización estuvo comprometida para la implementación, el gasto acarreado fue mínimo, el tiempo de búsqueda fue reducido hasta un 99%, dando prioridad a la ubicación de documentación útil e importante.

También mejoró el clima laboral, las condiciones de limpieza hicieron que el personal no se vea reacio a la actividad de búsqueda de documentos.

Se redujo en un 52,65% los gastos de almacenamiento mensual, dado a la reducción y eliminación de cajas.

Murrieta, J. (2016). En su tesina titulada "Aplicación de las 5 S como propuesta de mejora en el despacho de un almacén de productos cosméticos". Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

El objetivo de esta tesina es:

Mejorar los tiempos de entrega del área de despacho aplicando las 5 S en el almacén de productos cosméticos.

La tesina llega a las siguientes conclusiones:

Esta propuesta pretende obtener un indicador de despacho mayor al 95%, aplicando la metodología 5 S se busca recuperar espacio de trabajo a través de la eliminación de materiales que no son útiles, reducir las actividades que no suman valor al proceso productivo y causan demoras en la entrega. Financieramente la aplicación de las 5 S indica una tasa interna de retorno (TIR) de 25% mayor al costo de oportunidad del capital (COK) de 20% y un valor actual neto (VAN) mayor a cero.

Saldaña, M. (2012). En su tesis titulada "Propuesta de mejora del proceso de archivo de la documentación de leasing de una entidad financiera". Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

En esta tesis se concluye lo siguiente:

Para la empresa de gestión de archivos, crear un sistema de gestión de documentos optimiza la función de digitar, reduciendo así los tiempos de búsqueda de los files, pues se llevaría un control ordenado de las existencias del archivo.

El tiempo de espera de los documentos que serán procesados reduce significativamente, ya que se puede ubicar de manera fácil los files, sin riesgo a traspapelarse o que se maltraten.

Financieramente esta propuesta representa una rentabilidad de 31%, y un VAN de S/. 5,864 frente a un COK de 12%.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Concepto de las 5 S.

Galgano (2004) define las 5 S como "Orden y limpieza, dirigido a poner en orden el puesto de trabajo, siendo el punto de partida operativo para cualquier empresa que quiera implementar con éxito el sistema de producción de Toyota". (p. 354)

Las 5 S es un programa de trabajo para oficinas y talleres que radica en desarrollar actividades de orden, limpieza y localización de anomalías en el puesto de trabajo, por su simpleza permiten la colaboración de todos a nivel individual y grupal, mejorando el lugar de trabajo, la seguridad de las personas y de los equipos, así como la productividad. (Rey, 2005, p. 17)

Sánchez (2016) nos dice que:

Las 5 S consiste en dar pautas para entender, implantar y mantener un sistema de orden y limpieza en la empresa, taller, oficina, en nuestro hogar, etc., a partir del cual se puedan asentar las bases para la mejora continua, conseguir una mayor competitividad, mayor productividad, mejor calidad y aumentar nuestro grado de bienestar.

Aunque tiene su origen en Japón, durante la década de los 70, es plenamente actual y debe su nombre a la letra inicial S de cada una de las cinco fases, denominadas también los 5 pilares. (p. 19)

2.2.2. Necesidad de aplicación de la metodología 5 S.

Para determinar si nuestra organización debe aplicar las 5 S, se deben plantear preguntas como:

- ¿Se puede dedicar una jornada de limpieza cada cierto periodo en vez de trabajar?
- ¿Se están aprovechando al máximo los espacios de manera racional y eficaz?
- ¿Se cuenta con el material necesario para desarrollar las labores cotidianas?
- ¿Las herramientas de trabajo son fáciles de localizar?
- ¿Hay necesidad de desplazarse fuera del puesto de trabajo para realizar alguna labor?
- ¿Los documentos están mal ubicados?
- ¿Las herramientas funcionan correctamente?

Dependiendo de las respuestas se puede o no tomar la decisión de aplicar en la organización un programa de las 5 S, se puede comenzar con un área piloto y para luego extenderla a toda la organización. (Rey, 2005, p. 15)

Según Aldavert J., Vidal, Lorente & Aldavert X. (2016) debemos detectar la necesidad de la aplicación, para ello:

Antes de aplicar las 5 S debemos hacernos una pregunta sencilla: ¿Para qué debemos aplicar las 5 S?, para responder a esta interrogante se debe saber la diferencia entre objetivo y propósito, así como la integración de ambos con la estrategia.

Las 5 S no son el propósito, sino el recurso que se emplea para alcanzarlo. Las 5 S es la metodología enfocada al proceso de cambio entre un estado actual al estado deseado.

De manera metafórica, las 5 S es la escalera que se usa para alcanzar desde la base (estado actual) hasta un nivel superior (estado deseado). Siendo la estrategia el mecanismo que determina dónde y cómo ponerla. Cada peldaño de la escalera sería un objetivo, el cual debe ser sólido, alcanzable y debe estar alineado al propósito.

2.2.3. Planificación de la metodología 5 S.

La dirección de la empresa o quien tenga autoridad plantea 6 puntos muy importantes para implementar las 5 S.

Se hace referencia al para qué se va a implementar las 5 S o que queremos conseguir. Luego se plantea donde se llevará a cabo, se identifican las áreas o departamentos que iniciarán la implementación.

Se establece quién será el responsable de la implementación, de la formación de equipos 5 S y cómo se llevará a cabo la implementación, a través de la capacitación de equipos, gestión de reuniones y toma de decisiones.

a. Equipo 5 S

Dentro de un equipo, todos los miembros trabajan con un objetivo común alcanzando la sinergia.

El equipo 5 S tiene una visión global entre procesos, en donde no hay barreras logrando así la unidad.

Trabajar en equipo trae beneficios que son fundamentales para el buen desarrollo de las 5 S:

- Aumenta la motivación. Porque es una metodología en donde todos los colaboradores tienen la oportunidad de participar tomando decisiones muy valiosas, prácticas y rápidas para mejorar el puesto de trabajo.
- Aumenta el compromiso y la responsabilidad. Al ser partícipe de la toma de decisiones se genera un compromiso con las metas del equipo y la finalidad del proyecto.
- Fomenta la creatividad. Al tener un equipo generado por la sinergia, las ideas surgen en gran cantidad.
- Mejora la comunicación. Al estar en constante interacción con un entorno participativo y generador de ideas, se estimula la comunicación abierta y positiva.
- Mejora los resultados. Una buena gestión de los aspectos anteriores influye directamente en la obtención de resultados positivos.

b. Definición de los roles 5 S

Se debe elegir de forma correcta a los integrantes del equipo, debido a que, si alguien falla en el cumplimiento de sus responsabilidades, el resultado será negativo para el equipo en conjunto.

Para aprovechar al máximo el potencial de los equipos, este debe estar conformado por gente de roles y capacidades complementarias.

Parte operativa:

- Implementadores 5 S. Colaboradores que realizan la implantación de las 5 S en su gamba.
- Los implementadores ayudan al objetivo de mejora, detectando problemas y anomalías en el lugar de trabajo para poder implementar soluciones que mejoren el nivel de orden y limpieza.
- Líder 5 S. Conduce el equipo 5 S hacia la consecución de los objetivos propuestos. Está comprometido al 100% con el proyecto.
- El líder debe desarrollar habilidades directivas para poder gestionar y dirigir al equipo.

Acompañamiento:

- Consultor. Persona que acompaña al grupo 5 S durante todo el proceso de implementación de las 5 S.
- El consultor domina la metodología 5 S y la gestión de personal.
- Soporte 5 S. Persona dentro del departamento que está al tanto del progreso y problemas que se encuentran en el área, así como las soluciones que se hayan desarrollado, brinda soporte moral en los momentos más complejos.
- Comité de mejora. Su función es constatar que los resultados que se obtienen sean los que se plantearon al inicio. Además tienen una función de seguimiento y no actúan directamente en la parte operativa de la implementación de las 5 S.

c. Capacitación del equipo

Los miembros implicados en el proyecto deben tener un plan de formación completo, solo así la implementación de las 5 S tendrá éxito.

En este plan se transmiten los conocimientos para que los colaboradores sean capaces de reconocer y transformar su gamba, bajo los parámetros y normas que la empresa haya establecido, también se presenta la metodología 5 S y sus herramientas operativas.

d. Formación de nuevos trabajadores

Cuando un colaborador se incorpore a la empresa se le informa de las herramientas operativas utilizadas, como se ha implementado, los estándares empleados y el propósito de la implementación de las 5 S.

Se debe generar espacios para que el equipo se reúna, la calidad de las reuniones es un factor muy importante para el éxito del proyecto, por eso las reuniones deben ser periódicas y concretas.

En estas reuniones se debe comunicar el propósito, la importancia y la necesidad de implementar las 5 S, además de los aspectos importantes como el compromiso de la dirección, plazos de implementación, los beneficios que se obtendrán. (Aldavert et al, 2016)

2.2.4. Metodología de las 5 S.

Sarmiento (2008) define la metodología como: “La letra inicial de cinco palabras japonesas: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu y Shitsuke que establecen una filosofía o metodología para instaurar y conservar el orden, la limpieza y la costumbre”. (p. 2)

Gutiérrez (2005) nos dice que:

Una metodología que, con la colaboración de los participantes, permite organizar los ambientes de trabajo con la finalidad de mantenerlos ordenados, funcionales, limpios, seguros y agradables.

El enfoque fundamental de esta metodología japonesa es que para que haya calidad, se necesita antes que todo orden, limpieza y disciplina. Con esto se procura atender problemáticas en centros de trabajo e incluso en la vida cotidiana, donde los desperdicios son relativamente habituales y se generan por el desorden en el que están los útiles, herramientas de trabajo, equipos, documentos, etc., ya que se encuentran fuera de su lugar y combinados con la basura y objetos innecesarios. (p. 110)

La metodología 5 S es un sistema para mantener organizada, limpia, segura y sobre todo productiva, el área de trabajo.

El nombre de las 5 S tiene el origen en cinco palabras japonesas que empiezan con la letra "S":

1. Seiri: Seleccionar. Remover del área donde laboramos todo aquello que no necesitamos para realizar nuestras actividades productivas.
2. Seiton: Organizar. Poner en orden los artículos, documentos o equipos que son de mayor uso para poder ubicarlos de forma adecuada para luego regresarlos a su sitio.
3. Seiso: Limpiar. Se debe mantener en condiciones óptimas los equipos de trabajo y se debe conservar la limpieza en el área de trabajo.
4. Seiketsu: Estandarizar. Es establecer una forma consistente de realizar actividades de selección, organización y limpieza.
5. Shitsuke: Seguimiento. Establecer condiciones que fomenten el compromiso de los miembros de la empresa para formar un hábito con las actividades relacionadas con las 5 S. Se verifica que lo planeado se esté llevando a cabo. (Socconini & Barrantes, 2005)



Figura 6. Metodología 5 S
Fuente: Elaboración propia

La metodología 5 S se define como cinco principios japoneses cuyos nombres empiezan con la letra S y que están direccionados a conseguir una organización limpia y ordenada.

Los 5 principios son:

1. Seiri: Organizar y seleccionar.

Consiste en organizar todo, separar lo útil de lo que no sirve. Se establece reglas que permitan trabajar en los equipos - máquinas sin sobresaltos. La meta es mantener el progreso conseguido y realizar un plan de acción que garantice la estabilidad y ayude a mejorar.

2. Seiton: Ordenar.

Se tira lo que no sirve y se establece normas de orden para cada objeto. Se instalan las normas de tal forma que sean visualizadas por todos y en el futuro permita practicar la mejora continua. Se colocan los objetos o herramientas de trabajo en orden, de manera que sean de fácil accesibilidad para su uso, bajo el lema de "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar".

3. Seiso: Limpiar

Efectuar la limpieza inicial con el objetivo de que cada operador y/o administrativo se sienta identificado con su puesto de trabajo y máquina y/o equipo que tenga asignado.

No se van a pulir las máquinas y equipos, si no se va a enseñar al operario y/o administrativo como son sus máquinas - equipos por dentro para indicarle, en un ejercicio conjunto con el encargado, donde se encuentran los focos de suciedad en su máquina - puesto. De esta manera se logra limpiar completamente el lugar de trabajo, dejándolo sin polvo, virutas, salpicaduras en el piso, ni en las máquinas y/o equipos. Luego en forma grupal se investiga de dónde proviene la suciedad para poder eliminar esta fuente de suciedad.

4. Seiketsu: Mantener la limpieza.

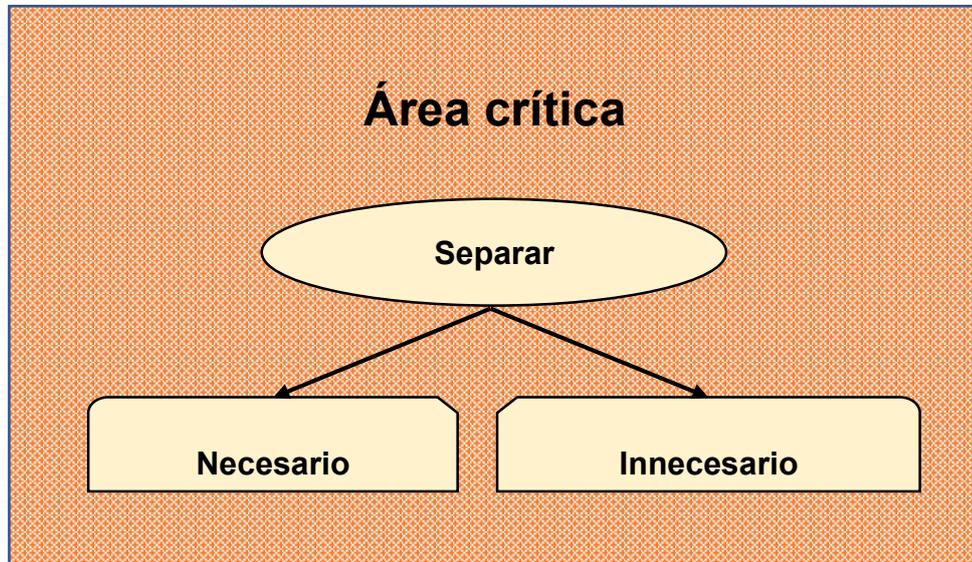
Mediante gamas y controles, se inicia el establecimiento de los patrones de limpieza, para aplicarlos y así conservar el nivel de referencia logrado. Esta S consiste en distinguir de manera fácil un escenario normal de otro anormal, mediante pautas sencillas y claras para todos, también se aplica controles visuales de todo tipo.

5. Shitsuke: Rigor en la aplicación de consignas y tareas.

Hacer una auto inspección diaria. Todo momento es bueno para examinar y ver cómo estamos, instaurar las hojas de control e iniciar su aplicación, mejorar los estándares de las labores realizadas con el objetivo de aumentar la fiabilidad de los medios y el funcionamiento óptimo de los equipos de oficinas. Ser responsable y riguroso para conservar el nivel de referencia alcanzado capacitando a todos para continuar la acción con disciplina y autonomía. (Rey, 2005)

Las 5 S están compuestas por las 5 fases que intervienen durante el proceso de implementación del proyecto y cada fase se define con una palabra japonesa iniciada por la letra S”

1. Seiri: seleccionar, eliminar, reducir. Radica en fijar y diferenciar lo que necesitamos realmente de lo que es innecesario para el lugar de trabajo.



*Figura 7.*Fase Seiri
Fuente: Elaboración propia

Luego se clasifica y elimina lo que no sirve para no tener potenciales generadores de despilfarros.

Posteriormente se procede a establecer criterios de clasificación donde se establece acciones para cada uno de los elementos listados.

En la tabla 3 se muestra un formato para listar los materiales y herramientas que se encuentran en el área de aplicación.

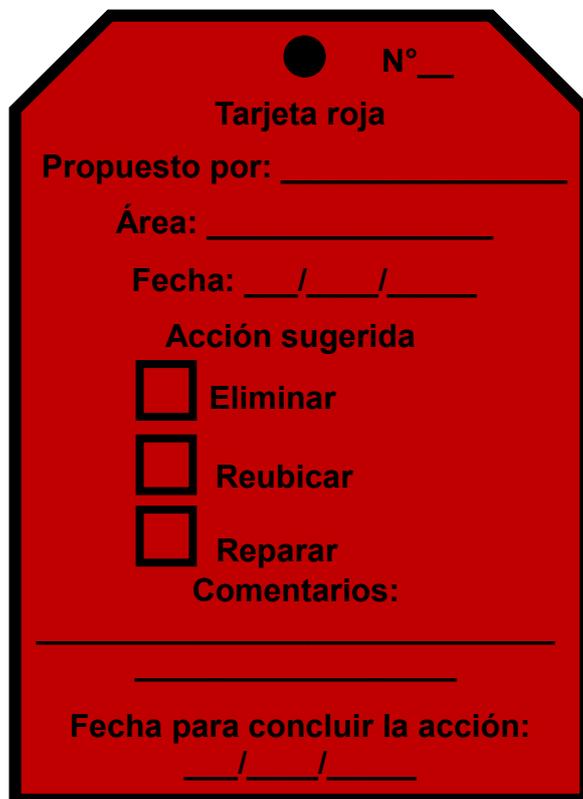
Nº	Descripción	Cantidad	Acción	Comentario
1				

N				

*Tabla 3.*Lista de elementos
Fuente: Basado en el libro 5 s para la mejora continua (p. 97)

En este proceso podemos encontrar elementos necesarios que no generan valor, por lo tanto, es necesario aplicar la tarjeta roja para los elementos de los que se tiene duda.

La tarjeta roja es una herramienta de control visual que nos permite tomar acciones correctivas sobre aquellos elementos de los que se tiene duda. Es recomendable agrupar aquellos artículos con tarjetas rojas en un área determinada o en un almacén temporal. (Figura 8)



Formulario de Tarjeta Roja con campos para: N° (con punto negro), Propuesto por, Área, Fecha (formato __/__/__), Acción sugerida (Eliminar, Reubicar, Reparar) con casillas de verificación, Comentarios, y Fecha para concluir la acción (formato __/__/__).

Figura 8. Tarjeta Roja

Fuente: Basado en el libro 5 s para la mejora continua (p. 95)

La decisión final sobre estos artículos la tomará el responsable del área o cuya persona que tenga autorización sobre la decisión respecto a los elementos con tarjetas rojas.

La tarjeta roja es de fácil aplicación, para ello se requiere que el colaborador que tiene dudas sobre el elemento coloque su nombre, indique el área al que pertenece el elemento y la fecha en la que fue etiquetada.

Posterior a ello se recomienda que, en un plazo no mayor a 48 horas, el responsable del área indique la acción a tomarse, poner un comentario según la acción que se haya elegido y poner la fecha límite para realizar esta acción.

Una buena selección y eliminación sirve de base para establecer las otras eses de manera correcta.

2. Seiton: ordenar, clasificar, identificar. Cuando se tiene el área despejada de todo aquello que resulta innecesario se obtiene un gamba con todo lo que tiene que estar disponible. Ordenar es organizar el mobiliario, la documentación, los materiales, los equipos, las herramientas y todos los elementos necesarios y elementos necesarios que no generan valor que pertenecen al área bajo el criterio de frecuencia de uso de tal forma que sean de fácil ubicación.

Se debe rotular tanto los materiales como los lugares donde irán ubicados, de preferencia se puede definir colores para cada clase de artículo el cual debe tener un nombre o código para su reconocimiento. Con los artículos rotulados se procede a ubicar en forma sistemática, los materiales, herramientas, la documentación y equipos, de forma que las actividades se puedan realizar de forma estable y continua.

Finalmente se debe tener un control visual del área, mediante elementos físicos, gráficos, de color o numérico se representa un estándar, de forma que tenemos un lugar para cada cosa.

Dentro de estos estándares se aconsejan los siguientes:

- Indicadores visuales
- Mapas del área o departamento
- Rótulos que indiquen nombres de departamentos o áreas.
- Señalización de salidas de emergencia
- Señalizaciones de zonas seguras, luces de emergencia, extintores

Se tiene que determinar un lugar para cada cosa y ubicar cada cosa en su lugar.

3. Seiso: limpiar, sanear, anticipar. No es más limpio quien más limpia sino quien menos ensucia.

Limpieza implica tener maquinaria y equipos en condiciones óptimas para el uso. Seguridad y mantenimiento son parte de Seiso.

El objetivo real de Seiso es minimizar la acción de limpiar a través de sistemas de no ensuciar.

La suciedad en el lugar de trabajo aumenta los riesgos, disminuye la motivación y la calidad del producto o servicio.

Para eliminar la suciedad tenemos que encontrar las fuentes generadoras y así poder trazar un plan de limpieza, donde se asigne el personal que apoyará en esta actividad, se recomienda que este personal esté familiarizado o tenga conocimiento de la zona a limpiarse. Posteriormente se procede a elaborar un mapa de las áreas con sus respectivos encargados. (Figura 9)

El mapa 5 S es una representación gráfica de la zona de trabajo, donde se puede visualizar las áreas, subáreas, materiales, equipos, etc., así como el nombre de la persona responsable de la limpieza y organización de la misma. Este mapa debe ser colocado en un lugar visible, de esta forma se puede detectar anomalías dentro del área de trabajo, las cuales pueden ser solucionadas de manera rápida.

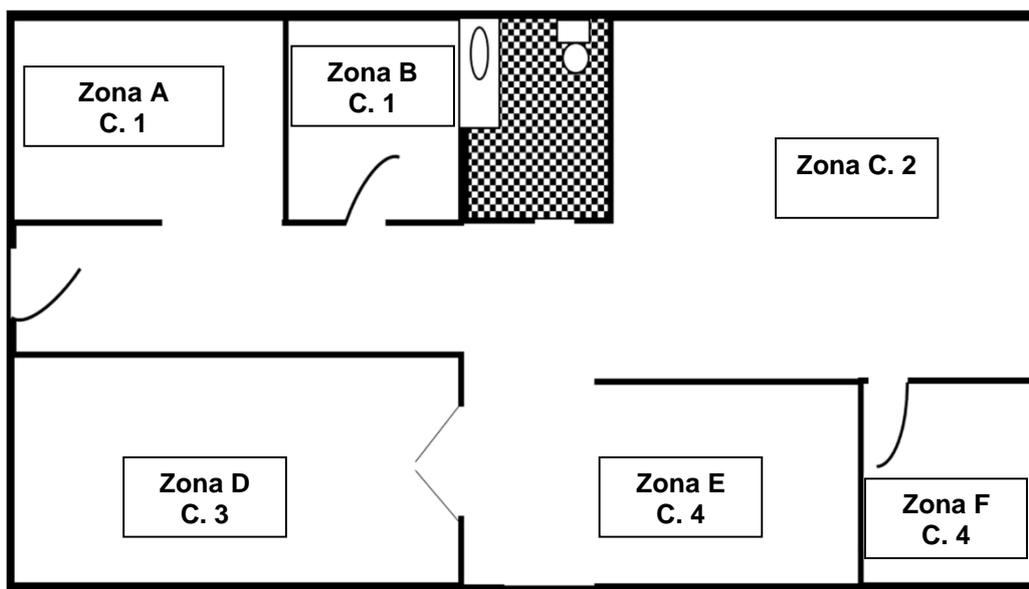


Figura 9. Mapa 5 S
Fuente: Elaboración propia

De manera conjunta se realiza el mantenimiento y la inspección del mobiliario, materiales y demás elementos dentro del área de trabajo.

La labor de limpieza se debería realizar en periodos máximos de 10 minutos diarios, además de establecer una jornada de limpieza profunda por lo menos 2 veces al año para eliminar todo lo innecesario que se pueda generar dentro del gamba donde se incluya fumigaciones.

Los miembros del equipo 5 S también deben tener como recurso visual un cuadro donde figure el día que les tocará colaborar con la limpieza, así como la zona de la que estarán encargados. (Tabla 4)

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
Zona A		Colaborador 1		Colaborador 4		
Zona B	Colaborador 2				Colaborador 5	
Zona C			Colaborador 3			
...						
Zona N						Colaborador N

Tabla 4. Asignación de actividades de Limpieza

Fuente: Basado en el libro 5 s para la mejora continua. P. 132

Dependiendo de las zonas se puede usar distintos tipos de elementos de limpieza como detergente, lejía, jabón, agua, etc. El uso de guantes y mascarillas para la manipulación de estos elementos es obligatorio.

La mejor forma de mantener la limpieza es evitar y eliminar los generadores de suciedad.

4. Seiketsu: estandarizar, normalizar. La 4° S radica en estandarizar, afianzando todo el progreso logrado durante las 3 primeras eses retroalimentando el sistema buscando así la mejora continua.

Es necesario compartir los conocimientos a toda la organización para poder estandarizarlos, ya que sin un estándar cada persona actúa por cuenta propia, generando resultados diferentes.

Se deben establecer normas que permitan determinar el estado ideal y transmitirlo gráfica y visualmente a los usuarios, el control visual dentro del área de trabajo es un factor fundamental en el proceso de estandarización.

Los estándares que se establecen deben ser flexibles, con un entorno cambiante, es muy probable que los que se establecen en el presente sean obsoletos para el futuro, por ello es necesario realizar reuniones donde se puedan debatir asuntos relacionados a este proceso, así como capacitación constante al equipo.

Sin normas sostenibles en el tiempo, el nivel de orden y limpieza obtenido tenderá hacia el desorden, porque cada colaborador realizará sus labores según su criterio y de esta forma obtenemos resultados diferentes a los planteados.

5. Shitsuke: auditar, disciplina, hábito. Consiste en desarrollar mecanismos que ayuden a auditar el mantenimiento y avance de las 5 S. En esta es donde el equipo incorpora el hábito de las 5 S, incorporándose en su “modus operandi”. Las 4 eses anteriores deben ser parte de la rutina dentro y fuera del ámbito laboral.

Shitsuke también implica supervisión, una evaluación de las áreas donde se está aplicando las 5 S, a través de una auditoría se puede medir el nivel de cumplimiento de los estándares establecidos. Los auditores deben ser personas calificadas que de preferencia sean ajenas al área.

Se debe establecer fechas de auditoría, así como una ruta de inspección para la evaluación del avance o mantenimiento de las 5 S, también se pueden realizar auditorías sin previo aviso. Es necesario que las auditorías se realicen en horarios en los que se encuentren la mayoría de miembros del equipo 5 S, para poder escuchar opiniones y comentarios.

La metodología 5 S puede medirse según criterios que muestren el avance de la implementación, al ser una herramienta visual es necesario presentar fotografías de todo lo que se detecta y está fuera de lo planeado, de esta manera se puede tomar acciones correctivas.

El informe final de la auditoría debe ser entregado al encargado o responsable del área para poder realizar las acciones correspondientes.

(Aldavert et al, 2016)

2.2.5. Beneficios de la metodología 5 S.

Las 5 S se basa en el trabajo en equipo, involucra a los colaboradores en el proceso de mejora debido a que sus aportes y conocimientos son de gran valor debido a que ellos son los que conocen el puesto de trabajo, de esta manera los trabajadores se comprometen y la mejora continua se vuelve una tarea de todos.

Se consigue una mayor productividad porque tenemos:

- Poca o nula actividad que no genera valor.
- Menos desperdicios y productos imperfectos
- Menos accidentes
- Menor nivel de inventario
- Traslados y movimientos innecesarios
- Menor tiempo para la localización de herramientas y materiales

Con el orden y la limpieza se consigue un mejor ambiente de trabajo ya que se logra:

- Mayor espacio
- Mayor bienestar laboral
- Mayor seguridad en las instalaciones
- Mayor cooperación, aportes y conocimiento
- Mejorar el trabajo en equipo
- Mayor responsabilidad y compromiso
- Conocer mejor el puesto. (Rey,2005)

2.2.6. Archivo.

Herrera (1991) define el archivo como:

Uno o más conjuntos de documentos, sea cual sea su fecha, su forma y soporte material, acopiados en un proceso natural por una persona o entidad pública o privada en el ejercicio de sus actividades, almacenados, respetando aquel orden, para servir como prueba e información para la persona o institución que lo produce, para los ciudadanos o para servir de fuentes de historia. (p. 89)

Para el Consejo Internacional de Archivos (2012), “archivo” tiene tres acepciones:

- a. Conjunto de documentos sea cual sea su fecha, su forma y su soporte material, procedentes o recibidos por una persona física o moral, y por todo servicio o entidad pública o privada, en el ejercicio de su actividad, y son, ya conservados por sus creadores o por sus sucesores para sus propias necesidades, ya transmitidos a la institución de archivos competente en razón de su valor archivístico.

- b. Institución responsable de la recepción, procedimiento, clasificado, mantenimiento y servicio de los documentos.
- c. Inmueble o parte del inmueble donde los documentos son almacenados.

Es decir, "archivo" es una palabra polisémica usada para referirse a:

- El fondo documental, como conjunto de documentos producidos o recibidos por una persona física o jurídica en el transcurso de su gestión.
- La entidad o servicio responsable de la conservación y tratamiento archivístico del fondo.
- El inmueble o local donde se conserva dicho fondo. (p. 45)

2.2.7. Gestión de archivo.

Según Bonilla (2013) la gestión de archivos es “el conjunto de actividades administrativas y técnicas tendientes a la planificación, manejo y organización de la documentación producida y recibida por las entidades, desde su origen hasta su destino final con el objeto de facilitar su utilización y conservación”. (p. 105)

Según la ISO 15489 – 1 (2001), la gestión de archivos es:

El área o campo de la gestión responsable del control eficaz y sistemático de la creación, la recepción, el mantenimiento, el uso, la disposición y la preservación de documentos, en la que son determinantes los procesos de captura y mantenimiento de la evidencia y la información sobre las transacciones y actividades de negocios de la organización.

Cruz (2011) define a la gestión de archivos como “campo de la administración responsable del control eficiente y sistemático de la creación, recepción, uso y disposición de los documentos, incluyendo procesos para identificar y mantener evidencia de las actividades de las instituciones en forma de documentos”. (p. 79)

2.2.8. Clasificación de archivos.

Tradicionalmente existe una convención aceptada, y vinculada a la realidad, que divide la agrupación documental del fondo en tres fases:

1. El archivo de gestión. Los documentos en fase de tramitación, así como los que son de uso frecuente para la gestión de los asuntos corrientes, están bajo la responsabilidad y manejo directo de las unidades administrativas.
2. El archivo intermedio. Esta es la etapa de concentración de los documentos cuyo uso para la gestión es hipotético, pero no seguro. Las tramitaciones están concluidas, pero un recurso o el regreso sobre un asunto determinado puede hacerlas tornar a la fase anterior.
3. El archivo histórico. A partir de este momento, seleccionados por su valor informativo, histórico y cultural, se conservan a perpetuidad, en condiciones que garanticen su integridad y transmisión a las generaciones futuras, por cuanto constituyen parte del patrimonio histórico de las naciones y, por ende, de la humanidad.

La clasificación se encarga de los documentos de un fondo, creados por los procesos resultantes de las actividades de la empresa, basándose en los principios archivísticos de procedencia, respeto del orden original y el estudio de las funciones de dicha entidad.

En la gestión de archivos y documentos podemos clasificar diferentes objetos según los criterios escogidos. Se puede clasificar archivos según:

- El carácter de la organización que produce los documentos (Archivos públicos y privados)
- Las características principales de sus fondos de documentos (Archivos militares, eclesiásticos)
- El tipo de administración (nacional, provincial, municipal, estatal). (Cruz, 2001, p. 134)

Clasificar es el arte de ordenar documentos, objetos, etc., destinando un lugar para cada elemento.

Codificar es asignar una numeración, letra u símbolo a los documentos, para poder diferenciar la categoría a la cual pertenece.

Se puede agrupar en dos los sistemas de clasificación: numérico y alfabético.

- Sistema numérico. Se utilizan números para clasificar la documentación.

- Sistema .alfabético. -Se utiliza el abecedario para poder clasificar según nombres, organizaciones, locaciones y es el más conocido.

Existen variantes de estos sistemas que básicamente son combinaciones realizadas entre ellos.

- Clasificación alfanumérica. En este sistema se usan letras y números juntos.
- Clasificación cronológica. La base de este sistema es la fecha que figura en la documentación, se puede ordenar según años, meses y días.
- Clasificación temática o por materias. Radica en clasificar según la naturaleza del documento.
- Clasificación geográfica. Consiste en clasificar según localización geográfica del documento. (Vílchez, 2011)

2.2.9. Documentos de archivo

Heredia (1991) define un documento de archivo como el soporte que contiene un texto que es el producto de una actividad administrativa en una empresa, realizada en cumplimiento de sus finalidades y objetivos”. (p. 123)

Para la consulta y uso de la documentación de una empresa se necesita que estén organizados de forma sistemática y ordenada, a fin de que su ubicación sea fácil.

Es así que el archivo tiene un rol importante, porque aquí se guardan, clasifican y organizan los documentos de interés de la empresa, con la finalidad de que su búsqueda sea eficaz y rápida.

Las empresas generan información y documentación que tiene que ser conservada y transmitida, se puede agrupar de la siguiente manera:

- Documentación e información útil para la gestión empresarial. Todo lo referente al desempeño de las actividades que se realizan en la empresa
- Documentación a conservar por imperativo legal. Se trata de la documentación que por motivos legales debe ser conservada durante un período ya establecido. (Vílchez, 2011)

2.3. Definición de Términos Básicos

1. 5 S. Principios japoneses cuyos nombres empiezan con la letra s y que están direccionados a conseguir una organización limpia y ordenada. (Rey, 2005,p. 17)
2. Gestión archivística. Campo de la administración responsable del control eficiente y sistemático de la creación, recepción, mantenimiento, uso y disposición de la documentación, incluyendo procesos para identificar y mantener evidencia e información acerca de las actividades y transacciones de las instituciones en forma de documentos de archivo. (Cruz, 2011, p. 79)
3. Empresas operadoras. A aquella persona natural o jurídica que cuenta con un contrato o registro correspondiente para prestar uno o más servicios públicos de telecomunicaciones, quien además ostenta la calidad de órgano de resolución en primera instancia administrativa de los reclamos presentados por usuarios con relación a los servicios que presta. (Osiptel,2017)
4. Eficiencia. El logro de las metas con la menor cantidad de recursos (Koontz & Weihrich, 2004, p. 14)
5. Expediente. Conjunto de documentos, recursos o escritos, vinculados a un procedimiento administrativo a cargo del Osiptel, en ejercicio de sus facultades. (Osiptel,2017)
6. Hábito. Modo especial de proceder o conducirse adquirido por repetición de actos iguales, u originado por tendencias instintivas. (RAE, 2019)
7. Gemba. Espacio de trabajo donde se genera valor. (Aldavert et al, 2016)
8. Metodología. Conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal. (RAE, 2019)
9. Osiptel. El Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones es una entidad pública que regula y supervisa el mercado de servicios públicos de telecomunicaciones; y vela por los derechos del usuario. (Osiptel, 2017)
10. Productividad. Es la relación entre los productos logrados y los insumos que fueron utilizados o los factores de la producción que intervinieron. (García, 2011, p. 25)
11. Reclamante. Usuario de servicios públicos de telecomunicaciones que haya presentado un reclamo, recurso de apelación y/o queja. (Osiptel,2017)
12. Voto. Decisión de los miembros del Tribunal de Solución de Reclamos de Usuarios. (Osiptel,2017)

Capítulo III. Desarrollo del trabajo de suficiencia profesional

3.1. Modelo de solución propuesto

El modelo de solución propuesto es el de Aldavert et al (2016), quienes plantean previo a la aplicación de la metodología detectar la necesidad de la misma.

Necesidad de aplicación de la metodología 5 S

En la primera semana de febrero se elaboró una encuesta con la finalidad de conocer el estado actual del área objeto de estudio, esta encuesta fue aplicada a 40 colaboradores que tienen acceso a los archivos.

La encuesta se realizó con base a las 5 S y constó de 20 preguntas. (Ver anexo 6)

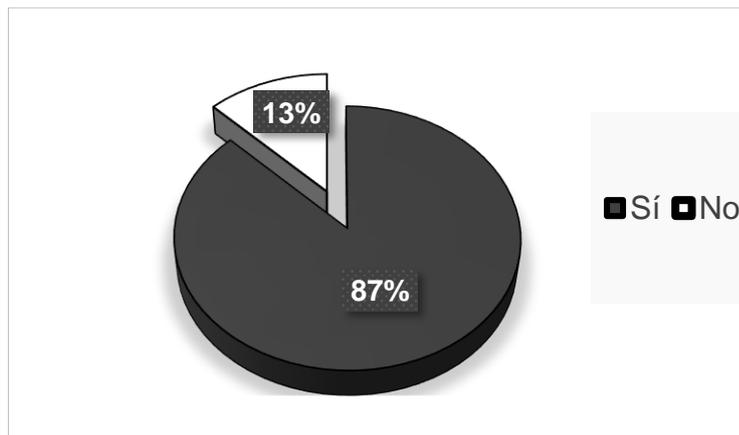
		Preguntas	Sí	No
Seiri	1	¿Considera que existen elementos (útiles de escritorio, cajas) innecesarios en su lugar de trabajo?		
	2	¿Existe documentación innecesaria en el archivo?		
	3	¿Considera que existe documentación perteneciente a otra área?		
	4	¿Considera que le faltan materiales (útiles de escritorio, cajas) para realizar sus labores cotidianas de forma eficiente?		

Tabla 5. Preguntas Seiri
Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

1. ¿Considera que existen elementos (útiles de escritorio, cajas) innecesarios en su lugar de trabajo?

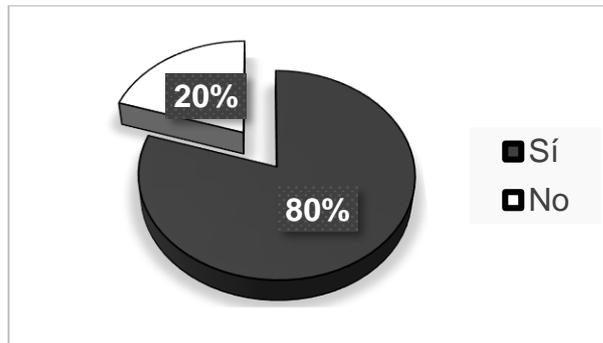
Sí	No
35	5



De un total de 40 encuestados, el 87% de los colaboradores consideran que hay elementos innecesarios dentro del lugar de trabajo, mientras que un 13% que corresponde a 5 colaboradores indican que su lugar de trabajo se encuentra libre de innecesarios.

2. ¿Existe documentación innecesaria en el archivo?

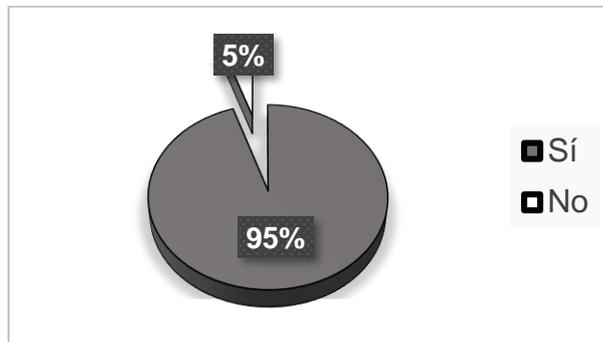
Sí	No
32	8



El gráfico indica que un 80% de los encuestados consideran que en el archivo existe documentación innecesaria y un total de 8 colaboradores que representan el 20% indican que el archivo tiene documentación pertinente al área.

3. ¿Considera que existe documentación perteneciente a otra área?

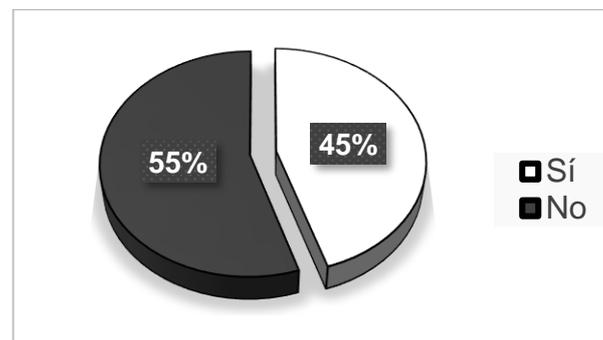
Sí	No
38	2



El 95% de los encuestados coinciden en que existe documentación que pertenece a otras áreas, mientras que un 5% indica que la documentación que se encuentra en el archivo sí pertenece al área.

4. ¿Considera que le faltan materiales (útiles de escritorio, cajas) para realizar sus labores cotidianas de forma eficiente?

Sí	No
18	22



El 55% de los colaboradores manifiestan que no cuentan con los materiales necesarios para realizar sus actividades, mientras que un 45% indica que cuentan con abasto para realizar sus labores con normalidad.

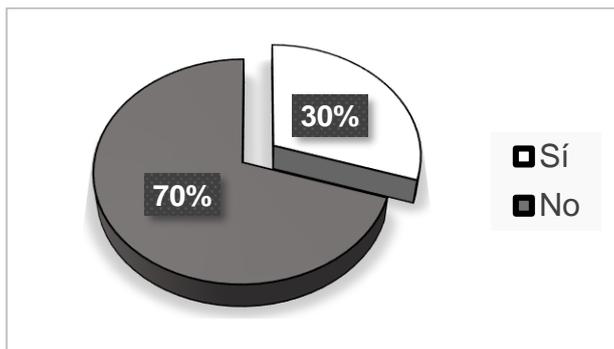
		Preguntas	Sí	No
Seiton	5	¿Considera que su área de trabajo se encuentra ordenada?		
	6	Al momento de buscar expedientes, ¿Encuentra con facilidad la lista que se le designa?		
	7	¿Existe criterios para ubicar de manera específica las herramientas (escaleras) y materiales de trabajo (útiles de escritorio, cajas)?		
	8	¿Le resulta fácil ubicar herramientas y materiales de trabajo?		
	9	Una vez terminada su labor, ¿Devuelve a su lugar las herramientas (escaleras) y materiales (útiles de escritorio, cajas) utilizados?		

Tabla 6. Preguntas Seiton
Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

5. ¿Considera que su área de trabajo se encuentra ordenada?

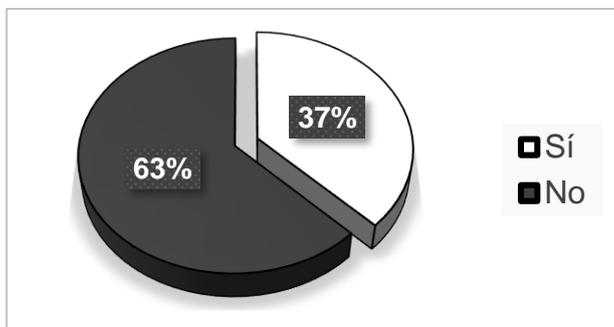
Sí	No
12	28



El 70% de los encuestados considera que su lugar de trabajo se encuentra desordenado y solo un 30% considera que su área de trabajo está ordenada.

6. Al momento de buscar expedientes, ¿Encuentra con facilidad la lista que se le designa?

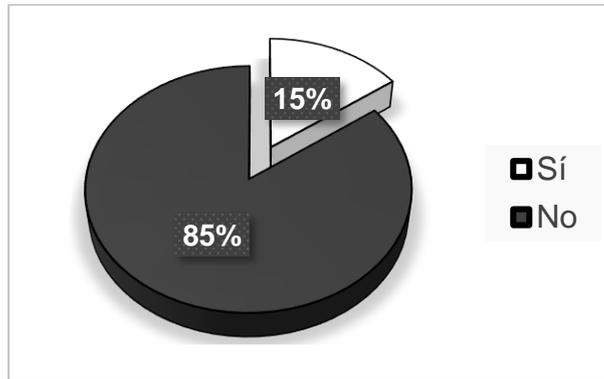
Sí	No
15	25



El 63% de los encuestados tiene dificultades para ubicar de forma rápida los expedientes que le son solicitados, mientras que el 37% indica que no tiene dificultades para ubicar los expedientes que se le solicita.

7. ¿Existe criterios para ubicar de manera específica las herramientas (escaleras) y materiales de trabajo (útiles de escritorio, cajas)?

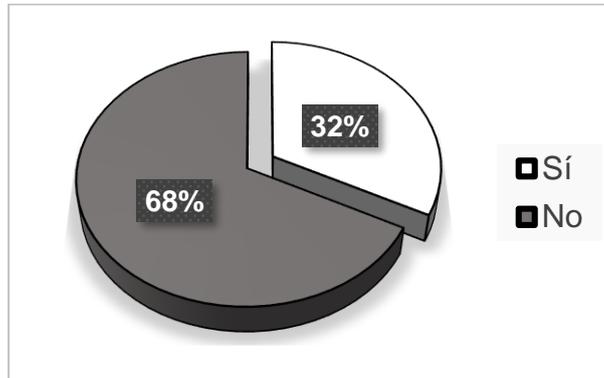
Sí	No
6	34



El 15% de los encuestados indica que sí existen criterios para ubicar herramientas y materiales y un 85% señala que no hay.

8. ¿Le resulta fácil ubicar herramientas y materiales de trabajo?

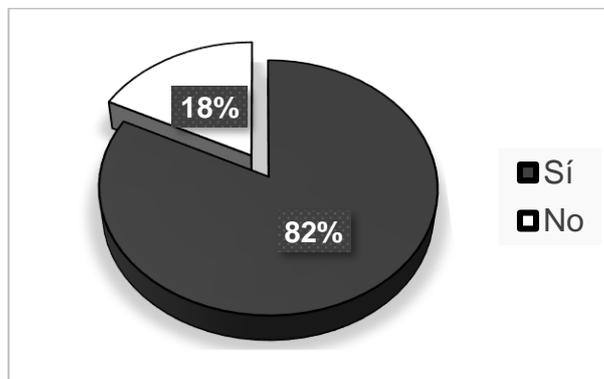
Sí	No
13	27



Dentro del área, el 68% de los encuestados tiene dificultades para ubicar las herramientas y materiales para poder realizar sus labores diarias, mientras que un 32% puede localizarlas de forma rápida.

9. Una vez terminada su labor, ¿Devuelve a su lugar las herramientas (escaleras) y materiales (útiles de escritorio, cajas) utilizados?

Sí	No
33	7



El 82% de los colaboradores indica que devuelve a su lugar las herramientas y materiales que utiliza para realizar sus labores, el 18% no lo hace.

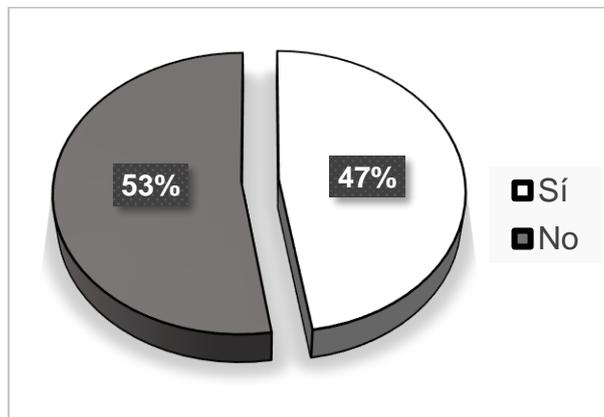
		Preguntas	Sí	No
Seiso	10	¿Considera limpia el área donde realiza sus labores?		
	11	¿Existe un cronograma de limpieza para los colaboradores del área?		
	12	¿Estaría dispuesto a colaborar con la limpieza de los ambientes donde realiza sus actividades diarias?		

Tabla 7. Preguntas Seiso
Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

10. ¿Considera limpia el área donde realiza sus labores?

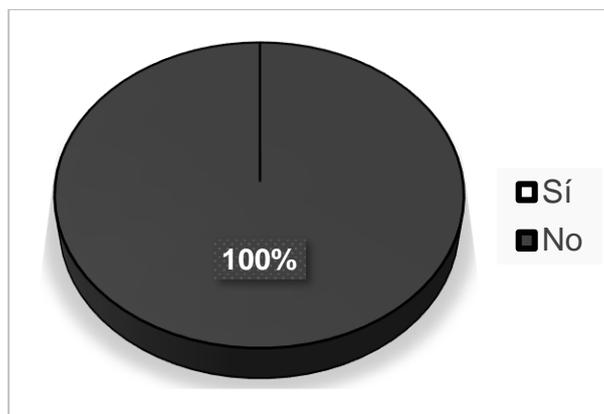
Sí	No
19	21



El 53% de encuestados manifiesta que no percibe que su ambiente de trabajo se encuentre limpio, mientras que un 47% de los encuestados considera que su área de trabajo está limpia.

11. ¿Existe un cronograma de limpieza para los colaboradores del área?

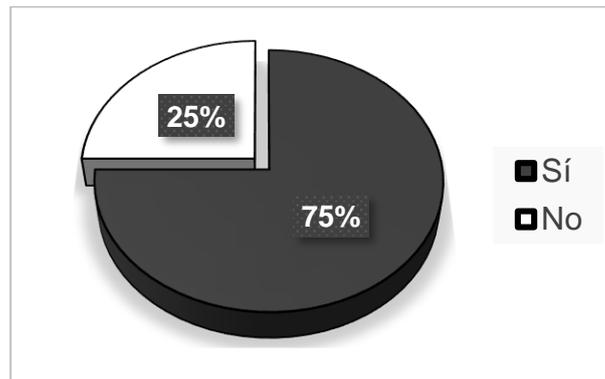
Sí	No
0	40



El 100% de los encuestados coinciden en que no existe un cronograma de limpieza en el que se les incluya.

12. ¿Estaría dispuesto a colaborar con la limpieza de los ambientes donde realiza sus actividades diarias?

Sí	No
30	10



El 75% de encuestados estaría dispuesto a colaborar con la limpieza del área de trabajo, mientras que un 25% no apoyaría esta acción.

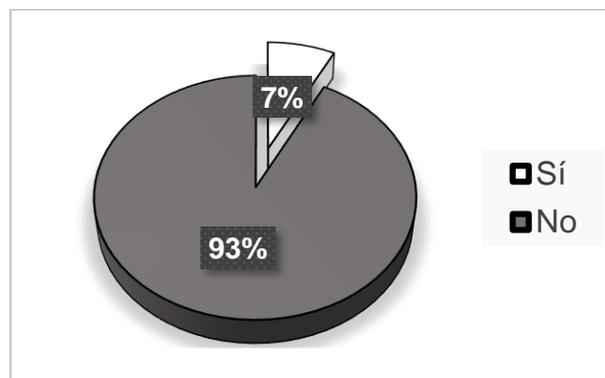
		Preguntas	Sí	No
Seiketsu	13	¿Considera que se realiza la selección, orden y limpieza dentro de su área de trabajo?		
	14	¿Existen criterios establecidos que permiten señalar los materiales del área donde labora?		
	15	¿Conoce los objetivos del área?		
	16	¿Considera que todos los colaboradores del área tienen el mismo conocimiento sobre sus funciones dentro de la empresa?		
	17	¿Existen normas y reglamentos específicos para el área?		

Tabla 8. Preguntas Seiketsu
Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

13. ¿Considera que se realiza la selección, orden y limpieza dentro de su área de trabajo?

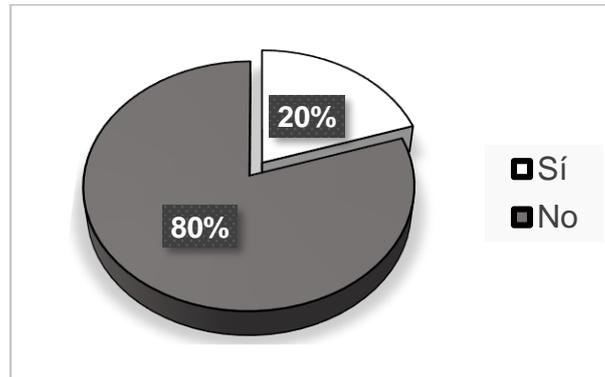
Sí	No
3	37



El 93% de encuestados indica que no se cumplen las 3 S operativas de la metodología 5 S, y un 7% de los encuestados indica que sí se realizan el proceso de selección, orden y limpieza en su área de trabajo.

14. ¿Existen criterios establecidos que permiten señalar los materiales del área donde labora?

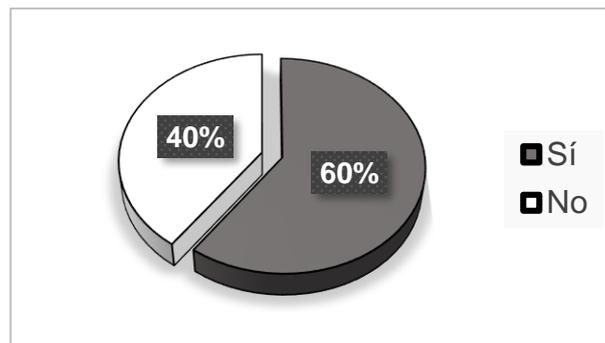
Sí	No
8	32



Un 20% de los encuestados indica que, sí existen criterios para reconocer la pertenencia de materiales a una determinada zona, mientras que un 80% manifiesta lo contrario.

15. ¿Conoce los objetivos del área?

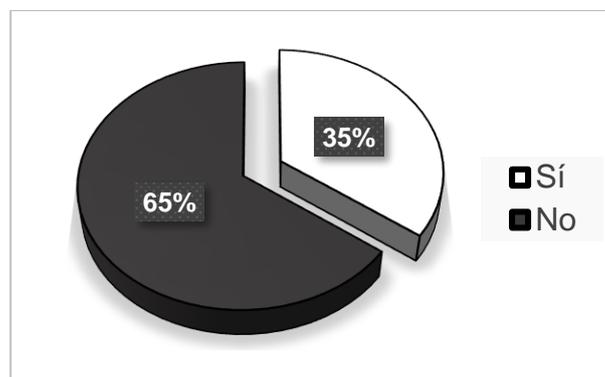
Sí	No
24	16



Un 60% de los encuestados si conoce los objetivos del área, mientras que un 40% los desconoce.

16. ¿Considera que todos los colaboradores del área tienen el mismo conocimiento sobre sus funciones dentro de la empresa?

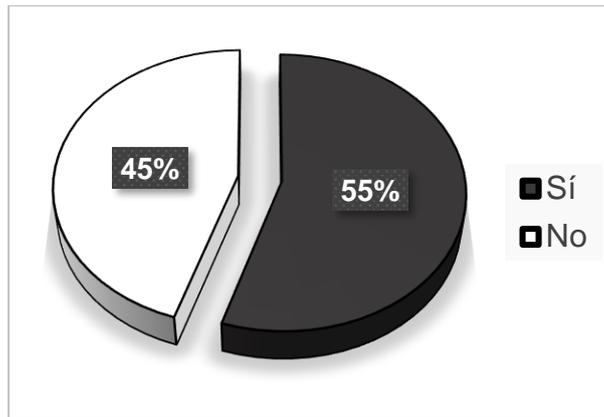
Sí	No
14	26



El 65% de los encuestados indican que el conocimiento acerca de las funciones que se realizan en la empresa no es igual para todos, el 35% restante considera que sí.

17. ¿Existen normas y reglamentos específicos para el área?

Sí	No
22	18



El 45% de los encuestados coinciden en que no existe un reglamento específico del área en el que normen sus actividades, el otro 55% manifiesta que sí existen normas.

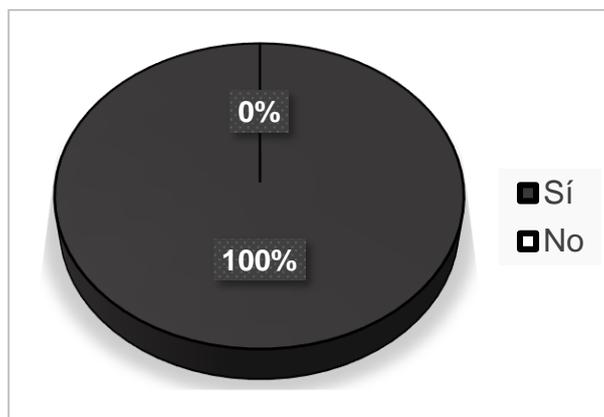
		Preguntas	Sí	No
Shitsuke	18	¿Existe un encargado de hacer seguimiento a las funciones que usted realiza?		
	19	¿Usted se adecua fácilmente al cambio?		
	20	¿Se siente comprometido a mejorar el ambiente donde usted realiza sus actividades?		

Tabla 9. Preguntas Shitsuke
Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

18. ¿Existe un encargado de hacer seguimiento a las funciones que usted realiza?

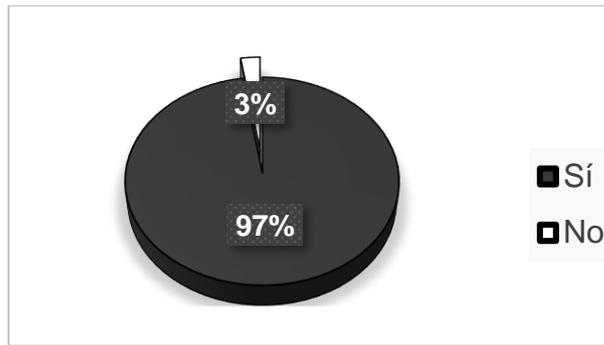
Sí	No
40	0



El 100% de los encuestados afirma que existe un encargado de hacerle seguimiento constante a sus labores.

19. ¿Usted se adecúa fácilmente al cambio?

Sí	No
39	1



El 97% de los colaboradores se adapta fácilmente al cambio, mientras que el 3% de los encuestados tiene dificultades para adecuarse a los cambios.

20. ¿Se siente comprometido a mejorar el ambiente donde usted realiza sus actividades?

Sí	No
40	0



Todos los encuestados se sienten comprometidos a mejorar el ambiente donde realizan sus labores.

Los resultados obtenidos a través de esta encuesta sirvieron para sensibilizar al jefe de área y a los colaboradores acerca de la necesidad de aplicar esta metodología.

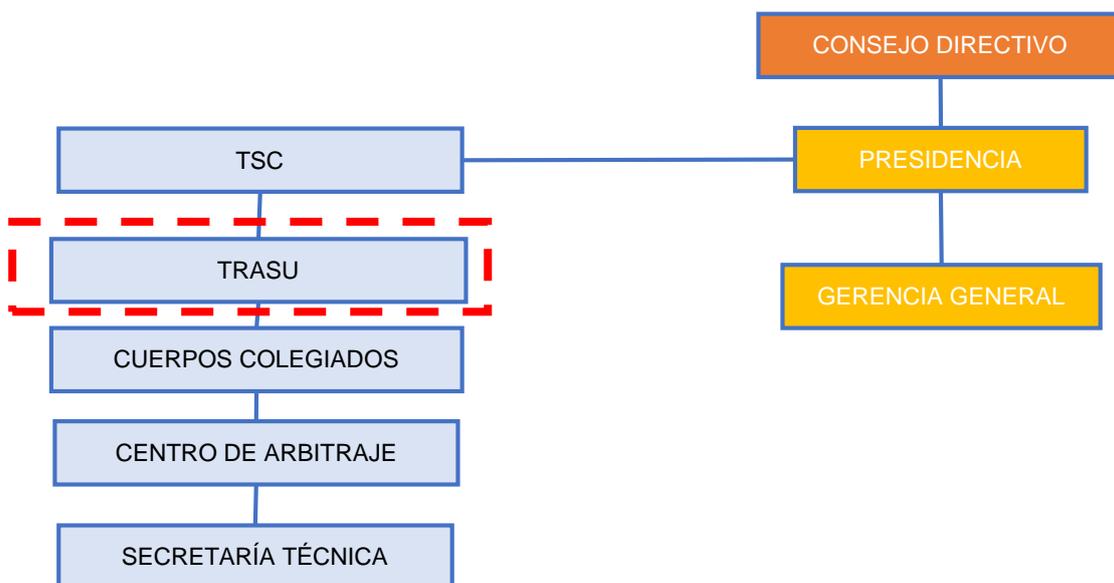


Figura 10. Área de implementación de las 5 S
Fuente: Osiptel

Planificación de la metodología 5 S

Aldavert et al (2016) indican que luego de detectar la necesidad de aplicar la metodología se debe realizar una planificación.

Luego de que se tuvo claro para qué se va a implementar las 5 S, se estableció el ambiente crítico y estos fueron los archivos y la zona de armado de expedientes del tribunal.

La segunda semana de febrero se realizó una reunión que involucró a todo el personal que realiza actividades dentro de los archivos y el jefe de área para poder conformar el equipo 5 S.

Equipo 5 S:

- Implementadores 5 S. Fueron escogidos 6 colaboradores, estos también realizan la función de búsqueda y armado de expedientes.
- Líder 5 S. Conformado por 1 persona, quien es el encargado de la gestión de los archivos.
- Consultor. Conformada por 1 persona que domina la metodología 5 S y gestión de personal.
- Soporte 5 S. Conformada por 1 persona.

En una segunda reunión los miembros del equipo 5 S realizaron visitas a los ambientes en estudio para poder determinar el plan de trabajo y un cronograma de actividades.

En la tercera reunión capacitaron al personal, se expuso la finalidad del porqué se llevaría a cabo la implementación de las 5 S y que se quería lograr, se brindó toda la información sobre la metodología 5 S, conceptos, etapas, las ventajas y beneficios que se iban a conseguir al cumplir el objetivo y entrenaron a lo colaboradores miembros del equipo en base a sus funciones y actividades que acarrearán sus nuevas responsabilidades.

Metodología de las 5 S

1. Fase Seiri: seleccionar

En la tercera semana de febrero se dio inicio a la implementación de la selección. En esta etapa se separaron los elementos necesarios de los innecesarios dentro de los archivos y la zona de armado.

Los implementadores realizaron un inventario de todos los materiales que eran necesarios y que se encontraban en los ambientes donde se estaba llevando a cabo la metodología 5 S. (Ver anexo 7)

La figura 11 muestra la separación de las cajas que tenían una medida distinta a las demás, estas cajas dificultaron las labores que realizaban los colaboradores, pues estaban acumuladas en el suelo y obstaculizaban el acceso. Los implementadores cambiaron las cajas por la de tamaño normal.



Figura 11. Objetos innecesarios – cajas con medida distinta
Fuente: Osiptel

En la figura 12 se puede observar la separación de cajas deterioradas por el uso (mala manipulación), estas cajas también eran dejadas en el suelo dificultando el acceso dentro del archivo, dichas cajas pasaron a ser depuradas sin necesidad de usar la tarjeta roja puesto que estas no generan valor.



Figura 12. Objetos innecesarios – cajas deterioradas
Fuente: Osiptel

En la figura 13 se observa cajas con expedientes pertenecientes a otros procesos, se encontraron cajas que tenían que ser enviados a Iron Mountain, cajas con expedientes por digitalizar, cajas con expedientes que debían ser foliados. Estas cajas fueron acumuladas en una zona determinada para luego ser enviadas con el responsable de cada labor.



Figura 13. Objetos necesarios – Pertenecientes a otro proceso
Fuente: Osiptel

Los implementadores también usaron la tarjeta roja, para aquellos elementos de los que se tenía duda y en un plazo menor a las 48 horas se tomaron las acciones correctivas necesarias, reubicando aquellos elementos pertenecientes a otros ambientes o áreas y depurando aquellos elementos que no generan valor. (Figura 14)



Figura 14. Objetos con tarjeta roja
Fuente: Osiptel

Este proceso duró 2 semanas, debido a que fue realizado en periodos de 10 a 20 minutos diarios. En la segunda semana los implementadores desarmaron los anaqueles debido a que ocupaban mucho espacio y los colaboradores indicaron que muchas veces habían sufrido cortes producto del roce de sus manos con el metal.

2. Fase Seiton: ordenar

La primera semana de marzo, con los ambientes despejados de elementos innecesarios, los implementadores iniciaron la fase Seiton, en esta etapa le dieron un lugar a cada elemento.

Las cajas que contenían expedientes de apelación fueron colocadas en los archivos 1, 2, 3, 4 y un restante en el 5, los expedientes de recurso de queja fueron colocadas en el archivo 5.

En la figura 15 se observa que en primera instancia se rotularon las cajas con plumón y en algunos casos con pósito, los implementadores colocaron dentro de las cajas los expedientes separados en centenas y según el correlativo de su numeración. De manera posterior colocaron stickers a las cajas.



Figura 15. Cajas rotuladas

Fuente: Osiptel

Los implementadores asignaron un color a cada archivo para así poder detectar y distinguir la pertenencia de una caja a un número de archivo. (Figura 16)

- ✓ El sticker del archivo 1 – TR 1 fue de color verde, hace referencia al primer archivo y en este ubicaron expedientes de apelación.

- ✓ El sticker del archivo 2 – TR 2 fue de color naranja, hace referencia al segundo archivo y en este ubicaron expedientes de apelación.
- ✓ El sticker del archivo 3 – TR 3 fue de color celeste, hace referencia al tercer archivo y en este ubicaron expedientes de apelación.
- ✓ El sticker del archivo 4 – TR 4 fue de color celeste, hace referencia al cuarto archivo y en este ubicaron expedientes de apelación.
- ✓ El sticker del archivo 5 – TR 5 fue de color amarillo, hace referencia al quinto archivo y en este ubicaron expedientes de apelación y queja.



Figura 16. Color de stickers
Fuente: Osipitel

En los últimos días de la semana, los implementadores detallaron el contenido de las cajas con rótulos donde indicaron la fecha de inicio del expediente, tipo de expediente, año y a que archivo pertenece. (Figura 17)



Figura 17. Rotulado de cajas
Fuente: Osipitel

Los implementadores colocaron indicadores visuales para ubicar los archivos y la zona de armado de expedientes. Dentro de los ambientes seleccionados colocaron donde hacía falta señalizaciones como: zona segura en caso de sismo, salida, extintores, riesgo eléctrico. (Figura 18)



Figura 18. Indicadores visuales
Fuente: Osiptel

Para el armado de expedientes todos los colaboradores tenían conocimiento de que los expedientes de recurso de apelación se armaban en fólderes amarillos y los de queja se armaban en fólderes de color azul. (Figura 19)



Figura 19. Files para armado de expedientes
Fuente: Osiptel

3. Fase Seiso: limpieza

La limpieza es constante ya que existe personal que se encarga de realizar esta labor de manera diaria dentro de los archivos, pero este personal no cuenta con la autorización de desechar las cajas o papelería que encuentran dentro.

De forma conjunta con el personal de limpieza, el equipo implementador realizó una limpieza profunda mientras se realizaban las 2 primeras eses, de esta manera se pudo desechar todos los materiales que eran generadores de suciedad. (Figura 20)

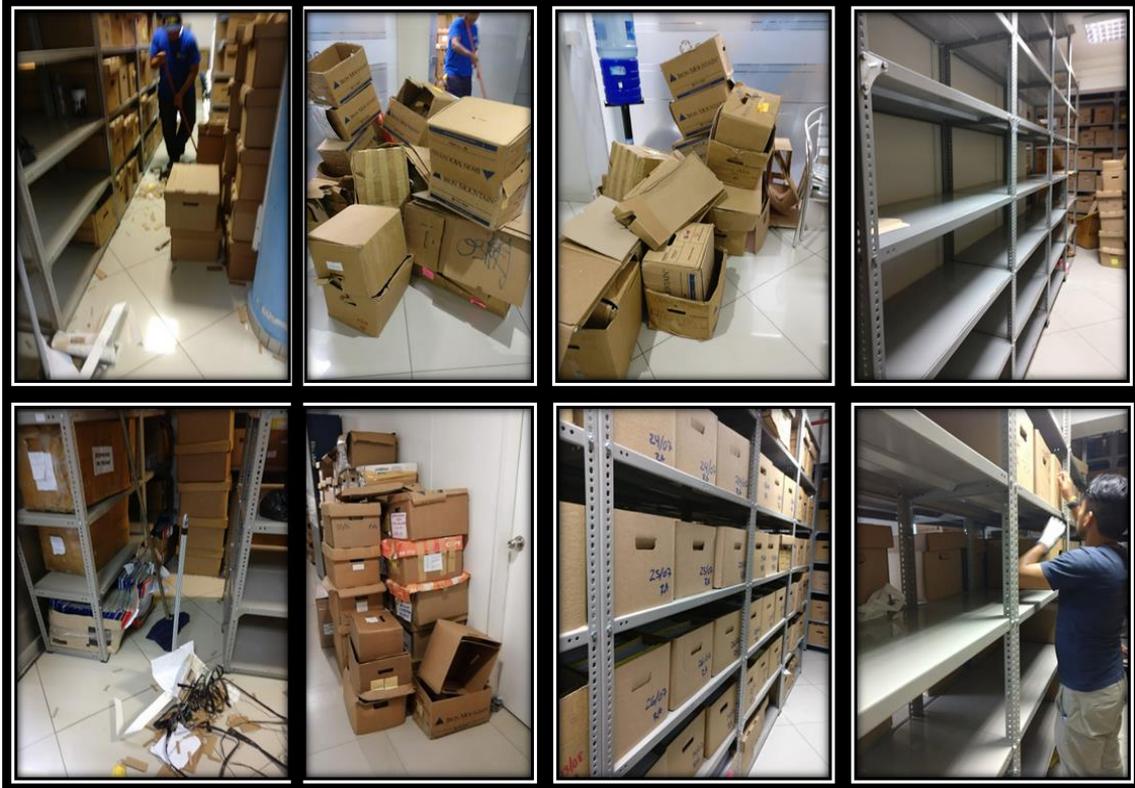


Figura 20. Limpieza profunda – espacio físico
Fuente: Osiptel

Para la segunda semana de marzo el equipo implementador verificó que todos los materiales y herramientas que quedaron luego de aplicar las 2 primeras eses se encuentren en condiciones óptimas para que las labores se realicen sin tener contratiempos. Aquello que no funcionaba fue desechado. (Figura 21)



Figura 21. Limpieza profunda - materiales
Fuente: Osiptel

Durante este proceso se pudo detectar que los colaboradores consumían sus alimentos dentro de los archivos y dejaban sus desperdicios entre las cajas o tiradas en el suelo.

Se asignó a cada miembro del equipo implementador la responsabilidad de mantener la limpieza de un determinado archivo, para qué de esta manera se puedan detectar anomalías de forma rápida y se puedan tomar las acciones correspondientes para su solución. (Ver anexo 8)

4. Fase Seiketsu: estandarizar

En esta etapa se buscó retroalimentar el sistema, por ello se aprovechó el conocimiento que cada colaborador tenía sobre los problemas detectados durante la implementación de las tres eses iniciales, así como la solución que se le aplicó.



Figura 22. Anomalías detectadas

Fuente: Osiptel

En la figura 22 se puede visualizar que durante la implementación de las 3 primeras eses se detectaron anomalías: en la primera imagen, se observa un paquete de cajas dentro del archivo; en la segunda imagen, cajas y expedientes en el suelo y un ambiente sucio; y en la tercera imagen, una caja perteneciente al archivo 2 en otro archivo.

Esta información sirvió de base para qué los miembros del equipo implementador durante una reunión establezcan normas, de forma que todos los procesos sean estandarizados en busca de un resultado común para todos. (Ver anexo 9)

5. Fase Shitsuke: disciplina

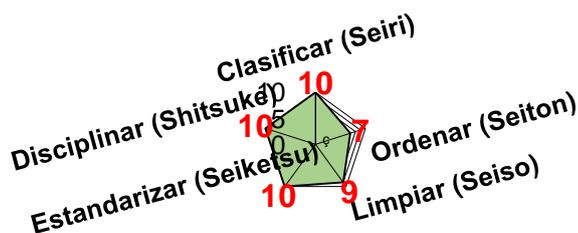
Shitsuke implicó el compromiso de todos y cada uno de los colaboradores que realizan labores en los ambientes donde se aplicaron las cuatro eses anteriores (sean o no parte del equipo 5 S) para que Seiri, Seiton, Seiso y Seiketsu sea un hábito, parte de su modus operandi. (Ver anexo 10)

De igual modo se realizaron auditorías tanto programadas como sin previo aviso, donde se evaluó visual y físicamente las áreas que fueron objetos de estudio.

5S Formulario de auditoría rutinaria

Fecha auditoría: 01-abr.19

Área auditada: Archivos TRASU - Zona de armado



Id	5S	Título	Puntos
S1	Clasificar (Seiri)	"Separar lo necesario de lo innecesario"	10
S2	Ordenar (Seiton)	"Un sitio para cada cosa y cada cosa en su sitio"	7
S3	Limpiar (Seiso)	"Limpiar el puesto de trabajo y los equipos y prevenir la suciedad y el desorden"	9
S4	Estandarizar (Seiketsu)	"Formular las normas para la consolidación de las 3 primeras S "	10
S5	Disciplinar (Shitsuke)	"Respetar las normas establecidas"	10
	Planes de acción	Puntuación 5S	46

Conclusión: Necesidad de mejorar el sistema
 Tabla 10.Tercera auditoría 5 S
 Fuente: Osiptel

En la tabla 10 se puede observar los resultados de la tercera auditoría, la cual fue realizada el 01 de abril de 2019. Esta tabla nos muestra que el puntaje obtenido es de 46; siendo 50 el objetivo y el puntaje máximo, esto quiere decir que la implementación va por buen camino, pero aún se necesita mejorar en algunos aspectos.

Los aspectos en los que se necesita mejorar son el orden y la limpieza, ya que de una puntuación máxima de 10 solo se llega a 7 y 9 respectivamente, existen algunos criterios que no se cumplen o que están aún en proceso.

También se observa que la implementación de la primera S ha sido implantada al 100%, al igual que la cuarta y quinta, esto indica que los colaboradores ya han implementado la clasificación dentro de su modus operandi.

3.2. Resultados

1. Fase Seiri

La fase Seiri contribuyó con la mejora del ambiente de trabajo, con la eliminación de cajas y materiales innecesarios se recuperaron espacios físicos tanto dentro como fuera de los archivos donde se ubicó aquella documentación que se encontraba en otros ambientes de la entidad, de esta manera se redujo la actividad que no genera valor y los traslados o movimientos innecesarios.

En la figura 23, se observa que antes de la implementación de la metodología de las 5 S se encontraban cajas en los pasillos, como se aprecia en la parte izquierda de la figura, luego de la implementación de la fase Seiri los pasillos quedaron libres de cajas pues estas fueron ubicadas dentro de los archivos.



Figura 23. Recuperación de espacios físicos
Fuente: Osiptel

En la primera imagen de la figura 24, se observa cajas que contenían expedientes de apelación, estas cajas se encontraban en el pasillo y obstaculizaban el acceso hacia el archivo, también se puede apreciar el uso de cajas de diferentes tamaños, de forma progresiva los expedientes contenidos en estas cajas fueron colocados en las cajas correctas para que sean derivadas al archivo correspondiente.



Figura 24. Ordenamiento de pasillos
Fuente: Osiptel

2. Fase Seiton

Esta fase mejoró la organización de la documentación que ingresa a la entidad, se redujo el tiempo en la búsqueda de expedientes y ubicación de fechas.

La tabla 11 muestra el tiempo promedio que se invertía en ubicar un expediente antes y después de la implementación.

El tiempo en ubicar una fecha era de 140 segundos, más de dos minutos aproximadamente, esto se debía principalmente a que no se tenía la certeza de dónde se encontraba la caja que se necesitaba, ya que podría estar en otro archivo.

ÍTEM	Tiempo promedio (en segundos)	
	Antes de la implementación de las 5 s	Después de la implementación de las 5 s
Ubicación de la fecha	140	35
Búsqueda del expediente	520	50

Tabla 11. Mejora en los tiempos
Fuente: Elaboración propia

Luego de la implementación de esta fase, con el uso de indicadores visuales se facilitó la ubicación de las fechas, el tiempo promedio pasó a ser 35 segundos (75% menos tiempo) y esto se debe a que cada colaborador sabe las fechas que se encuentran dentro del archivo que está bajo su responsabilidad y esto facilita la ubicación.

Respecto a la búsqueda de expedientes, al tener registrado el contenido de cada caja, es cuestión de localizar la caja que contiene el número solicitado y sacarlo de la misma. Antes de la implementación este proceso tomaba aproximadamente 9 minutos promedio, actualmente toma menos de 1 minuto (90% menos tiempo) pues se toman en cuenta otros factores como la ubicación de la caja de donde se tiene que sacar el expediente.

La tabla 12 muestra la comparación de tiempos invertidos en localizar materiales para el armado de expedientes, el proceso de localizar files era el que ocupaba más tiempo debido a que estos fólder es se encontraban en un piso distinto. El tiempo se redujo de 320 segundos a tan solo el 3% (10 segundos).

Al establecer una zona de armado para los expedientes se puede apreciar como los tiempos se han reducido considerablemente y la localización de estos elementos no supera el minuto.

El tiempo de localización de los demás materiales (perforador, engrapador, grapas y ligas) se redujo entre 79% y 92%.

ÍTEM	Tiempo promedio (en segundos)	
	Antes de la implementación de las 5 s	Después de la implementación de las 5 s
Localización de files	320	10
Localización de perforador	110	12
Localización de engrapador	150	12
Localización de grapas	70	15
Localización de ligas	70	15

Tabla 12. Comparativo de tiempos de localización de materiales
Fuente: Elaboración propia

3. Fase Seiso

La fase Seiso ayudó a mantener la limpieza dentro de los archivos y la detección y eliminación de fuentes generadoras de suciedad, además permitió que todas las herramientas y materiales se encuentren en óptimas condiciones para no generar contratiempos en la realización de actividades.

Queda pendiente realizar una limpieza profunda para el mes de julio y noviembre respectivamente.

La figura 25 muestra las herramientas y materiales antes y después de la implementación de la fase Seiso, las herramientas como grapadoras y perforadores que no funcionaban correctamente fueron depurados, los huelleros fueron limpiados y se botó todo lo que no servía en la zona de armado.



Figura 25.Fase Seiso
Fuente: Osiptel

Para una fácil detección de anomalías se estableció un cronograma donde se detalla la responsabilidad de cada miembro del equipo implementador sobre un determinado archivo. (Tabla 13)

DÍA	ARCHIVO 1	ARCHIVO 2	ARCHIVO 3	ARCHIVO 4	ARCHIVO 5
LUNES	Julio G.		Frank G.		Judith B.
MARTES		Thalía B.		Cristian S.	
MIÉRCOLES	Ángel C.		David P.		David M.
JUEVES		Thalía B.		Cristian S.	
VIERNES	Julio G.		Frank G.		Judith B.
SÁBADO		Ángel C.		David P.	

Tabla 13.Cronograma de Limpieza
Fuente: Elaboración propia

4. Fase Seiketsu

Para mantener los niveles que fueron alcanzados durante las 3 primeras eses, en la fase Seiketsu se establecieron normas, antes del establecimiento de las mismas se consiguieron resultados que no fueron los que se esperaban.

En la figura 26, se muestra el archivo TR – 1 a finales de febrero de 2019, aún no se contaba con normas de trabajo establecidas que regule el ingreso de personal para que realice actividades de búsqueda dentro del archivo.



Figura 26. Archivo N° 1, febrero 2019
Fuente: Osiptel

Estos sucesos sirvieron de base para la elaboración de normas que generalicen las labores en búsqueda de un objetivo en común. (Figura 27)

NORMAS DEL ARCHIVO

Para el mantenimiento del orden y la limpieza dentro de nuestro ambiente de trabajo se deben respetar y cumplir las siguientes acciones:

1. Luego de la búsqueda de expedientes, devolver las cajas a su respectivo lugar.
2. Utilizar los equipos de protección personal dentro del archivo.
3. Queda prohibido mover las cajas de un archivo hacia otro.
4. No apilar las cajas a más de 1.70 m. de altura (8 cajas máximo).
5. El acceso a los archivos queda restringido para personal no autorizado.
6. El stock de files debe ser de 3 paquetes de folders color azul y 5 paquetes de folders color amarillo, estos deben estar en la zona de armado un día anterior al armado de expedientes.
7. No dejar desperdicios dentro de los archivos.
8. No obstruir los pasillos.
9. No usar las cajas como asientos.
10. Prohibido ingerir alimentos dentro de los archivos.
11. Dedicar 10 minutos diarios antes de la salida para verificar que cada archivo se encuentre en óptimas condiciones para próximas búsquedas de expedientes.

Recuerda: ¡Un lugar para cada cosa y cada
cosa en su lugar!

Figura 27. Normas establecidas
Fuente: Osiptel

En la figura 28, se observa el archivo TR – 1 a finales de marzo del 2019, las normas establecidas sirvieron para mantener los logros de las 3 primeras eses. En general el orden y la limpieza se mantuvieron en los demás archivos.



Figura 28. Archivo N° 1, marzo 2019
Fuente: Osiptel

5. Fase Shitsuke

La fase Shitsuke se basó en evaluaciones a través de auditorías, se realizaron 3 auditorías programadas durante la implementación y auditorías no programadas de rutina una vez a la semana.

En la auditoría realizada en febrero se obtuvo un resultado muy bajo, debido a que aún no se había implementado la metodología de las 5 S, en la segunda auditoría realizada durante la implementación de la metodología en el mes de marzo se obtuvo un puntaje regular, entendiéndose que había que mejorar. (Figura 29)

Id	5S	Auditorías previas		Objetivo
S1	Clasificar (Seiri)	2	8	10
S2	Ordenar (Seiton)	1	6	10
S3	Limpiar (Seiso)	0	9	10
S4	Estandarizar (Seiketsu)	1	7	10
S5	Disciplinar (Shitsuke)	2	7	10
Puntuación 5 S		6	37	50

Fecha 15/02/2019 8/03/2019

Figura 29. Resultado de auditorías de febrero y marzo 2019
Fuente: Osiptel

En la tercera auditoría realizada en el mes de abril se obtuvo un resultado de 46 siendo 50 el puntaje máximo, lo que significa que aún hay necesidad de mejorar el sistema que se encuentra al 92%.

En la figura 30 se observa los resultados de la tercera auditoría en base a la fase Seiri.

“Separar lo necesario de lo innecesario”

Id	S1=Seiri=Clasificar	Sí	Observaciones, comentarios o sugerencias
1	¿Hay cosas innecesarias que pueden molestar en el entorno de trabajo?	<input type="checkbox"/>	
2	¿Hay fólderres, expedientes sin armar o residuos del armado en el entorno de trabajo?	<input type="checkbox"/>	
3	¿Hay material perteneciente a otra área en el entorno de trabajo?	<input type="checkbox"/>	
4	¿Están todos los objetos de frecuente uso ordenados, en su ubicación y correctamente identificados en el entorno laboral?	<input checked="" type="checkbox"/>	
5	¿Están todas las cajas en su ubicación y correctamente identificadas en el entorno laboral?	<input checked="" type="checkbox"/>	
6	¿Están todos los equipos de protección (guantes, cubre bocas) en su ubicación y correctamente identificados?	<input checked="" type="checkbox"/>	
7	¿Está todo el mobiliario (mesas, sillas) ubicados e identificados correctamente en el entorno de trabajo?	<input type="checkbox"/>	
8	¿Existe documentación perteneciente a otra área en el entorno de trabajo?	<input type="checkbox"/>	
9	¿Falta material para la correcta realización de las labores en el entorno de trabajo?	<input type="checkbox"/>	
10	¿Están los elementos innecesarios identificados como tal?	<input checked="" type="checkbox"/>	
Puntuación		10	100% implantada

Figura 30.Resultado de la fase Seiri – 3ra auditoría

Fuente: Osiptel

El puntaje obtenido fue de 10 siendo el puntaje máximo, lo que indica que esta fase ha sido implementada al 100%.

En la figura 31 se muestra los resultados de la tercera auditoría en base a la fase Seiton.

"Un sitio para cada cosa y cada cosa en su sitio"

Id	S2=Seiton=Ordenar	Sí	Observaciones, comentarios o sugerencias
1	¿Están claramente identificados los archivos?	<input checked="" type="checkbox"/>	
2	¿Son necesarias todas las herramientas disponibles y fácilmente identificables?	<input checked="" type="checkbox"/>	
3	¿Están identificados las herramientas y materiales necesarios para el armado de expedientes?	<input checked="" type="checkbox"/>	
4	¿Están los expedientes ordenados de forma correlativa?	<input type="checkbox"/>	Aún existen fechas que no están en correlativo.
5	¿Hay algún tipo de obstáculo cerca del elemento de extinción de incendios más cercano?	<input checked="" type="checkbox"/>	
6	¿Tiene el suelo algún tipo de desperfecto: ¿grietas, sobresalto...?	<input type="checkbox"/>	
7	¿Está la zona de armado debidamente identificada?	<input checked="" type="checkbox"/>	
8	¿Hay indicadores visuales para conocer el contenido de las cajas de expedientes?	<input checked="" type="checkbox"/>	
9	¿Están indicadas las cantidades máximas y mínimas admisibles y el formato de almacenamiento?	<input type="checkbox"/>	No se cuenta con la cantidad idónea que debe contener una caja
10	¿Hay líneas blancas u otros marcadores para indicar claramente los pasillos y áreas de almacenamiento?	<input type="checkbox"/>	No aplica
Puntuación		7	Segunda S ok

Figura 31. Resultado de la fase Seiton – 3ra auditoría
Fuente: Osiptel

El puntaje obtenido fue de 7 siendo 10 el puntaje máximo; siendo un nivel aceptable para la implementación, este puntaje se debe a que aún hay cajas en los archivos que no se encuentran en orden correlativo y por la tanto no se puede detallar su contenido con exactitud.

En la figura 32 se muestra los resultados de la tercera auditoría en base a la fase Seiso.

"Limpiar el puesto de trabajo y los equipos y prevenir la suciedad y el desorden"

Id	S3=Seiso=Limpiar	Sí	Observaciones, comentarios o sugerencias
1	¿Se encuentra residuos de alimentos, manchas, sobrantes de materiales en los pisos?	<input type="checkbox"/>	
2	¿Hay materiales como perforadores, engrapadores defectuosos?	<input type="checkbox"/>	
3	¿Se encuentra desperfectos en el mobiliario?	<input type="checkbox"/>	
4	¿Las cajas están deterioradas?	<input type="checkbox"/>	
5	¿Hay elementos de la luminaria defectuosos (total o parcialmente)?	<input checked="" type="checkbox"/>	Fluorescente no enciende en archivo TR - 2
6	¿Se mantienen las paredes, suelo y techos limpios, libres de residuos?	<input checked="" type="checkbox"/>	
7	¿Se limpian los cajones, mesas de trabajo y escritorios?	<input checked="" type="checkbox"/>	
8	¿Se realizan periódicamente tareas de limpieza conjuntamente con el personal de mantenimiento?	<input checked="" type="checkbox"/>	
9	¿Existe una persona o equipo de personas responsable de supervisar las operaciones de limpieza?	<input checked="" type="checkbox"/>	
10	¿Existe un cronograma de limpieza que incluya a los trabajadores del área?	<input checked="" type="checkbox"/>	
Puntuación		9	Tercera S ok

Figura 32. Resultado de la fase Seiso – 3ra auditoría
Fuente: Osiptel

El puntaje obtenido fue de 9 siendo 10 el puntaje máximo; siendo un nivel próximo a la implementación del 100%, este puntaje es debido a un fluorescente que no encendía dentro de uno de los archivos, al no estar operativo no se cumple el principio de la fase Seiso que indica que todo debe estar en condiciones óptimas.

En la figura 33, se muestra los resultados de la tercera auditoría en base a la fase Seiketsu.

“Eliminar anomalías evidentes con controles visuales”

Id	S4=Seiketsu=Estandarizar	Sí	Observaciones, comentarios o sugerencias
1	¿La ropa que usa el personal es inapropiada?	<input type="checkbox"/>	
2	¿Las diferentes áreas de trabajo tienen la luz suficiente y ventilación para la actividad que se desarrolla?	<input checked="" type="checkbox"/>	
3	¿Realizan actividades dentro del archivo personal ajeno a la búsqueda de expedientes?	<input type="checkbox"/>	
4	¿Hay desperfectos en el mobiliario?	<input type="checkbox"/>	
5	¿Hay comedor dentro de la entidad?	<input checked="" type="checkbox"/>	
6	¿Se generan regularmente mejoras en las diferentes áreas de la empresa?	<input checked="" type="checkbox"/>	
7	¿Se actúa generalmente sobre las ideas de mejora?	<input checked="" type="checkbox"/>	
8	¿Los procesos están estandarizados?	<input checked="" type="checkbox"/>	
9	¿Se consideran futuras normas como plan de mejora para el área?	<input checked="" type="checkbox"/>	
10	¿Se mantienen las 3 primeras S (clasificación, orden y limpieza)?	<input checked="" type="checkbox"/>	
Puntuación		10	Cuarta S ok

Figura 33. Resultado de la fase Seiketsu – 3ra auditoría
Fuente: Osiptel

El puntaje obtenido fue de 10 siendo el puntaje máximo, lo que indica que esta fase ha sido implementada al 100%.

En la figura 34, se muestra los resultados de la tercera auditoría en base a la fase Shitsuke.

"Hacer el hábito de la obediencia a las reglas"

Id	S5=Shitsuke=Disciplinar	Sí	Observaciones, comentarios o sugerencias
1	¿Se realiza el control diario de limpieza?	<input checked="" type="checkbox"/>	
2	¿Se realizan los informes a su debido tiempo?	<input checked="" type="checkbox"/>	
3	¿Se utilizan los equipos de protección personal para las actividades que se llevan a cabo?	<input checked="" type="checkbox"/>	
4	¿El personal se adecua fácilmente a los cambios realizados?	<input checked="" type="checkbox"/>	
5	¿Cumplen los miembros del equipo 5 s con los horarios pactados?	<input checked="" type="checkbox"/>	
6	¿Está todo el personal capacitado y motivado para llevar a cabo los procedimientos definidos?	<input checked="" type="checkbox"/>	
7	¿Las herramientas y materiales se guardan correctamente?	<input checked="" type="checkbox"/>	
8	¿Se están cumpliendo los controles de stocks de materiales?	<input checked="" type="checkbox"/>	
9	¿Existen procedimientos de mejora?	<input checked="" type="checkbox"/>	
10	¿Hay compromiso de mejora por parte de los trabajadores?	<input checked="" type="checkbox"/>	
Puntuación		10	Quinta S ok

Figura 34. Resultado de la fase Shitsuke – 3ra auditoría
Fuente: Osiptel

El puntaje obtenido fue de 10 siendo el puntaje máximo, lo que indica que esta fase ha sido implementada al 100%.

6. Mejora de espacios físicos

La figura 35 muestra en la primera imagen como se encontraba el archivo TR – 2 en enero de 2019, antes de la implementación, en la segunda imagen se aprecia el archivo TR - 3 a finales del mes de marzo de 2019.



Figura 35. Archivo N° 2, enero 2019 – marzo 2019
Fuente: Osiptel

En la figura 36, podemos apreciar el archivo TR - 5 en el mes de enero de 2019, posterior a ello se procede a desarmar los anaqueles en la segunda semana de febrero como se observa en la segunda imagen, finalmente para la última semana de marzo encontramos el archivo 5 como se ve en la tercera imagen.



Figura 36. Archivo N° 5, enero 2019 – marzo 2019
Fuente: Osiptel

En la figura 37, se observa parte de los archivos luego de la implementación de la metodología 5 S en la última semana del mes de marzo.



Figura 37. Archivos después de la implementación 5 S
Fuente: Osiptel

Conclusiones

- La metodología 5 S influyó de manera positiva en la gestión de archivos del Osiptel ya que se mejoró la planificación y la organización de la documentación que produce, recibe, mantiene, usa y dispone la entidad. Estos resultados obtenidos fueron producto del trabajo en equipo y el compromiso de cada colaborador que fue parte de la implementación de cada fase de la metodología por mantener, sostener y mejorar los objetivos alcanzados.
- La fase Seiri influyó de manera positiva en la gestión de archivos pues se recuperaron espacios físicos, en los cuales se pudo ubicar cajas que se encontraban en otros ambientes de la entidad; ahorrando así tiempo en movilización de un lugar a otro. Del ambiente de trabajo se seleccionó todos aquellos elementos que no generaban valor en el área para poder obtener archivos despejados de toda documentación y herramientas innecesarias.
- La fase Seiton influyó positivamente en la gestión de archivos, se mejoró la organización de la documentación, con indicadores visuales que permiten localizar fácilmente las fechas y el contenido de cada caja se redujo el tiempo de búsqueda de los expedientes en un 90%. También se optimizó el tiempo que se invertía en ubicar materiales para el armado de expedientes en un 97%.
- La fase Seiso influyó de manera positiva en la gestión de archivos para la detección y eliminación de todos los agentes generadores de suciedad dentro de los archivos y que todas las herramientas y materiales que se utilizaban estén en perfectas condiciones para la realización de actividades.
- La fase Seiketsu influyó de forma positiva en la gestión de archivos, puesto que se mantuvieron los niveles alcanzados con las tres primeras eses, con el establecimiento de normas se logró que los colaboradores trabajen en función a un objetivo en común.
- La fase Shitsuke tuvo una influencia positiva en la gestión de archivos, permitió detectar las fallas que se obtuvieron durante el proceso de implementación de la metodología a través de las auditorías. Estas auditorías indicaron que la implementación se encuentra al 92%, también ayudó a que los colaboradores contraigan el hábito de realizar sus actividades según las normas, haciéndolas parte de su día a día.

Recomendaciones

- Se recomienda a la gerencia del Osiptel implementar la metodología 5 S en otras áreas de la entidad; siempre que se estime necesario, también deberían tener en cuenta que el éxito de su implementación radica en el compromiso que presenten los colaboradores durante la implementación; para fortalecer este compromiso se podrían establecer incentivos que motiven al personal, reconocimientos y todo aquello que contribuya a que el personal se sienta participe en todo momento del proceso.
- Se recomienda tener en cuenta que la fase Seiri al ser el primer pilar, tendría que ser implementado al 100%, muchas veces se almacenan objetos pensando en que serán utilizados en algún momento, estos objetos ocupan espacio que podría ser utilizado para almacenar artículos que sí generan valor dentro del proceso productivo que se realiza en dicha área.
- Se recomienda comprender que la fase Seiton es fundamental, la falta del mismo es la principal razón por el cual se aplica la metodología 5 S, es necesario la consecución y mantenimiento del orden puesto que en ambientes ordenados la efectividad en las operaciones es mayor.
- Para que la fase Seiso tenga una influencia positiva, se recomienda programar inspecciones y mantenimiento de las herramientas y materiales de forma periódica, esto evitará contratiempos a futuro. Asimismo, se aconseja seguir el plan de limpieza el cual consigna dos limpiezas profundas al año.
- Para que la fase Seiketsu tenga un impacto positivo, se recomienda conformar equipos implementadores 5 S que sean capaces de identificar todos los hechos que se presentan durante la implementación de la metodología, ya que durante el proceso se detectarán sucesos que no estaban previstos, esta información servirá de base para elaborar normas y estandarizar los procesos en busca de un objetivo en común.
- La fase Shitsuke implica el control de las cuatro primeras eses, por eso se recomienda realizar auditorías no programadas, puesto que estas son las que brindan una medición más acorde a la realidad puesto que se puede observar y evaluar los sucesos de forma natural.

Bibliografía

- Aldavert, Vidal, Lorente & Aldavert (2016). *5 S para la mejora continua: hacer más con menos*. España: Editorial Cims.
- Bonilla, H. (2013). *Gestión documental I*. Colombia: Uniquindio.
- Cruz, J. (2011). *Administración de documentos y archivos: Textos fundamentales*. Madrid: Coordinadora de Asociaciones de Archiveros.
- Fuentes, K. (2017). *Implementación de la metodología 5 S para reducir los tiempos en la ubicación de documentos en el área de Aseguramiento y Control de la calidad de una entidad bancaria* (tesis de pregrado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Galgano A. (2004). *Las 3 revoluciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- García, A. (2011). *Productividad y reducción de costos*. México: Editorial Trillas
- Gonzáles, J. (2013). *Las 5 “s” una herramienta para mejorar la calidad, en la oficina tributaria de Quetzaltenango, de la superintendencia de administración tributaria en la región occidente* (tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, México.
- Gutiérrez, H. (2005). *Calidad total y productividad*. México: McGraw Hill.
- Heredia, A. (1991). *Archivística general: teoría y práctica*. Sevilla: Diputación Provincial de Sevilla.
- Ibáñez, C. (2016). *Diseño de propuestas de mejora para el área de producción en la empresa Puerto de Humos S.A.* (tesis de pregrado). Universidad Austral de Chile, Puerto Montt, Chile.
- ISO 15489 - 1. (2001). *Information and documentation records management*.
- Koontz, H & Weihrich, H. (2004). *Administración una perspectiva global*. 12va edición. Mc Graw-Hill interamericana
- Murrieta, J. (2016). *Aplicación de las 5 S como propuesta de mejora en el despacho de un almacén de productos cosméticos* (tesina de pregrado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Osiptel. (2019). Recuperado de <https://www.osiptel.gob.pe/>

- Quizhpi, M. & Valdano, A. (2017). *Modelo de gestión de mejora continua 5 S aplicado en el departamento de crédito y cobranzas en la empresa INDUAUTO S.A.* (tesis de pregrado). Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
- Ramos, E. (2009). *Propuesta de metodología para la implementación de 5's en las áreas productivas de los productos Novasure, Mammosite y Adiana de la empresa Hologic Surgical Products* (tesis de posgrado). Universidad para la cooperación internacional, San José, Costa Rica.
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española*. (23va edición). Recuperado de <http://www.rae.es/rae.html>
- Rey, F. (2005). *Las 5 S: Orden y Limpieza en el puesto de trabajo*. Madrid: FC Editorial. Fundación Confemetal.
- Saldaña, M. (2012). *Propuesta de mejora del proceso de archivo de la documentación de leasing de una entidad financiera* (tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Sarmiento, L. (2008). *Metodología para la implementación de las 5 S's*. México: Universidad Politécnica de Chiapas.
- Socconini, L. & Barrantes, M. (2005). *El proceso de las 5 S en acción*. México: Norma Ediciones S.A.
- Vilchez, J. (2011). *Gestión de Archivos*. Málaga: Innovación y Cualificación S.L.

Anexos

Anexo 1: Matriz de consistencia

Matriz de consistencia		
Problema General	Objetivo General	Metodología de la Investigación
¿De qué manera la metodología 5 S influye en la gestión de archivos del Osiptel durante el primer trimestre de 2019?	Determinar de qué manera la metodología 5 S influye en la gestión de archivos del Osiptel durante el primer trimestre de 2019	El método científico será aplicado a un nivel experimental
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Técnicas e instrumentos de recopilación de datos
¿De qué manera la fase Seiri influye en la gestión de archivos del Osiptel durante el primer trimestre de 2019?	Determinar de qué manera la fase Seiri influye en la gestión de archivos del Osiptel durante el primer trimestre de 2019	Las herramientas fueron: la observación, encuestas, el análisis y la síntesis
¿De qué manera la fase Seiton influye en la gestión de archivos del Osiptel durante el primer trimestre de 2019?	Determinar de qué manera la fase Seiton influye en la gestión de archivos del Osiptel durante el primer trimestre de 2019	
¿De qué manera la fase Seiso influye en la gestión de archivos del Osiptel durante el primer trimestre de 2019?	Determinar de qué manera la fase Seiso influye en la gestión de archivos del Osiptel durante el primer trimestre de 2019	
¿De qué manera la fase Seiketsu influye en la gestión de archivos del Osiptel durante el primer trimestre de 2019?	Determinar de qué manera la fase Seiketsu influye en la gestión de archivos del Osiptel durante el primer trimestre de 2019	
¿De qué manera la fase Shitsuke influye en la gestión de archivos del Osiptel durante el primer trimestre de 2019?	Determinar de qué manera la fase Shitsuke influye en la gestión de archivos del Osiptel durante el primer trimestre de 2019	

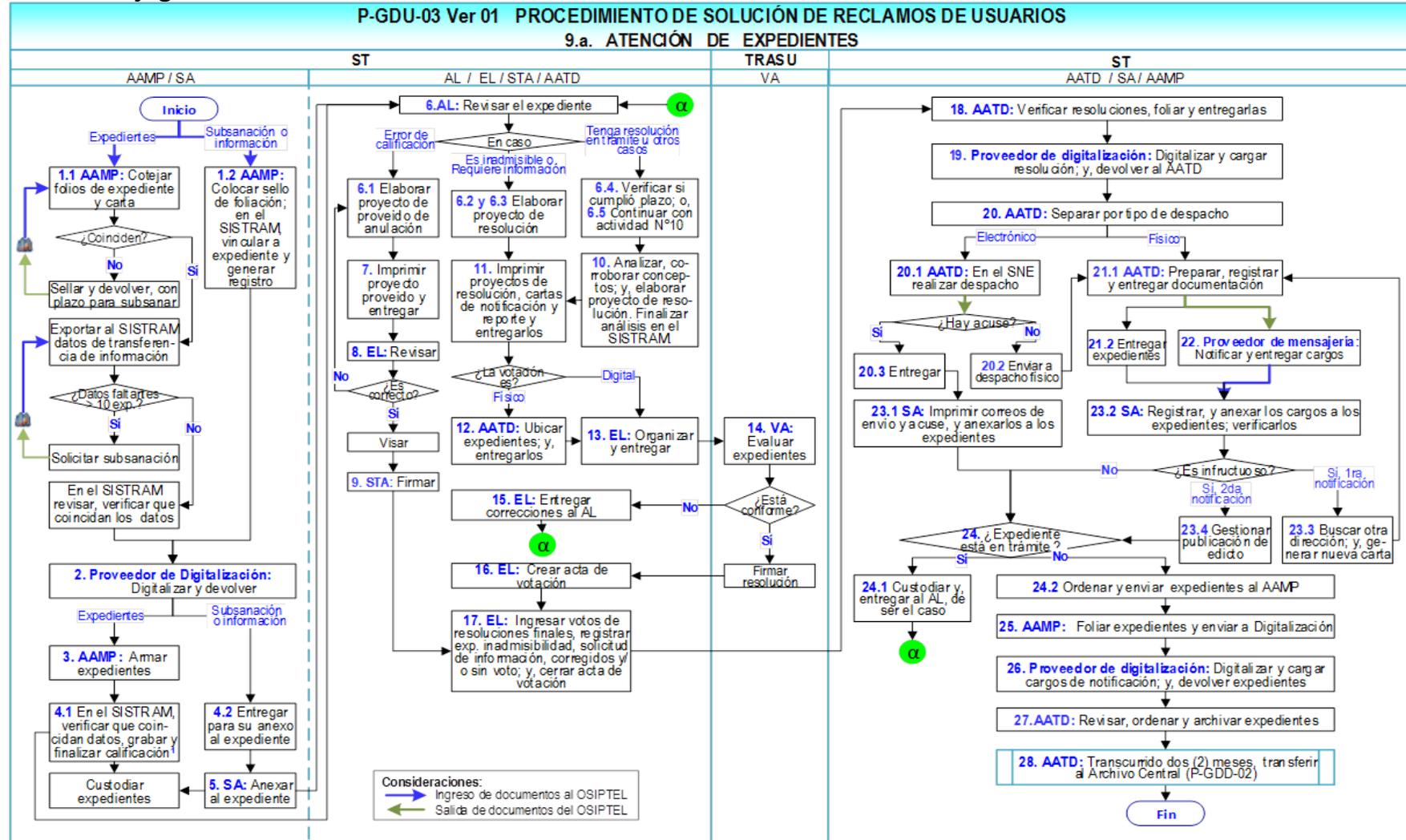
Fuente: Elaboración propia

Anexo 2: Reclamos presentados y resueltos, por tipo de recurso

		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Recursos de Apelación (segunda instancia)	Presentados	9,093	10,654	23,349	18,445	31,226	59,047	159,336	201,983
	Resueltos	8,930	10,411	23,229	19,242	29,114	32,729	69,719	132,931
Queja (segunda instancia)	Presentados	5,449	6,643	8,245	11,119	17,005	45,704	73,822	64,283
	Resueltos	5,210	6,707	8,153	11,210	15,669	32,512	43,239	60,554
Nulidad	Presentados	0	0	0	0	0	0	0	0
	Resueltos	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	Presentados	14,542	17,297	31,594	29,564	48,231	104,751	233,158	266,266
	Resueltos	14,140	17,118	31,382	30,452	44,783	65,241	112,958	193,485

Fuente: Osiptel

Anexo 3: Flujograma



¹ El SISTRAM asigna automáticamente, considerando si es un expediente de queja o apelación de forma o fondo, el responsable de análisis del expediente (analista o asistente) y vocal, en función a las materias de especialización y SU; y, envía expediente(s) a la Sala de Análisis del AL.

Fuente: Osiptel

Anexo 4: Formato de lista para búsqueda de expedientes N° 1

N° de Expediente	Año	Recurso	Fecha de inicio Trasu

N° de Expediente	Año	Recurso	Fecha de Inicio Trasu
29192	2017	APELACIÓN	13 DE MARZO
29195	2017	APELACIÓN	13 DE MARZO
30364	2017	APELACIÓN	16 DE MARZO
30704	2017	APELACIÓN	22 DE MARZO
30724	2017	APELACIÓN	22 DE MARZO
31162	2017	APELACIÓN	3 DE ABRIL
31664	2017	APELACIÓN	14 DE ABRIL
54545	2017	APELACIÓN	9 DE AGOSTO
54581	2017	APELACIÓN	10 DE AGOSTO
54594	2017	APELACIÓN	10 DE AGOSTO
55211	2017	APELACIÓN	23 DE AGOSTO
55314	2017	APELACIÓN	24 DE AGOSTO

Fuente: Osiptel

Anexo 5: Formato de lista para búsqueda de expedientes N° 2

Año del expediente	*	Fecha de inicio del expediente (dd-mm)
Tipo de expediente		Día (lunes - viernes)

	Número de expediente

2018	*	05-feb	*	11-may	*	14-may	*	08-jun	*	12-jun	*	14-jun	*	15-jun	*	09-oct	*	23-oct	*	24-oct	*	25-oct	*	26-oct
RQJ		LUN		VIE		LUN		VIE		MAR		JUE		VIE		MAR		MAR		MIE		JUE		VIE
		13068		33344		33473		37304		37454		38088		38130		52557		54367		54517		54711		54790
				33519				37618												54543		54749		54819
																				54562				54951
																				54594				54989
																				54606				55012

Fuente: Osiptel

Anexo 6: Encuesta

La presente encuesta tiene por finalidad conocer la percepción que Ud. Tiene respecto a su lugar de trabajo.

Marque con una **X** según su percepción

Forma de contratación:

Planilla

CAS

Service

Practicante

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

		Sí	No
1	¿Considera que existen elementos (útiles de escritorio, cajas) innecesarios en su lugar de trabajo?		
2	¿Existe documentación innecesaria en el archivo?		
3	¿Considera que existe documentación perteneciente a otra área?		
4	¿Considera que le faltan materiales (útiles de escritorio, cajas) para realizar sus labores cotidianas de forma eficiente?		
5	¿Considera que su área de trabajo se encuentra ordenada?		
6	Al momento de buscar expedientes, ¿Encuentra con facilidad la lista que se le designa?		
7	¿Existe criterios para ubicar de manera específica las herramientas (escaleras) y materiales de trabajo (útiles de escritorio, cajas)?		
8	¿Le resulta fácil ubicar herramientas y materiales de trabajo?		

9	Una vez terminada su labor, ¿Devuelve a su lugar las herramientas (escaleras) y materiales (útiles de escritorio, cajas) utilizados?		
10	¿Considera limpia el área donde realiza sus labores?		
11	¿Existe un cronograma de limpieza para los colaboradores del área?		
12	¿Estaría dispuesto a colaborar con la limpieza de los ambientes donde realiza sus actividades diarias?		
13	¿Considera que se realiza la selección, orden y limpieza dentro de su área de trabajo?		
14	¿Existen criterios establecidos que permiten señalar los materiales del área donde labora?		
15	¿Conoce los objetivos del área?		
16	¿Considera que todos los colaboradores del área tienen el mismo conocimiento sobre sus funciones dentro de la empresa?		
17	¿Existen normas y reglamentos específicos para el área?		
18	¿Existe un encargado de hacer seguimiento a las funciones que usted realiza?		
19	¿Usted se adecua fácilmente al cambio?		
20	¿Se siente comprometido a mejorar el ambiente donde usted realiza sus actividades?		

Fuente: Elaboración propia

Anexo 7: Formato de lista Seiri

Inventario de materiales y equipos

N°	Descripción	Cantidad	Acción	Comentario

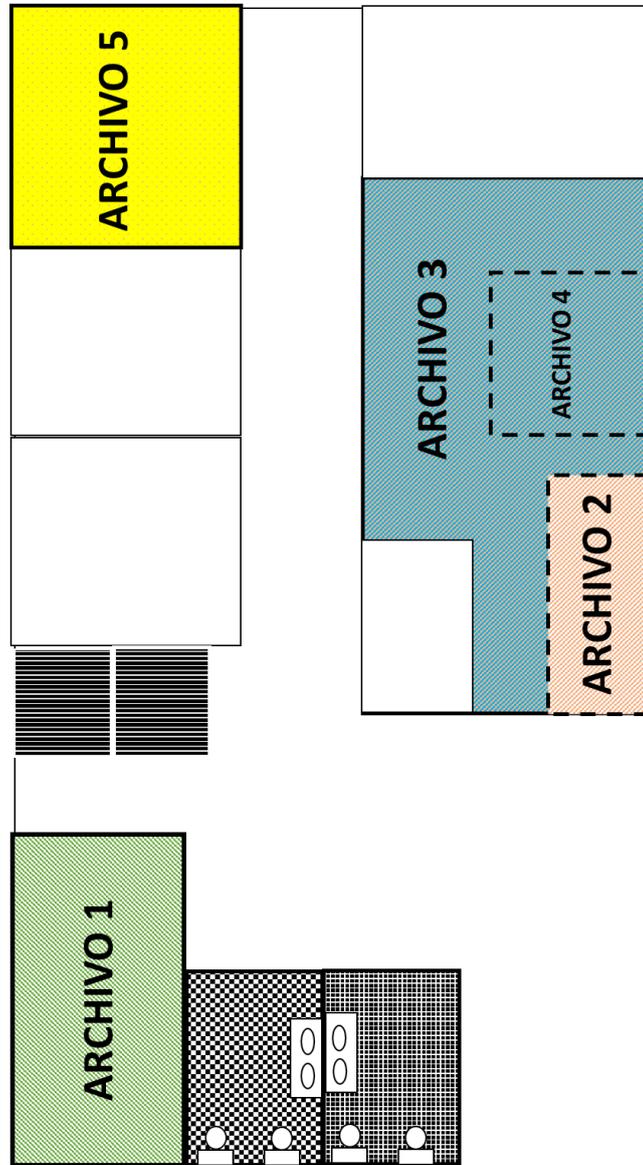
Fecha:

Elaborado por:

Firma:

Fuente: Osiptel

Anexo 8: Mapa 5 S – Archivo



Fuente: Osiptel

Anexo 9: Normas implementadas para el archivo

Normas del archivo

Para el mantenimiento del orden y la limpieza dentro de nuestro ambiente de trabajo se deben respetar y cumplir las siguientes acciones:

1. Luego de la búsqueda de expedientes, devolver las cajas a su respectivo lugar.
2. Utilizar los equipos de protección personal dentro del archivo.
3. Queda prohibido mover las cajas de un archivo hacia otro.
4. No apilar las cajas a más de 1.70 m. de altura (8 cajas máximo).
5. El acceso a los archivos queda restringido para personal no autorizado.
6. El stock de files debe ser de 3 paquetes de fólderes color azul y 5 paquetes de fólderes color amarillo, estos deben estar en la zona de armado un día anterior al armado de expedientes.
7. No dejar desperdicios dentro de los archivos.
8. No obstruir los pasillos.
9. No usar las cajas como asientos.
10. Prohibido ingerir alimentos dentro de los archivos.
11. Dedicar 10 minutos diarios antes de la salida para verificar que cada archivo se encuentre en óptimas condiciones para próximas búsquedas de expedientes.

Recuerda: ¡Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar!

Anexo 10: Formato de auditoría rutinaria

Hoja de verificación N° _____

Área: _____
Evaluador: _____

Fecha / /

1. Evaluación de la selección de lo necesario/innecesario

- ¿Hay documentación que no se usa en los archivos?
- ¿Existen materiales innecesarios dentro de los archivos?
- ¿Existen útiles de oficina innecesarios en la zona de armado?
- ¿Se ha utilizado la tarjeta roja para identificar elementos innecesarios?

2. Evaluación de ordenamiento

- ¿Se encuentran identificados los elementos del área?
- ¿Los elementos están ubicados en sus lugares respectivos?
- ¿Los pasadizos se encuentran libres de obstáculos?
- ¿Se encuentran señalizados las zonas de seguridad?

3. Evaluación de limpieza

- ¿Se encuentran limpios los pisos?
- ¿Se encuentran limpios los escritorios de la zona de armado?
- ¿Los materiales se encuentran en óptimas condiciones?
- ¿Se encuentra fuentes de suciedad?

4. Evaluación de estandarización

- ¿Existe una normativa para realizar el orden y limpieza?
- ¿Se utilizan correctamente los términos estandarizados?
- ¿Se utilizan los EPP (guantes, cubrebocas) de manera permanente?

5. Evaluación de la disciplina

- ¿Se ejecutan las tareas según los procedimientos establecidos?
- ¿Se respetan los horarios de las reuniones?
- ¿Hay disponibilidad de continuar con la metodología?

Fuente: Basado en la tesis implementación de la metodología 5 S para reducir los tiempos en la ubicación de documentos en el área de aseguramiento y control de la calidad en una entidad bancaria. P. 88

Anexo 11: Formato de Plan de acción

Plan de acción

Fecha de emisión:

Fecha de revisión:

Nº de revisión:

Próxima fecha de revisión:

Responsable:

ID	Descripción del problema	Motivo del problema	Acción correctiva	Fecha	Responsable

Fuente: Osiptel