



**Universidad Nacional Autónoma de México**

---

**Facultad de Contaduría y Administración**

***Implementación de la Metodología 5'S***

***en la empresa RICOH Mexicana***

**Diseño de un Sistema o Proyecto**

**Que para obtener el título de:  
Licenciado en Administración**

**Presentan:**

**Bárbara Alexis Vega Cornejo**

**Juan Carlos Hernández Castillo**

**Asesor:**

**M.A.O. Juvenal Flores Sánchez**



**México, D.F.**

**2014**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



## ÍNDICE

- X. Introducción, 8
- Xi. Metodología, 10
- Xii. Resumen Capítular, 12

### Capítulo 1

#### **1. RICOH y RICOH Mexicana, 13**

- 1.1 Historia, 13
- 1.2 Contexto Actual, 15
- 1.3 RICOH y el premio Deming, 15
- 1.4 Calidad RICOH, 16
- 1.5 RICOH Mexicana, 16
  - 1.5.1 Organigrama almacén RICOH Mexicana, 20

### Capítulo 2

#### **2. Diagnóstico del Problema, 21**

- 2.1 Las organizaciones, 21
  - 2.1.1 Características de una organización, 22
- 2.2 Globalización, 25
- 2.3 Perfil de la empresa, 26
- 2.4 Objetivos, 26
- 2.5 Identidad Organizacional, 27
- 2.6 Teoría de Sistemas, 29
  - 2.6.1 El ambiente interno, 30
  - 2.6.2 Importancia del análisis interno, 30
  - 2.6.3 El ambiente externo, 31
  - 2.6.4 Ambiente tecnológico y de innovación, 32
  - 2.6.5 Innovación incremental e innovación disruptiva, 32
  - 2.6.6 Macroambiente, 32
- 2.7 Estrategia, 34
  - 2.7.1 Evaluación y elección de estrategias, 35
  - 2.7.2 Planeación estratégica, 35
  - 2.7.3 Planeación táctica, 36
- 2.8 El poder de la visión, 36

- 2.9 Metodología 5'S
- 2.10 Teoría del Desarrollo Organizacional, 40
  - 2.10.1 Características del Desarrollo Organizacional, 43
  - 2.10.2 Beneficios, 45
- 2.11 Justo a Tiempo (JIT), 45
- 2.12 La Administración de la Calidad Total, 46
  - 2.12.1 Definición, 47
  - 2.12.2 Metas, 48
- 2.13 Un enfoque innovador: equipos de trabajo autodirigidos (ETA), 48
  - 2.13.1 Beneficios, 49
- 2.14 ¿Qué es una ISO?, 50
- 2.15 Problemática en la organización RICOH Mexicana, 51
  - 2.15.1 Contexto Actual, 51
- 2.16 Reingeniería, 54
- 2.17 Benchmarking, 54
- 2.18 Downsizing (DS), 56
- 2.19 Metodología 5'S, 56
- 2.20 Modelo Causa-Efecto, 59

## Capítulo 3

### 3. Implementación de la Metodología 5'S, 63

- 3.1 Conflictos Organizacionales, 63
- 3.2 Implementación, 63
  - 3.2.1 SEIRI (selección y despeje), 68
  - 3.2.2 SEITON (orden y organización), 72
    - 3.2.2.1 Distribución de espacios en las áreas de trabajo, 75
  - 3.2.3 SEISO (limpieza), 76
  - 3.2.4 SEIKETSU (estandarización), 78
    - 3.2.4.1 Simplificación del trabajo, 78
    - 3.2.4.2 Círculos de Calidad, 79
    - 3.2.4.3 Bienestar Personal, 82
    - 3.2.4.4 Coaching, 85
    - 3.2.4.5 Calidad de vida en el trabajo, 86

3.2.4.6 Capacitación y desarrollo en los empleados, 88

3.2.4.7 Organizaciones que aprenden, 89

3.2.5 SHITSUKE (seguimiento y disciplina), 90

3.2.5.1 Disciplina, 90

3.2.5.2 Auditorías, 91

3.2.5.3 Fases de la Auditoría, 93

## **Capítulo 4**

### **4. Resultados esperados, 95**

Xiii. Conclusiones, 101

Xiv Bibliografía, 104

Xv. Anexos, 107

## *Agradecemos a la...*

*Universidad Nacional Autónoma de México  
por ser nuestra alma máter,*

*A la Facultad de Contaduría y Administración  
por la educación y experiencias brindadas a nuestras vidas,*

*A nuestro asesor, Mtro. Juvenal Flores Sánchez  
por su gran apoyo incondicional,*

*Al equipo que integra RICOH Mexicana  
Sr. Aurelio Vera,  
Carmen Gallardo y  
Luis Antonio Ortega  
por las facilidades otorgadas para la realización de este proyecto,*

*A mis padres Alejandro, Inocencia y Rosa María,  
por darme esta gran oportunidad y creer siempre en mí,*

*A mi hermana, por ser un ejemplo a seguir,  
A Tamara, por motivarme y acompañarme en este  
camino de mi vida,*

JCHC

*A mi tía María Luisa Vega por ser madre, amiga y confidente, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad, por brindarme confianza, apoyo y amor a mi vida,*

*A mi padre Eduardo Vega por su esfuerzo y sacrificio, por estar siempre a mi lado y apoyarme en todo momento, por impulsarme a seguir mis sueños, por mostrarme su amor incondicional y ser un ejemplo a seguir y*

*A mi hermana Pamela Vega por su apoyo y amor incondicional en el trascurso de mi vida.*

BAVC

*Asimismo a todas aquellas personas que nos apoyaron, motivaron y creyeron en nosotros.*

## X. Introducción

---

En la actualidad, nos desarrollamos en un mundo globalizado en donde las brechas geográficas se han vuelto casi imperceptibles gracias a la irrupción de las tecnologías de la información y las comunicaciones. La forma de vivir, de relacionarnos e inclusive, la manera de concebir la realidad, ha cambiado drásticamente y se ha acentuado mayormente en las últimas décadas, más que nunca el cambio se ha vuelto una pauta necesaria, regular y constante.

En el paradigma empresarial actual es irrefutable el reconocimiento al factor tecnológico y la información como detonantes de un mejor desempeño económico, político, social y por supuesto, organizacional. Sin embargo, no existen elementos para considerar que haya efectos deterministas en el actual paradigma que permitan asegurar el éxito en esa nueva etapa de los diferentes países y de las organizaciones que se desenvuelven en su territorio, con lo cual la discusión en torno al desarrollo económico y organizacional sigue latente.

Se advierte entonces la importancia de estudiar y comprender el entorno económico, social, político y cultural en que se desempeñan las organizaciones, a fin de tener elementos de análisis para la mejor toma de decisiones en un ambiente dinámico, con base en una perspectiva crítica e interdisciplinaria de su realidad, sostenida en el conocimiento de la complejidad social y el cambio institucional.

El objeto de estudio de la presente investigación es el comportamiento laboral que se desarrolla en el almacén de RICOH Mexicana, empresa dedicada a fabricar productos electrónicos como cámaras fotográficas, máquinas de oficina como multifuncionales, impresoras, faxes, escáneres y soluciones de gestión documental.

Derivado del crecimiento que ha tenido la empresa en los últimos tres años, se han presentado una serie de problemas que han impactado en el desempeño óptimo del personal y sus procesos, la falta de organización interna, desequilibrio laboral en los

horarios de trabajo, falta de capacitación al personal, entrega de mercancía sucia y dañada, canales de comunicación en decadencia y constantes quejas de clientes finales; han mermado la imagen de la empresa entre las diversas áreas.

Como día con día ocurre, muchas son las empresas que cada vez necesitan posicionarse y penetrar más en los mercados emergentes derivado de la competencia global que cada vez es mayor. Las empresas necesitan beneficiarse con nuevos modelos de negocio, con personal que sea más especializado y competitivo, con nuevas líneas de productos y/o servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, con una nueva imagen hacia el exterior.

Es así, como es necesario que el personal que labora en cada una de estas organizaciones inmersas, se identifique con su empresa, se preocupe por lograr los objetivos empresariales establecidos y sea parte de la mejora en los procesos que adoptan las organizaciones para crecer de manera paralela.

Con el contexto antes citado, se genera la oportunidad para mejorar el comportamiento laboral que predomina en el almacén de RICOH Mexicana, el cual ha venido en decadencia en los últimos tres años sobre todo por el crecimiento de la operación y la falta de interés de sus trabajadores en la participación de proceso de mejora y excelencia en las actividades realizadas día a día.

La calidad empieza por la propia persona y por el ambiente que la rodea. Esta es la razón fundamental de la existencia de la metodología de las 5'S, la cual está enfocada a desarrollar personas y sitios de trabajo excepcionales, unificando criterios y estableciendo políticas y procesos en toda la organización, haciendo posible el correcto envío y recepción de mercancía, un clima laboral efectivo, la prestación de servicios con calidad y un bienestar personal adecuado.

## Xi. Metodología

La metodología de las 5'S, hace énfasis en ciertos comportamientos que permiten un ambiente de trabajo limpio, ordenado y agradable. Es una herramienta de mejora continua y calidad de origen oriental, basada en el sentido común y en los principios universales como son el orden, la limpieza y la disciplina; enfocada principalmente en los objetos y en la incorporación de buenos hábitos para el bienestar de las personas en sus áreas de trabajo e incluso en sus hogares. Considera a la persona como el agente principal del cambio, focaliza las cosas y los objetos que lo rodean.

Algunas de las ventajas que existen al implementar la Metodología de las 5'S en una organización, son:

- ✓ La mejora de imagen de la Institución y/o empresa
- ✓ La creación de buenos hábitos de trabajo
- ✓ Áreas de trabajo limpias y más organizadas
- ✓ Condiciones de trabajo más seguras y estables
- ✓ Facilita la búsqueda y localización rápida de información
- ✓ Eliminación del inventario innecesario o inútil (equipo y mobiliario)
- ✓ Se fomenta la recuperación de espacios para una mejor organización y distribución de objetos
- ✓ Motiva a lograr un lugar agradable de trabajo
- ✓ Promueve la reducción de costos
- ✓ Alarga la vida de los equipos y reduce descomposturas
- ✓ Ayuda a que la organización crezca

Entre los objetivos generales que establecimos para la implementación de esta metodología en la empresa RICOH Mexicana son:

1. Conocer la historia y cultura organizacional de la empresa.
2. Identificar el ambiente interno y externo en el que se desarrolla la empresa.

3. Con base en los problemas identificados, establecer y desarrollar una técnica o metodología que más se adecue a la empresa.
4. Implementar la metodología 5´S en el almacén de la empresa.
5. Analizar los resultados obtenidos y darle seguimiento continuo.

Una vez identificados los problemas que permean las áreas del Almacén, consideramos que con la implementación de la metodología 5´S, los empleados desarrollarán las actividades diarias de forma ordenada, limpia y estandarizada con la finalidad de que se sientan parte importante dentro de la organización, lo que repercutirá en el bienestar personal y organizacional del almacén de RICOH Mexicana.

¿Cuáles son los problemas que se presentan en el almacén de RICOH Mexicana actualmente?

¿Cuál es la técnica o metodología ideal para la solución a dichos problemas?

¿Qué impacto tendrán los resultados de la metodología seleccionada en el almacén?

¿Cuáles son las ventajas y desventajas obtenidas?

De inicio, esta metodología será aplicable en todas las áreas del almacén, a seguridad, a personal de limpieza y transporte, proveedores y corporativo con la finalidad que todas y cada una de las personas involucradas adopte esta técnica y la vuelva un hábito en su vida diaria.

Derivado de la cultura que hemos adoptado, es muy difícil implementarla ya que nos encontramos con problemas de hábitos, costumbres, identidad, de políticas, normas que pueden provocar descontentos y paradigmas para la implementación de esta técnica entre el personal que labora.

Esperamos que derivado de la implementación, se genere un clima laboral agradable, áreas de oportunidad laborales, un bienestar personal adecuado y un crecimiento óptimo para el almacén.

## Xii. Resumen Capítular

En el **capítulo 1** se describe brevemente la historia de la empresa RICOH y RICO Mexicana, la cultura organizacional de ésta, sus políticas y premios de calidad a los que ha sido acreedora. Como punto final, elaboramos un organigrama del área donde se llevó a cabo la implementación de este proyecto.

En el **capítulo 2** hacemos referencia al marco teórico que nos ayudó a complementar la implementación de la técnica seleccionada. Abordamos temas como Globalización, ambiente interno y externo, planeación estratégica y táctica, Desarrollo Organizacional y administración de la Calidad. Uno de los puntos más importantes en este capítulo fue identificar los problemas que se presentan en el almacén de RICOH Mexicana (área de nuestra implementación) y las propuestas de solución que se plantearon.

En el **capítulo 3** describimos paso a paso las actividades llevadas a cabo en la implementación de cada etapa que integra la metodología 5'S, *seiri*, *seiton*, *seiso*, *seiketsu* y *shitsuke* en el almacén de RICOH Mexicana. Hacemos referencia a nuestro marco teórico para citar los temas que intervienen en cada etapa y que nos sirven de apoyo para comprender lo desarrollado en cada una.

En nuestro **capítulo 4** describimos los resultados que deseamos obtener con la implementación de todas las actividades. A pesar de que en el capítulo 3 citamos los logros que obtuvimos durante toda la implementación, en este capítulo enriquecemos los beneficios enfocándolos a diferentes criterios.

# CAPÍTULO I

## 1. RICOH Y RICOH MEXICANA

---

### 1.1 HISTORIA<sup>1</sup>

Constituida en 1936, RICOH Company Ltd. tiene su sede en Tokio, Japón y está presente en el mundo entero con más de 108,000 empleados. Se especializa en soluciones para la oficina, servicios documentales, gestionados e impresión de producción. Trabaja con organizaciones de todo el mundo para modernizar los entornos de trabajo y optimizar la gestión documental. Además, desarrolla equipo para el tratamiento de imágenes, productos industriales y soluciones de sistemas de redes. Su historia de innovación fue fruto de una chispa de innovación.

#### 1936

Podemos remontarnos a nuestros orígenes hasta el Instituto de Investigación, Física y Química y su decisión en 1927 de dar a conocer sus conceptos de investigación y desarrollo tanto a la industria como al público en general, para lo cual creó Rikagaku Kogyo. En 1936, Rikagaku Kogyo constituyó la sociedad Riken Kankoshi Co. Ltd. (que pasó a denominarse Riken Optical Co. Ltd., en 1938 y RICOH Company, Ltd; en 1963) para fabricar y vender papel sensible. La empresa inicio su negocio de cámaras en 1937 y en 1950 creó la primera estructura de producción en serie de cámaras que se hizo popular entre los consumidores. La empresa entró en el campo del negocio de los dispositivos de impresión en 1955, al comercializar la Ricopy 101.

#### 1970

Para RICOH, los años setenta fueron años de gran innovación. En 1974 lanzó al mercado el RIFAX 600S, el primer fax del mundo de alta velocidad para oficinas. En 1977, acuñó la sigla OA que corresponde a Office Automation (Ofimática). Continuó en el

---

<sup>1</sup> Informe anual RICOH, 2012.

desarrollo tecnológico durante los años 80 introduciendo una línea de productos que incluía ordenadores y equipos para tratamiento de textos, sistemas de archivos óptico e impresoras láser.

## 1985

En 1987, fueron los primeros en comercializar una copiadora digital multifuncional para la oficina con la IMAGIO 320. En 1996, RICOH contribuyó a popularizar los modelos digitales sacando al mercado la IMAGIO MF200, una copiadora compacta y muy asequible.

Se reforzó su estructura de producción en el extranjero, en particular con la Constitución de RICOH Asia Industry (*Shenzhen Ltd*). Asimismo, ampliaron su red de ventas a Nivel mundial, en 1995, con la adquisición de Savin Corporation and Gestetner Holdings PLC.

## 2000

Con un doble enfoque en el medio ambiente y la responsabilidad social corporativa, en el 2002, RICOH fue la primera empresa japonesa en participar en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

En 2003, sus esfuerzos se vieron recompensados con la medalla de Oro del Centro Mundial del Medio Ambiente por los avances en materia de sostenibilidad<sup>2</sup>, lo que generó que se convirtieran en la primera empresa de Asia en recibir este galardón.

Para fortalecer su red de ventas en el extranjero y reforzar las capacidades de asistencia y soluciones, continuaron con la adquisición de nuevas empresas, entre las cuales cabe citar, en 1996, al Grupo NRG del Reino Unido, Lanier en 2001 y Savin al año siguiente; la División de impresión de Hitachi e IBM en 2004; las operaciones europeas de Danka Bussines Systems en 2006; para apoyar su estructura de ventas a nivel mundial, en 2008 adquirió IKON OfficeSolutions Inc y finalmente en 2010, Infoprint Solutions pasó a ser de plena propiedad de RICOH.

---

<sup>2</sup>RICO MEXICANA SA DE CV, México, 2014

[http://www.ricoh.com.mx/about/awards/Deming\\_Award.aspx?alnv=awd&cpt=Premio%20Deming](http://www.ricoh.com.mx/about/awards/Deming_Award.aspx?alnv=awd&cpt=Premio%20Deming) (8 agosto 2014)[s.p.] [http://www.ricoh.com.mx/about/awards/Environment\\_Awards.aspx?alnv=awd&cpt=Premios%20de%20Medio%20Ambiente](http://www.ricoh.com.mx/about/awards/Environment_Awards.aspx?alnv=awd&cpt=Premios%20de%20Medio%20Ambiente) (8 agosto 2014)[s.p.]

## 1.2 Contexto Actual

---

La empresa RICOH ayuda a las organizaciones a gestionar de manera eficaz su información, con el objetivo de aumentar la productividad y mantener un crecimiento rentable y sostenible de cara al futuro. Como empresa global, RICOH ha desarrollado puntos de vista únicos sobre la gestión empresarial y el medio ambiente. No satisfecho con ser técnicamente experto, RICOH mira hacia el futuro e innova para encontrar respuestas a los retos a los que nos enfrentamos.

En el mercado de servicios documentales gestionados, RICOH está examinando la manera en que las organizaciones no solamente adquieren conocimientos sino también cómo tratan la información con más eficacia y gestionan los flujos de trabajo de la empresa. RICOH apoya a las empresas para que saquen partido de lo que consideramos que es el activo más vital de una empresa: el capital de información.

## 1.3 RICOH y el Premio Deming

Un reconocimiento hacia las corporaciones e individuos que demuestran un compromiso sobresaliente hacia el control de calidad y cuyos productos o inventos hacen excepcionales avances en lo que respecta a la búsqueda de la calidad. RICOH ha sido la primera empresa en el rubro del equipamiento digital para oficina que lo ha logrado<sup>3</sup>.

Desde su creación, menos de 100 compañías han ganado este premio. RICOH es la única compañía que ha recibido dos premios Deming<sup>4</sup>. Creado por el Dr. Edwards Deming, el Premio Deming da reconocimiento a las corporaciones y a los individuos que demuestran un compromiso sobresaliente en el control de la calidad y cuyos productos o inventos hacen avances importantes persiguiendo la calidad. Menos de 100 compañías han obtenido la Medalla Deming. RICOH fue el primer fabricante de Equipamiento para Oficinas en obtenerla. RICOH es la única compañía que ganó dos de ellas.

---

<sup>3</sup> RICO MEXICANA SA DE CV, México, 2014

[http://www.ricoh.com.mx/about/awards/Deming\\_Award.aspx?alnv=awd&cpt=Premio%20Deming](http://www.ricoh.com.mx/about/awards/Deming_Award.aspx?alnv=awd&cpt=Premio%20Deming) (8 agosto 2014).

<sup>4</sup> Wikipedia, [http://es.wikipedia.org/wiki/Premio\\_Deming](http://es.wikipedia.org/wiki/Premio_Deming), (11 mayo 2014).

Por definición, el control de calidad es la eliminación de la variación. Deming decía que el uso de controles estadísticos les daría a los fabricantes más control en las líneas de ensamblaje si se estudiaban los patrones de falla, y así el problema sería fácilmente resuelto. Pero Deming no era sólo un estadístico. La filosofía de Deming en Control de Calidad es simple. Él proponía la eliminación de los muestreos puntuales y el énfasis en la calidad desde el comienzo. Arguía que la mayoría de los errores y defectos eran el resultado de malos sistemas, no de malos operarios. Su sistema elimina las disputas entre departamentos y potencia a los operarios. Eso promueve la anticipación en las necesidades del cliente. Disentía con las empresas que premiaban la productividad, antes que la fabricación de productos de alta calidad.

## 1.4 Calidad RICOH

Pocas corporaciones han ganado el premio. RICOH lo ganó dos veces. En 1971 se introdujo el programa *CWQC (RICOH's Company Wide Quality Control)* para posicionar a la compañía como líder en alta tecnología. El control de calidad se organizó e integró de tal forma que llevó a RICOH a obtener dos Medallas Deming, y a ganar más y más clientes en el mundo. Hoy, con 23 plantas en todo el planeta, nuestro compromiso de fabricar copadoras, faxes y productos multifunción de la más alta calidad permanece constante.

## 1.5 RICOH Mexicana<sup>5</sup>

RICOH Mexicana es una empresa mexicana filial de la unidad de ventas y mercadotecnia del Grupo RICOH para los productos de marca RICOH en México. Es una empresa tecnológica global especializada en equipos de impresión de oficina, soluciones de impresión de producción, sistemas de gestión documental y servicio de TI.

---

<sup>5</sup> RICO MEXICANA SA DE CV, México, 2014

[http://www.ricoh.com.mx/about/corporate\\_overview/corporateoverview.aspx?alnv=aboutRicoh](http://www.ricoh.com.mx/about/corporate_overview/corporateoverview.aspx?alnv=aboutRicoh) (1 agosto 2014)[s.p.].

La empresa se encuentra establecida en la Ciudad de México y tiene operaciones directas e indirectas (a través de una red de distribuidores) a lo largo de todo el país.

Cada una de las organizaciones busca distinguirse de la competencia y encaminarse hacia el logro de sus objetivos organizacionales, buscando además la satisfacción de sus clientes y el crecimiento de sus trabajadores. La Cultura Organización<sup>6</sup> juega un papel muy importante en este aspecto, se debe tener bien establecida cuál es, para que sirva, que beneficios estará generando a corto o largo plazo y sobre todo, que los integrantes se familiaricen con ella.

Como toda empresa, la cultura organizacional de RICOH se compone de la siguiente forma:

### **Misión<sup>7</sup>**

Estamos comprometidos en proveer excelencia para mejorar de calidad de vida.

## **RICOH**

### **Visión**

Ser la marca más confiable con un atractivo y resistible en el mercado global.

### **Valores**

-  **Espíritu ganador:** Nos moviliza apasionadamente perseguir la innovación, la excelencia y el liderazgo, siempre luchamos por alcanzar nuestras metas yendo más allá de lo que es requerido, abrazando las oportunidades del mercado y manteniendo la competitividad.

---

<sup>6</sup> Cardona, Pablo, Rey, Carlos Rey, México, 2007, <<http://www.cnnexpansion.com/expansion/guiados-por-el-2018para-que2019>> (01 agosto 2014) [s.p.].

<sup>7</sup> RICO MEXICANA SA DE CV, México, 2014

<[http://www.ricoh.com.mx/about/corporate\\_overview/corporateoverview.aspx?alnv=aboutRicoh&cpt=Misi%C3%B3n#mision](http://www.ricoh.com.mx/about/corporate_overview/corporateoverview.aspx?alnv=aboutRicoh&cpt=Misi%C3%B3n#mision)> (01 julio 2014)[s.p.].

- ✚ **Innovación:** Nuestra búsqueda permanente para identificar las necesidades que demanda el mercado y proveer a los clientes los más altos niveles de experiencia, dedicando nuestros recursos para mejorar la calidad, excediendo la satisfacción de los clientes.
  
- ✚ **Trabajo en equipo:** Nuestra dedicación continua de mejorar nuestros productos, servicios y procesos, mediante la incorporación de unos con otros, el aprendizaje de otros y el respeto mutuo, reconociendo que las organizaciones exitosas están compuestas de empleados que son adaptativos, comprometidos, diversos y entusiastas por aprender.
  
- ✚ **Foco en el cliente:** Nuestra creencia en que nuestros clientes son el primer foco de todo lo que hacemos y entendemos las necesidades de cada cliente desde su particular perspectiva, para brindarle nuevo valor a aquellos a los cuales servimos, con los más altos niveles de satisfacción.
  
- ✚ **Ética e Integridad:** El compromiso de cada empleado de actuar con integridad y honestidad en todas las situaciones tomando responsabilidad personal por nuestras acciones.

Dentro de las políticas establecidas en la empresa, existen dos que son pilares en su día a día:

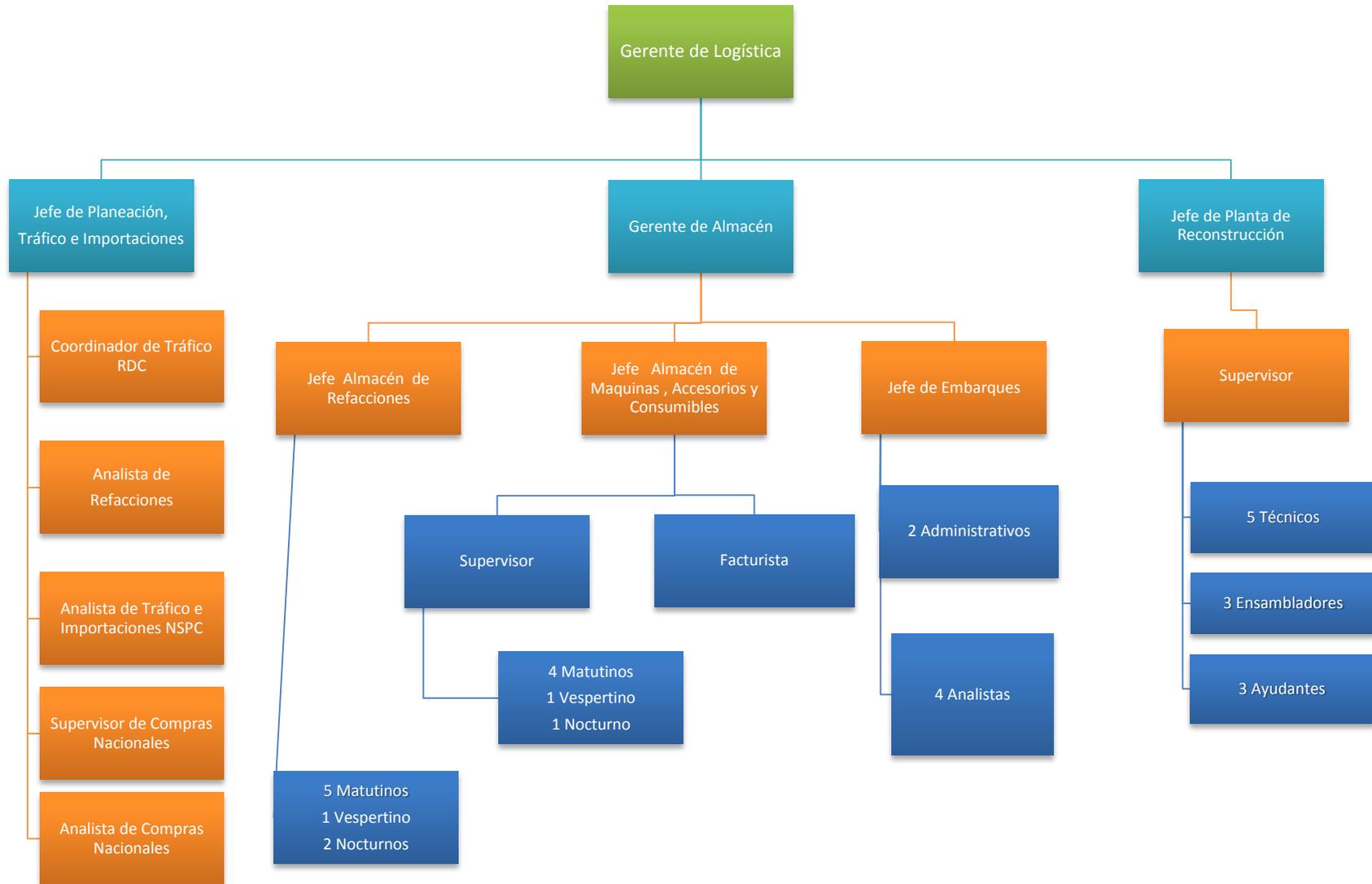
### **Política de Calidad:**

Estamos comprometidos con proveer a nuestros clientes soluciones y servicios para el manejo de documentos que satisfagan o excedan sus expectativas a través del enfoque en sus áreas específicas: excelencia para el cliente excelencia en los procesos y excelencia en el producto.

**Política del Medio Ambiente:**

Conducimos a todos los procesos de nuestro negocio en responsabilidad sobre aspectos ambientales e integramos principios y prácticas de conservación de nuestros recursos naturales reduciendo y previniendo la contaminación como elementos esenciales de nuestra gestión cultural corporativa y relaciones con la comunidad.

### 1.5.1. Organigrama Almacén General de RICOH Mexicana (área en la que se realizó el trabajo de investigación)



Fuente: Elaboración propia con base en el organigrama vigente al 01 de marzo de 2014, RICOH.

# CAPÍTULO II

## 1. DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

---

### 2.1 Las Organizaciones

Ya sean deportivas, escolares, empresariales, políticas, religiosas o de cualquier índole, el hombre se encuentra inmerso en ellas, dígase por necesidad, gusto o hasta obligación, lo importante es identificarlas como entes indispensables para nuestra supervivencia: las organizaciones.

A lo largo del tiempo y de la evolución de la sociedad, así como del acrecentamiento de los requerimientos de ésta y la búsqueda de soluciones para los mismos, el hombre se ha visto en la necesidad de conjuntar recursos (tecnológicos, económicos y humanos), edificarlos y organizarlos, para de esta forma obtener los beneficios deseados.

Entendiendo así, “las organizaciones son invenciones sociales o instrumentos que el hombre ha desarrollado para lograr cosas, que de otra forma, no podría obtener. Son inventos sociales que consisten en reunir diferentes personas, conocimientos y, usualmente, materiales de algún tipo, a los cuales se les da una estructura y sistema a fin de integrarlos en un todo”<sup>8</sup>

También es importante considerar que una organización está orientada al logro de metas, es decir, existe un propósito explícito en función del cual se va a conformar; y además, tiene un límite o frontera identificable, mediante la cual se puede distinguir quién es parte o no de ella, pudiendo identificar así a las personas que están comprometidas con la misma.

De esta definición, se deriva un parte medular para el presente estudio: no podemos concebir una organización sino como un sistema social, es decir, un conjunto

---

<sup>8</sup> Litterer, Joseph. *Análisis de las organizaciones*, México, 1991, Limusa, p. 6.

de interrelaciones donde se involucra el actuar conjunto, coordinado y enfocado, de una serie de individuos.

Con base en lo que establece Annie Bartoli<sup>9</sup>, este sistema organizado que hemos descrito es un conjunto de elementos unidos entre sí, inmerso en un entorno y con capacidad para adaptarse y evolucionar, conservando una cierta continuidad a través de modificaciones incesantes. Y por otra parte, compuesto de estrategia, estructuras, cultura y comportamientos.

### 2.1.1 Características de una Organización

Existen múltiples factores mediante los cuales podemos caracterizar y/o describir a una organización, el primero de ellos lo obtenemos de acuerdo a la clasificación de Carlos Bonilla<sup>10</sup>, quien expone según el objetivo de la organización y su ámbito de operación, tres clasificaciones:

1. Institucionales. Sistemas sociales que mediante la utilización de recursos actúa coordinadamente para lograr los objetivos para los que fueron creadas.
2. Organismos representativos. Agrupaciones de personas, instituciones, empresas, etcétera, con intereses comunes, cuyo propósito principal es obtener beneficios para ser agremiados.
3. Empresas. Unidad economicosocial que produce bienes y servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad.

Independientemente de su objetivo, se pueden considerar los siguientes elementos de caracterización:

- **Tamaño.** Determinado por la escala de sus recursos financieros, tecnológicos y humanos.

---

<sup>9</sup> Bartoli, Annie. *Comunicación y Organización: la organización comunicante y la comunicación organizada*, México, 1992, Paidós, p. 19.

<sup>10</sup> Bonilla, Carlos. *La comunicación: función básica de las Relaciones Públicas*, México, 1994, Paidós, p. 16.

- **Interdependencia.** Son las relaciones que entrelazan a los miembros, quienes se influyen mutuamente.
- **Insumos.** Los cuales, la organización importa de su entorno, como son personas, energía, recursos materiales y financieros e información.
- **Transformación.** Es el proceso mediante el cual los insumos se convierten en productos.
- **Productos.** Es el resultado del ciclo de actividades coordinadas y controladas en la organización que suele reintegrarse al medio ambiente.

En un nivel interno, se logran identificar en las organizaciones elementos básicos inmersos como: los recursos y las funciones quienes para su ejecución y administración requieren de la comunicación.

Es substancial considerar que la importancia de la comunicación en la organización aunque inherente no siempre es reconocida, y la visión y el papel adjudicados han definido los modelos administrativos a implantar. Según la recopilación que nos ofrece Fernández Collado<sup>11</sup>, la historia comienza con el desarrollo de la teoría clásica, predominante desde la Revolución Industrial hasta principios del siglo XX, en donde se consideró como única motivación del hombre en su trabajo, la brindad por el dinero.

En esta etapa, se estableció un modelo de comunicación organizacional muy lineal y descendente, característica de la administración científica encabezada por Friederick Taylor, en la cual se aconsejaba a la gerencia establecer una comunicación con los obreros fijando la atención en recompensas materiales, así como la utilización de un tono de voz áspero y autoritario para impedir cualquier protesta.

Fue a mediados de los años treinta cuando se dio una respuesta a esta teoría, denominada Teoría Humanista, fundamentada en los estudios de Hawtone, de los cuales se concluyó “que la productividad de los obreros no sólo depende de las condiciones físicas de trabajo, la sicología de los trabajadores y los incentivos

---

<sup>11</sup> Fernández, Collado, Carlos. *La comunicación humana en el mundo contemporáneo, México, 1998, Trillas*, p. 95.

económicos, sino también de elementos como las relaciones interpersonales entre los obreros, las normas del grupo y la forma de supervisión y liderazgo.”<sup>12</sup>

La aportación de estos estudios giró en torno al descubrimiento de una estrecha relación entre el rendimiento de los trabajadores con la comprensión y el interés de la gerencia respecto a las necesidades e ideas de los trabajadores. De tal forma, se definieron los lineamientos de la escuela de Relaciones Humanas cómo:<sup>13</sup>

- El nivel de producción es resultante de la integración social, es decir, cuanto más integrado esté el grupo, mayor será la disposición para producir.
- El comportamiento social de los empleados, a través del cual un individuo no actúa o reacciona aisladamente, sino como miembro de grupos y en función de sus normas.
- Las recompensas y sanciones sociales dentro de las cuales se condiciona el comportamiento de los trabajadores a normas y estándares sociales.
- La existencia de grupos informales, definidos fuera de la estructura formal con sus propias creencias, reglas, objetivos y valores que determinan a cada participante.
- Las relaciones humanas, basadas en acciones y actitudes desarrolladas a través de los contactos entre personas y grupos, cuya comprensión permite una atmósfera donde cada individuo es estimulado a expresarse libre y saludablemente.

Debido a esta perspectiva de hombre social y no de hombre económico, nacen nuevos modelos de trabajo organizacional, en los cuales se otorga mayor importancia a la comunicación y al trabajo conjunto, donde impera el desarrollo de los individuos integrantes de la organización, mismo que repercute en el crecimiento y mantenimiento de ésta.

Se da lugar también a la integración de los objetivos individuales y organizacionales, al interés y preocupación por el desarrollo de los trabajadores; y a la

---

<sup>12</sup> *Ibíd*em, pág. 97.

<sup>13</sup> Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*, México, 2006, Mc. Graw Hill, 7a. Ed., p. 114.

implantación de un estilo de liderazgo centrado en el empleado, con lo que va a dar lugar a la interacción entre los diferentes niveles en diversos ámbitos.

## 2.2 Globalización<sup>14</sup>

La Globalización no es, en rigor, una idea de gestión de empresas, es un fenómeno universal. Pero se trata de un fenómeno tan extendido que ha forzado a los directivos y gerentes a replantearse sus mercados, sus estrategias de producción, sus cadenas de suministro y las raíces de su ventaja competitiva.

En el ámbito económico existen corrientes de comercio y de inversión directa e indirecta que se refuerzan mutuamente y se entretajan en una estructura cada vez más global. El comercio internacional sigue creciendo en todo el mundo a medida que se destinan mayores cuotas de gastos a las mercancías y a los servicios importados. Gracias a la subcontratación de los países desarrollados, la cuota de comercio de los países en vías de desarrollo se ha triplicado en los últimos veinte años. La inversión directa extranjera, en la que la compañía de un país crea una empresa en otro, se ha multiplicado, debido en parte a la deslocalización de las empresas de naciones desarrolladas.

**<<Piense globalmente, actúe localmente>>** No obstante, el vasto mundo exterior, no es tan sólo una práctica ampliación de la cadena de suministro. Es un mercado, y las empresas que realmente se están globalizando son las que operan en gran cantidad de mercados internacionales. Antes solían denominarse “multinacionales”, pero actualmente prefieren que se las llame “empresas globales”, por las connotaciones de universalidad que tiene la palabra.

Suele creerse que la globalización es algo que dirigimos <<nosotros>>, el mundo desarrollado, y que <<ellos>> padecen. Pero no hay que estar tan seguros de ello, la globalización avanza en todas direcciones.

---

<sup>14</sup> Edward Russell-Walling, *50 cosas que hay que saber sobre Management*, México, 2014, Ariel, p.p. 100-103.

## 2.3 Perfil de la empresa

El perfil de la empresa es, por lo general, el punto de partida para determinar el lugar en el que se encuentra la compañía y el sitio al que debería llegar. El perfil de la empresa lo traza su gente, sobre todo los directivos y gerentes, y la orientación y los valores que ellos muestren son importantes para formular la estrategia. Los directivos establecen el clima organizacional y determinan la dirección de la empresa a través de una visión que responde a la pregunta “¿En qué queremos convertirnos?”.<sup>15</sup>

## 2.4 Objetivos<sup>16</sup>

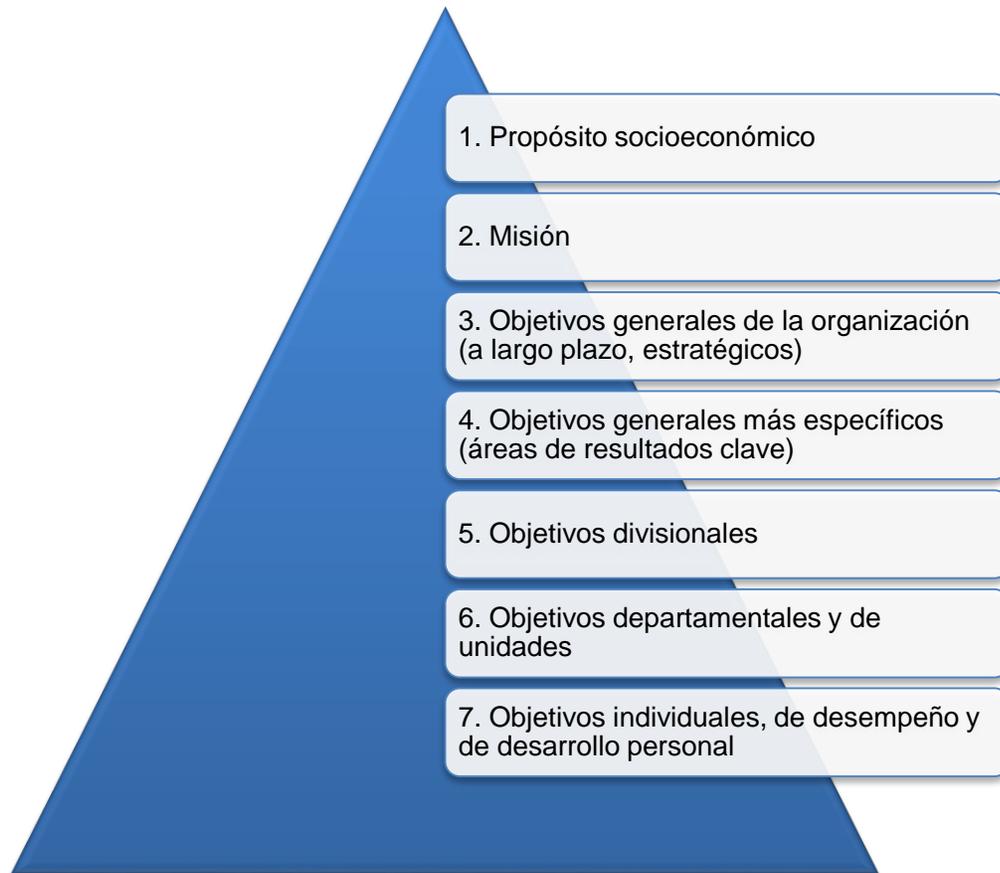
Los objetivos son los fines importantes hacia los cuales se dirigen las actividades de organizaciones e individuos. Éstos establecen resultados finales y los generales tienen que articularse en objetivos particulares. De este modo, forman una jerarquía y una red. Además, las organizaciones tienen metas múltiples que a veces son incompatibles y que pueden conducir a conflictos dentro de una organización o grupo, e incluso en las consideraciones de un mismo individuo.

Los objetivos forman una jerarquía que se extiende desde uno general hasta objetivos específicos. El punto más alto de la jerarquía es el propósito o misión, que tienen dos dimensiones, en primer lugar está el propósito social, como requiere la organización que contribuya al bienestar de las personas proporcionando productos y servicios a un precio razonable. Segundo, existe la misión o el propósito de la empresa, que podría proporcionar un transporte conveniente y de bajo costo a la persona promedio. El siguiente nivel de la jerarquía contiene objetivos más específicos, como, por ejemplo, los objetivos de las áreas de resultados claves, que son aquellos en los que la actuación es esencial para el éxito de la empresa.

---

<sup>15</sup> Herrera, Monterroso, Haroldo, Auto-liderazgo. Líderes y personas que lideran, México, 2014 < <http://www.cnnexpansion.com/expansion/guiados-por-el-2018para-que2019>>.

<sup>16</sup> Guízar, Rafael. *Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones*, Ciudad de México, 2013, Mc Graw Hill, 4ta. Edición, p. 92-93.



Jerarquía de objetivos

*Fuente: elaboración propia.*

## 2.5 Identidad Organizacional

Este modelo consta de un conjunto de elementos relacionados de la siguiente manera:

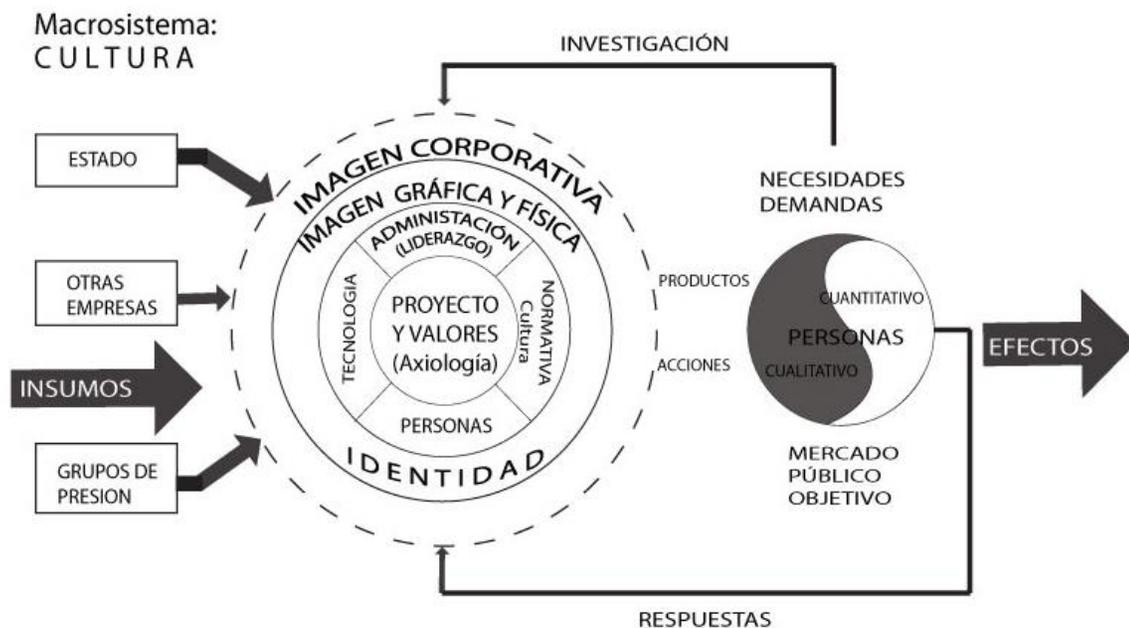
1. En el centro de la identidad de una organización se encuentra el proyecto organizacional y los valores, sobre los que sustenta la organización y su proyecto. Este centro constituye el eje de la acción organizacional.
2. El liderazgo y los estilos de administración orientan el quehacer de ésta, coordinan a las actividades de las personas. Entre liderazgo y las personas se establece una tensión natural que se resuelve en la alianza estratégica, la que consiste en el acuerdo sobre una visión expresada de los proyectos y valores.

3. La parte normativa, las normas que no se han expresado formalmente y las que sí lo son, tales como reglamentos y códigos, se encuentran en este elemento normativo. El proyecto ha de estar sustentado en la cultura organizacional y en la normativa.
4. La tecnología es el conocimiento aplicado. Se produce también una tensión entre el proyecto y la tecnología, la que regula en la gestión.
5. Todo lo anterior conforma la identidad de la organización. A ella se le construye una imagen gráfica y física (logos, papelería, colores institucionales, simbologías, uniformes, arquitecturas, etc). Esta identidad es la que proyecta la imagen de la corporación o imagen corporativa.
6. La organización se relaciona con los mercados, con sus públicos objetivos para satisfacer necesidades y demandas a través de sus productos, sus servicios y sus acciones específicas de relación entre la organización y sus diferentes públicos estratégicos (*stakeholders*<sup>17</sup>). La relación entre la organización y los mercados es tarea de marketing.
7. Con el objetivo de maximizar su relación con sus mercados y públicos objetivos, la organización lleva a cabo la investigación de necesidades y demandas. Evalúa además la respuesta a su presencia en los mercados.
8. En el entorno relevante de la organización se puede distinguir: la cultura global, en qué está inmersa, el estado que establece regulaciones, otras empresas y diferentes grupos de presión que pudieran apuntar significativamente al proyecto y los valores de la organización.

---

<sup>17</sup> Son individuos o grupos con una multiplicidad de intereses, expectativas y demandas que una empresa debe proporcionar y proyectar a la comunidad. Poseen atributos importantes como: legitimidad, el poder y la urgencia. Gestiópolis, México, 2014 <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/lostake.htm> , (30 junio 2014).

### Modelo de Diagnóstico de la Identidad Organizacional



## 2.6 Teoría de Sistemas

La teoría de sistemas<sup>18</sup> es ampliamente reconocida como el enfoque moderno en el estudio de los organismos sociales. Un sistema se concibe como un conjunto de partes o elementos interrelacionados, formando un todo unificado que constituye algo más que la simple suma de partes.

Los sistemas poseen las características que se mencionan a continuación:

1. Todo sistema contiene o abarca varias partes o elementos (subsistemas), o bien, es parte de otro más grande (suprasistema).
2. Todo sistema tiene un fin específico al cual contribuyen todas sus partes; sus interrelaciones carecerían de sentido si no existiera ese objetivo determinado.
3. Ser complejos, puesto que el simple cambio de una variable en el funcionamiento de cualquiera de sus partes, repercute en las demás.
4. El comportamiento total del sistema depende en lo interno del funcionamiento de sus partes e interrelación entre ellas, y en lo externo de las relaciones que mantenga con su medio ambiente.

<sup>18</sup> Von Bertalanffy, Ludwing. *Teoría General de Sistemas*, México, 1989, Fondo de Cultura Económica, p. 37.

## 2.6.1 El Ambiente Interno

El primer nivel es denominado entorno cercano o ambiente interno y se refiere al ambiente que está inmediato a la organización. El entorno cercano comprende todo lo que tiene relación directa con la organización, sin ser propiamente parte de la misma, como pueden ser los proveedores, los clientes, la competencia u otras organizaciones que tienen relación directa y estrecha con la organización.

## 2.6.2 Importancia del análisis interno<sup>19</sup>

El análisis interno de las empresas, les permite identificar lo que pueden hacer para evitar riesgos y elevar la competitividad de las mismas. Cuando la compañía explota sus competencias centrales y cumple con las exigencias de sus clientes, se da la creación de valor. De ahí la importancia de crear valor para los clientes, en vista de que esto es una fuente de recursos importante para la empresa y por lo mismo se puede manejar el riesgo de manera eficaz.

Al administrar eficazmente los recursos financieros, los procesos, los recursos materiales, humanos y tecnológicos se logra obtener ventaja competitiva sobre la competencia y se puede, desde luego, mitigar el riesgo.

Una compañía se debe preocupar por crear habilidades distintivas, como fortalezas específicas, que permiten diferenciar sus productos y servicios, así como también, lograr costos sustancialmente menores que los de sus rivales. Así mismo, cuando la empresa logra coordinar sus recursos de tal manera que cumplan con las normas de calidad y los procedimientos previamente establecidos, se puede reducir al mínimo posibles riesgos referentes a la operatividad de la organización.

En la siguiente tabla se muestra en qué ámbitos la compañía puede desarrollar habilidades y capacidades distintivas:

---

<sup>19</sup> Flores, Sánchez, Juvenal, Estudio monográfico, *Administración de Riesgos Empresariales, un enfoque integral y estratégico*, Facultad de Contaduría y Administración, 2010, p.p. 50-52.

Áreas funcionales	Capacidades
<b>Distribución</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar una logística rentable</li> </ul>
<b>Recursos humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivar, dar facultades y desarrollar y conservar a los empleados</li> </ul>
<b>Sistemas administrativos y de información</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir las actividades y simplificar los procesos. Implantar un sistema de captación de información</li> </ul>
<b>Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover los productos y/o servicios que vende</li> </ul>
<b>Administración</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructurar a la organización eficazmente</li> </ul>
<b>Producción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar productos de calidad que satisfagan las necesidades de los clientes</li> </ul>
<b>Investigación y desarrollo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poseer una capacidad tecnológica excepcional, transformar la tecnología velozmente en productos y procesos nuevos</li> </ul>

### 2.6.3 El Ambiente Externo

El segundo nivel es denominado entorno remoto o ambiente externo, el cual también tiene relación con la organización, pero éste se encuentra más alejado, ya sea físicamente o en los aspectos relacionales. En este nivel están comprendidos otro tipo de ambientes u organizaciones más alejadas físicamente de la nuestra, como serían el ambiente político-legal, del que ninguna organización se puede desligar totalmente; el ambiente físico-geográfico; el ambiente tecnológico o el ambiente sociocultural.

La globalización es uno de los retos más importantes en el ambiente externo de la mayor parte de los negocios. Los individuos y las compañías pueden tener bienes extranjeros ya sea a través del portafolio de inversión, lo cual no implica ningún papel en la administración, o a través de la inversión directa, lo cual si implica un papel directo en la administración.

## 2.6.4 Ambiente tecnológico y de innovación<sup>20</sup>

Uno de los factores más penetrantes en el ambiente externo, es la tecnología. El término tecnología se refiere a la suma total de conocimientos que tenemos en relación con las maneras de hacer las cosas. Incluye las invenciones, las técnicas y el inmerso acervo de conocimientos organizados acerca de todos los temas. Pero su principal influencia es sobre la manera de hacer las cosas, es decir, sobre la forma con la cual diseñamos, producimos, distribuimos y vendemos los bienes y servicios. La innovación se puede analizar a través del estudio de la economía, del espíritu emprendedor, de los negocios, de las organizaciones y de la tecnología.

## 2.6.5 Innovación incremental e innovación disruptiva<sup>21</sup>

Con el término innovación incremental nos referimos al uso del conocimiento existente, haciendo cambios o mejoramientos continuos de los productos o servicios disponibles. Los japoneses son conocidos por utilizar el *enfoque kaizen*<sup>22</sup>, el cual es un esfuerzo continuo para la elaboración de productos, servicios y procesos mejores, más efectivos y eficientes mediante la reducción del costo o el mejoramiento de la calidad.

Las innovaciones disruptivas son nuevas y radicales, y pueden usar nuevos métodos, materiales, productos o servicios. El automóvil Modelo T de Ford, producido en masa, es un ejemplo de este tipo de innovación.

## 2.6.6 Macroambiente

El Macroambiente, es el ambiente general, o sea, el ambiente genérico y común a todas las organizaciones. Todo lo que ocurre en el ambiente general afecta directa o indirectamente a todas las organizaciones. El ambiente general está constituido por un

---

<sup>20</sup> Guízar, Rafael. *Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones*, Ciudad de México, 2013, Mc Graw Hill, 4ta. Edición, p. 35.

<sup>21</sup> *Ibid*, p. 35.

<sup>22</sup> Lefcovich, Mauricio. *Kaisen, la gestión japonesa de la excelencia*, México, 2014, <[www.tuobra.unam.mx/publicadas/040810083831.html](http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040810083831.html)>.

conjunto de condiciones semejantes para todas las organizaciones. Las principales condiciones son las siguientes:

- ✓ **Condiciones tecnológicas:** el desarrollo tecnológico que ocurre en las organizaciones provoca profundas influencias en las organizaciones, principalmente cuando se trata de tecnología sujeta a innovaciones, o sea, tecnología dinámica y de futuro imprevisible. Las organizaciones necesitan adaptarse e incorporar la tecnología que proviene del ambiente general para no perder su competitividad.
- ✓ **Condiciones legales:** las constituyen la legislación vigente que afecta directa o indirectamente a las organizaciones, auxiliándolas o imponiéndoles restricciones a sus operaciones. Son leyes de carácter comercial, laborales, fiscales, civiles, etc. que constituyen elementos normativos para la vida de las organizaciones.
- ✓ **Condiciones económicas:** constituyen la coyuntura que determina el desarrollo económico, por un lado, o la recesión económica, por el otro, y que condicionan fuertemente a las organizaciones. La inflación y la balanza de pagos del país, la distribución de la renta interna, etc. constituyen problemas económicos que no pasan desapercibidos para las organizaciones.
- ✓ **Condiciones demográficas:** Tales como la tasa de crecimiento, población, raza, religión, distribución demográfica, distribución por sexo y edad, son aspectos demográficos que determinan las características del mercado actual y futuro de las organizaciones.
- ✓ **Condiciones ecológicas:** son las condiciones relacionadas con el cuadro demográfico que envuelve la organización. El ecosistema se refiere al sistema de intercambio entre los seres vivos y su medio ambiente. En el caso de las organizaciones, existe la llamada ecología social: las organizaciones influyen y son influenciadas por aspectos como polución, clima, transportes, comunicaciones, etc.

- ✓ **Condiciones culturales:** la propia cultura de un pueblo penetra en las organizaciones a través de las expectativas de sus participantes y de sus consumidores.

La administración es un sistema de funciones coordinadas, por lo tanto, los subsistemas son las funciones administrativas: planeación, organización, integración, dirección y control; todas ellas ejercen y reciben influencia recíproca; por consiguiente, deben estar bien establecidas y coordinadas en cualquier empresa para que este sistema funciones adecuadamente.

La empresa RICOH debe considerar que como sistema debe considerar la toma de decisión cómo uno de los ejes medulares para la continuidad de sus actividades. Muchas empresas olvidan enfocarse en este eje o consideran que cuando llegue el momento tomarán la mejor decisión para solucionar y hacer frente a las consecuencias que se generen; sin embargo es muy importante que para llevar a cabo las funciones administrativas de la empresa, se considere lo siguiente:

<b>Función administrativa</b>	<b>Toma de decisiones sobre</b>
<b>Planeación</b>	Objetivos, políticas, procedimientos, presupuestos, etc.
<b>Organización</b>	División de trabajo, estructura, niveles jerárquicos, etc.
<b>Integración</b>	Recursos financieros, materiales, técnicos y humanos.
<b>Dirección</b>	Autoridad, motivación, comunicación, etc.
<b>Control</b>	Establecimiento de medios de control, acciones correctivas, etc.

## 2.7 Estrategia<sup>23</sup>

El término estrategia es un concepto tradicionalmente militar, que consiste en formular un plan general de acción cuyo principal objetivo es vencer al enemigo; originalmente la estrategia tiene un significado de carácter competitivo. Las estrategias se caracterizan por establecer un programa general de acción con sus principales políticas y recursos a

<sup>23</sup> Barajas, Medina, Jorge. *Curso Introductorio a la Administración*, México, 2012, Trillas, 3ª.ed, p.p. 80-81.

emplear con el fin de lograr los objetivos primordiales. Es muy importante que al aprobarse una estrategia, ésta se interprete, enseñe y explique al personal involucrado en su ejecución para la comprensión y correcta aplicación.

### **2.7.1 Evaluación y elección de estrategias<sup>24</sup>**

Antes de tomar una decisión hay que evaluar las estrategias cuidadosamente. Las opciones estratégicas se deben considerar a la luz de los riesgos que se corren con cada una. Algunas oportunidades rentables se dejan pasar por que fracasan en un proyecto arriesgado que podría significar la quiebra. Otro elemento crucial en la elección de una estrategia es el momento oportuno.

### **2.7.2 Planeación Estratégica<sup>25</sup>**

La *planeación estratégica* establece los principales objetivos que debe lograr una empresa u organismo social a largo plazo (generalmente en un lapso futuro de tres años) señalando las políticas o directrices que habrán de seguirse para lograrlos. Este plan es responsabilidad de los altos directivos y es muy importante que al diseñarse, se tome en cuenta lo siguiente:

- a) Analizar la actual situación interna y de los recursos con que cuenta la empresa u organismo social.
- b) Analizar las vigentes condiciones externas del medio ambiente y el pronóstico de las mismas a futuro.
- c) Formular los objetivos organizaciones que pretenden ser logrados.
- d) Decidir las estrategias que se deben adoptar para alcanzar los objetivos alcanzados.

---

<sup>24</sup>Guízar, Rafael. *Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones*, Ciudad de México, 2013, Mc Graw Hill, 4ta. Edición, p. 107.

<sup>25</sup>Jorge, Medina, *op. cit.* p.p. 80-81.

### 2.7.3 Planeación Táctica<sup>26</sup>

La *planeación táctica* consiste en formular los planes a corto plazo (un año o menos) que deben realizarse en las diversas partes (áreas o departamentos) de la empresa. Los planes tácticos son específicos en cuanto a los resultados que se deben obtener expresados en tiempo, dinero cantidades, porcentajes, unidades, volumen, etc.

La ejecución de los planes tácticos sirve de apoyo y avance para lograr los resultados que se esperan en la planeación estratégica, por lo que debe existir coordinación entre ambas; conforme a la teoría de sistemas que revisamos anteriormente, la planeación estratégica es el sistema y los planes tácticos los subsistemas. Esta planeación es responsabilidad de los jefes de cada área o departamento.

## 2.8 El poder de la Visión

Una visión tiene varios propósitos en una organización. El primero y principal, captura los “propósitos a futuro” de la organización. En otras palabras, pinta una “imagen” de lo que la compañía tiene la intención de ser, no de lo que es hoy. Una visión debería soportar la prueba del tiempo y perpetuar la estructura de la empresa a largo plazo. Una visión puede servir para varios propósitos:

- *Una visión vincula.* Las compañías se encuentran pobladas de personas con diversas habilidades, lenguajes, culturas, personalidades y educación. Una visión puede darle a la gente una causa común y dirigir sus energías hacia un objetivo unificado.
- *Una visión inspira.* Aunque todas las organizaciones miden su progreso en el tiempo con números (crecimiento, utilidades o ambos). Pero una visión y estrategia más “nobles” pueden inspirar más allá de las expectativas de cualquiera.

---

<sup>26</sup> Jorge, Medina, *op. cit.* p.p. 80-81.

- *Una visión es un ancla.* Cuando los tiempos son difíciles, una visión proporciona a la organización un “ancla” que estabilizará el barco y mantendrá a todos unidos, hasta que pase la tormenta.
- *Una visión es una potente herramienta competitiva.* Tener una idea clara de lo que se quiere ser cuando una crezca, le proporciona a la organización una enorme ventaja competitiva sobre aquellos que, al igual que aquellos dicen “no tengo ni idea”.

La visión que movilizará a grandes poblaciones de gente que podrían no tener otro vínculo con una organización más que el hecho de que es su trabajo y fuente de ingresos, debe contener ciertos atributos para hacer que la gente ordinaria haga cosas extraordinarias.

- *Una visión debe ser clara.* La visión no puede ser ambigua. La mayoría de las personas en una organización no quieren ser líderes, simplemente quieren ser buenos seguidores. Como tal, lo que quieren saber de sus líderes es: “¿Hacia dónde me quieres llevar, de manera tal que pueda decidir si quiero seguirte hasta allí? Como resultado, el líder debe diseñar una visión clara que pueda ser rápida y claramente comprendida por todos los empleados.
- *Una visión debe ser coherente.* La visión que está constantemente ajustándose, no va a impresionar a nadie, especialmente a su propia gente. Las visiones que siempre están cambiando, reflejan falta de pensamiento hacia adelante y se convertirán en el blancos fáciles. Es cierto que la práctica administrativa tiene que ver con los negocios, pero ésta es sólo una mínima parte de su campo de acción, porque esta actividad (exclusivamente humana) tiende a manifestarse en todos los rincones del mundo social, político, deportivo, religioso, etc.

He aquí la importancia de visualizar la administración como una actividad universal, por ello, podemos asegurar que donde quiera que la gente trabaje para tratar de alcanzar una meta allí, ahí encontraremos una matiz de práctica administrativa. Por lo tanto resulta una tarea sumamente ardua tratar de definir a la administración de tal forma que todos los que hacen uso de ella queden conformes.

Hay autores que entienden a la administración como una propiedad exclusiva de la empresa, algunos la manejan como un proceso inherente a sus funciones, otros le adjudican la categoría de ciencia, técnica o arte; todas estas aproximaciones son válidas porque responden a un determinado momento de la vida en tiempo y espacio.

## 2.9 Metodología 5'S

La metodología de las 5'S<sup>27</sup>, así denominada por la primera letra del nombre que en japonés designa cada una de sus cinco etapas, es una técnica de gestión japonesa basada en cinco principios simples. Se inició en Toyota en los años 1960 con el objetivo de lograr lugares de trabajo mejor organizados, más ordenados y más limpios de forma permanente para generar una mayor productividad y un mejor entorno laboral. Las 5S han tenido una amplia difusión y son numerosas las organizaciones de diversa índole que lo utilizan, tales como, empresas industriales, empresas de servicios, hospitales, centros educativos o asociaciones.

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

1. *Clasificación (Seiri)*
2. *Orden (Seiton)*
3. *Limpieza (Seiso)*
4. *Estandarización (Seiketsu)*
5. *Seguimiento y disciplina (Shitsuke)*

Las 5'S son el fundamento del modelo de productividad industrial creada en Japón y hoy aplicado en empresas occidentales. No es que las 5'S sean características exclusivas de la cultura japonesa.

---

<sup>27</sup> Socconini, L., Barrantes, M. *La metodología japonesa para mejorar la calidad y la productividad de cualquier tipo de empresas*, México 2007, Grupo Editorial Norma, p. 23.

Son poco frecuentes las fábricas, talleres y oficinas que aplican en forma estandarizada las 5'S en igual forma como mantenemos nuestras cosas personales en forma diaria. Esto no debería ser así, ya que en el trabajo diario las rutinas de mantener el orden y la organización sirven para mejorar la eficiencia en nuestro trabajo y la calidad de vida en aquel lugar donde pasamos más de la mitad de nuestra vida.

Denominación		Concepto	Objetivo particular
Español	Japonés		
<b>Clasificación</b>	<i>Seiri</i>	Separar innecesarios	Identificar y separar los materiales necesarios de los innecesarios y eliminar éstos últimos.
<b>Orden</b>	<i>Seiton</i>	Situar necesarios	Organizar de manera eficiente el espacio de trabajo ubicando e identificando los materiales para facilitar y hacer más rápida su localización.
<b>Limpieza</b>	<i>Seiso</i>	Suprimir suciedad	Identificar y eliminar las fuentes de suciedad, para mantener limpios los lugares de trabajo, las herramientas y los equipos.
<b>Estandarizar</b>	<i>Seiketsu</i>	Identificar anomalías; control visual	Distinguir fácilmente las situaciones anormales, mediante normas sencillas y visibles para todos. Mantener y mejorar los logros obtenidos.
<b>Seguimiento y disciplina</b>	<i>Shitsuke</i>	Seguir mejorando. Aplicación de auditorías	Trabajar permanentemente con base en las normas establecidas.

*Fuente: elaboración propia.*

Al planificar la mejora de las organizaciones, frecuentemente buscamos soluciones complejas, organizar, ordenar y limpiar son el primer paso que debe dar cualquier organización en su promesa de mejora y una premisa básica e imprescindible para aumentar la productividad y obtener un entorno seguro y agradable. Las 5'S pueden ser aplicables en cualquier tipo de organización, ya sea industrial o de servicios, que desee iniciar el camino a la mejora continua.

Los principales objetivos de esta metodología son:

1. *Mejorar y mantener las condiciones de organización, orden y limpieza en el lugar de trabajo.*
2. *Se trata de mejorar las condiciones de trabajo, de seguridad, de clima laboral, la motivación del personal, la eficiencia y en consecuencia la calidad, productividad y competitividad de la organización.*
3. *Eliminación de errores y disminución de desperdicios.*

## **2.10 Teoría del Desarrollo Organizacional (DO)**

Con base en la definición de Alejandro Guzmán de la Garza<sup>28</sup>, el Desarrollo Organizacional (DO) implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa con el objetivo de ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que bloquean su eficacia como grupo y a tomar medidas para hacer óptima la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de los objetivos de la empresa. El Desarrollo Organizacional también trata del cambio planificado, es decir, de lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor. Para ello hace uso de los avances en la Psicología, Psicología social, sociología, antropología, teoría de sistemas, comportamiento organizacional, teoría de la organización y práctica de la administración.

Dos metas de los programas de DO son:

- 1) Mejorar el funcionamiento de los individuos, los equipos y la organización total.
- 2) Impartir las habilidades y el conocimiento necesarios que permitirán que los miembros de la organización mejoren su funcionamiento por sí mismos.

Los programas de DO son esfuerzos planificados y continuos a largo plazo. Un líder se enfrenta a una situación indeseable y trata de cambiarla. El líder establece contacto con un profesional del DO, y juntos exploran si el desarrollo organizacional es pertinente

---

<sup>28</sup> Guízar, Rafael. *Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones*, Ciudad de México, 2013, Mc Graw Hill, 4ta. Ed., p.6.

para la tarea que tienen entre manos. Si la respuesta es sí, reclutan a otros en la organización para que les ayuden a diseñar y poner en práctica el programa del cambio. Una característica importante del DO es difundir la participación y el interés, incluir en el acto a tantas personas como sea posible. Después se desarrolla un plan o una estrategia general del juego, que incluye una serie de actividades, cada una de ellas con la intención de lograr un resultado que haga que la organización avance hacia las metas deseadas. El DO mejora la situación en donde los individuos, los equipos y las organizaciones no están realizando todo su potencial.

Una diferencia fundamental entre el Desarrollo Organizacional y otros programas de mejoramiento de la organización es el papel del consultor en DO y su relación con los clientes. Los consultores en DO establecen una relación de colaboración de relativa igualdad con los miembros de la organización, a medida que juntos identifican los problemas y las oportunidades y emprenden una acción. Así pues, el papel de los consultores en DO es estructurar las actividades para ayudar a la organización a resolver sus propios problemas y aprender a hacerlo mejor.

Los consultores en DO son coaprendices, así como colaboradores, a medida que ayudan a los miembros de la organización a encontrar formas efectivas de trabajar problemas. Los consultores en DO no proporcionan soluciones a los problemas, sino que sirven como facilitadores y asistentes, no como consejeros expertos. Los consultores en DO enseñan a los clientes la forma de resolver sus propios problemas. La meta es dejar preparados a los miembros de la organización para resolver sus propios problemas.

Este método de consultoría fomenta la competencia, el crecimiento, el aprendizaje y la delegación de la autoridad a todo lo largo del sistema de la empresa. Todo ello apunta a originar cambios positivos y permanentes en las organizaciones.

El DO es la aplicación sistemática de los conocimientos de las ciencias de la conducta en varios niveles (grupales, intergrupales y de toda la organización) para la efectiva realización de un cambio planeado. Sus objetivos son una mayor calidad de vida laboral, productividad, adaptabilidad y eficacia. Persigue el uso de los conocimientos conductuales para la modificación de opiniones, actitudes, valores, estrategias, estructuras y prácticas a fin de que la organización puede adaptarse mejor

a acciones competitivas, adelantos tecnológicos y el acelerado ritmo de otros cambios en el entorno. El DO se hizo necesario debido principalmente a que muchos administradores no reconocían que las organizaciones son sistemas que se mantienen unidos por relaciones interpersonales dinámicas.

El objetivo general del DO es cambiar todas las partes de la organización para hacerlas más sensibles a los factores humanos, más eficaces y más capaces de aprendizaje organizacional y autorrenovación. El DO se basa en una orientación a los sistemas, modelos causales y una serie de supuestos básicos.

**Orientación a sistemas.** Se requiere que una organización trabaje de manera armónica, puesto que sus partes están relacionadas.<sup>29</sup> El cambio es tan abundante en la sociedad moderna que las organizaciones necesitan que todas sus partes trabajen en conjunto a fin de resolver los problemas (y capitalizar las oportunidades) que se derivan del cambio. Algunas organizaciones han crecido tanto que les resulta difícil mantener la coordinación entre sus partes. El desarrollo organizacional es un programa exhaustivo referente a las interacciones de las diversas partes de la organización. Ocupándose de entrelazar estructura, tecnología e individuos. Se interesa en el comportamiento de los empleados en diferentes grupos, departamentos y ubicaciones. Intentando de tal modo responder a ¿qué tan efectivas son todas esas partes cuando se combinan para trabajar en común?; dándole importancia de tal forma no sólo a las partes en sí mismas, sino a la manera en que las mismas se relacionan entre sí.

**Causalidad.** Una de las contribuciones de la orientación a los sistemas es que los administradores conciben sus procesos organizacionales en términos de un modelo con tres tipos de variables. Siendo éstas las **Variables causales, Variables intervinientes y Variables de resultados finales**. Las primeras son las más significativas ya que afectan tanto a las variables intervinientes como a las de resultados finales, siendo las que la dirección puede modificar más directamente, incluyéndose entre ellas: la estructura organizacional, los controles, las políticas, la capacitación, y los comportamientos de liderazgo. Entre las variables intervinientes, afectadas por las causales, tenemos: las actitudes, percepciones, motivación, conductas, trabajo en equipo, y relaciones intergrupales. Las variables de resultados finales representan los

---

<sup>29</sup> Rafel Guizar, *op.cit*, p. 8.

objetivos perseguidos por la dirección, siendo ellas una mayor productividad, mayores ventas, menores costos, lealtad de los clientes y mayores ganancias.

**Supuestos básicos.** El DO parte de una serie de supuestos sobre los cuales construye y determina su accionar. Estos supuestos giran en torno a los individuos, los grupos y la organización. En relación a los individuos se considera que la gente desea crecer y madurar, los empleados tienen mucho para ofrecer que hasta ahora no se ha utilizado en el trabajo (como energía y creatividad), y la mayoría de los empleados desean que se les dé la oportunidad de contribuir (desean, buscan y aprecian que se les delegue autoridad).

En cuanto a los grupos, se tiene por supuestos que ellos y los equipos son decisivos para el éxito organizacional, que los grupos ejercen influencias muy poderosas en el comportamiento individual y que los complejos roles por desempeñar en grupos requieren del desarrollo de habilidades.

Y por último en cuanto a la organización se supone que los controles, políticas y reglas excesivos son nocivos. El conflicto puede ser funcional si se le canaliza adecuadamente, y las metas individuales y organizacionales pueden compatibilizarse.

### 2.10.1 Características del DO

En primer lugar tenemos que los programas de DO se basan en valores humanísticos<sup>30</sup>, los cuales son certezas positivas acerca del potencial y deseo de crecimiento de los empleados. Siendo el mejor ambiente para ese crecimiento aquel en que se subraya la colaboración, la comunicación abierta, la confianza interpersonal, el poder compartido y la confrontación constructiva. Todos estos factores ofrecen una base de valores a los esfuerzos de DO y permiten asegurar que la nueva organización sea sensible a las necesidades humanas.

En los programas de DO se hace uso de uno o más agentes de cambio, cuya función es estimular, facilitar y coordinar el cambio. El agente de cambio actúa como catalizador que activa el cambio en el sistema al tiempo que se mantiene un tanto

---

<sup>30</sup> Rafel Guizar, *op.cit*, p. 8.

independiente de él. Aunque los agentes de cambio pueden ser externos o internos, por lo general son consultores de fuera de la empresa. Las ventajas de recurrir a agentes de cambio externos son que éstos son más objetivos y poseen una experiencia muy diversa.

El DO enfatiza el proceso de resolución de problemas, capacitando al personal para identificar y resolver sus problemas más importantes. Éstos deben ser problemas reales enfrentados por el personal en ese momento en su trabajo, de forma tal que los temas sean estimulantes y su resolución difícil. El método de uno más común para mejorar las habilidades de resolución de problemas consiste en hacer que los empleados identifiquen problemas del sistema, reúnan datos sobre ellos, emprendan acciones correctivas, evalúen sus progresos y realicen ajustes permanentes. Este proceso cíclico de utilización de investigación para guiar la acción, con lo cual se generan nuevos datos como base de nuevas acciones, se denomina investigación para la acción. Al estudiar su proceso de resolución de problemas mediante la investigación para la acción, los empleados aprenden a aprender de sus experiencias, para que en el futuro puedan resolver por sí solos nuevos problemas.

Además los participantes aprenden mediante las experiencias en condiciones de capacitación del tipo de problemas humanos que enfrentan en el trabajo, llamándose a tal proceso aprendizaje vivencial. Los participantes discuten y analizan sus experiencias inmediatas y aprenden de ellas. Este método tiende a producir más cambios de conducta que la exclusiva exposición y discusión tradicional, en la que los individuos se limitan a escuchar y a hablar de teorías y conceptos abstractos. La teoría impartida por medio de estos métodos tradicionales es necesaria y deseable, pero los participantes deben aprender a aplicarla a una situación real.

La meta general del desarrollo organizacional es **crear organizaciones más eficaces, en las que se practique el aprendizaje, la adaptación y la mejora continua.**<sup>31</sup> El DO cumple esta meta partiendo del reconocimiento de que pueden ocurrir problemas en los niveles individual, interpersonal, grupal, intergrupal u organizacional. Después se desarrolla una estrategia general de DO con una o más

---

<sup>31</sup> Rafel Guizar, *op.cit*, p. 314.

intervenciones, actividades estructuradas y diseñadas para contribuir a que individuos o grupos eleven su eficacia laboral.

El DO se describe comúnmente como orientado a contingencias, aplicándose métodos e instrumentos de manera flexible y pragmática, adaptándose a las necesidades de cada organización.

### **2.10.2 Beneficios del DO**

Entre los principales beneficios obtenidos de la aplicación del DO tenemos:

1. Cambio en toda la organización, incremento tanto en la motivación, como en la calidad y productividad.
2. Una mayor satisfacción laboral, acompañado de un mejoramiento ostensible en el trabajo en equipo.
3. Mejor resolución de conflictos, un mayor compromiso con los objetivos organizacionales, una mayor disposición al cambio, reducción de ausentismo, menor rotación, y creación de individuos y grupos de aprendizaje.

El futuro del DO, hasta un grado considerable, está relacionado con otras disciplinas. Históricamente el DO ha sido un campo altamente interdisciplinario y ecléctico. Se ha desarrollado a partir de la teoría, la investigación y la práctica en psicología social, educación para adultos, desarrollo comunitario, teoría de sistemas generales, terapia familiar de grupo, antropología, filosofía, consejo, psiquiatría, administración general, trabajo social, administración de recursos humanos, política y otros campos.

## **2.11 Justo a Tiempo (JIT)**

Por tener su origen su origen en la multinacional automotriz Toyota, se le conoce también como el “Sistema de producción Toyota” y consiste en la eliminación de todo tipo de actividades que no generan valor agregado en los proceso de fabricación, compras y distribución.

Tiene 4 objetivos fundamentales:

1. Descubrir y atacar los factores críticos que producen problemas.
2. Eliminar los desperdicios o despilfarros.
3. Buscar la simplicidad en los procesos y controles.
4. Diseñar sistemas para identificar y solucionar los problemas.

## 2.12 La Administración de la Calidad Total<sup>32</sup>

El mejoramiento de la calidad como un proceso crucial de la administración comenzó a converger en el concepto y título de la administración de la calidad total (*TQM*, por sus siglas del *total quality management*) durante los últimos años de la década de 1980 y los primeros de la siguiente. Los primeros conceptos alrededor de la calidad confiaban en el control de ésta y en un muestreo de inspección como medio para “ingresar” la calidad al final de un proceso de producción. Durante las décadas de 1970 y 1980 se popularizó el concepto de cero defectos, con un mayor uso de gráficas de control para reducir la variación en los procesos de producción.

Estos dos enfoques de localidad dejaban fuera al componente más importante de todos; el cliente. El movimiento de la *TQM* coloca al cliente, ya sea interno o externo, como el elemento definitorio más importante de la calidad. El proceso de mejoramiento *TQM* está impulsado por mejores productos y servicios para el cliente, con el resultado de que la planeación y el control de la producción se verán impactados significativamente por el proceso de mejoramiento de la calidad.

La época de la *TQM* ha evolucionado como resultado natural de las influencias del mercado. Ahora les es más fácil a los clientes hacer público su disgusto por la mala calidad y están dispuestos a pagar más por una mejor calidad, ya sea en el diseño, la entrega del producto o su confiabilidad. Los clientes insatisfechos cambian a

---

<sup>32</sup> Narasimhan, Sim y W. McLeavey, Dennis. “Planeación de la Producción y Control de Inventarios”, México, 1996, Prentice Hall, 2da. Edición, p.p. 673-675.

competidores con mejor calidad. En este enfoque, un análisis y una acción correctos tomados durante la etapa del diseño y logística aseguran un producto que satisfará al cliente.

### **2.12.1 Definición de TQM<sup>33</sup>**

La administración de la calidad total es una filosofía de mejoramiento continuo de calidad. Los clientes son la clave para la definición de la calidad, y la TQM confía en una serie de herramientas y conceptos, equipo de trabajo y fortalecimiento a la autonomía de los empleados.

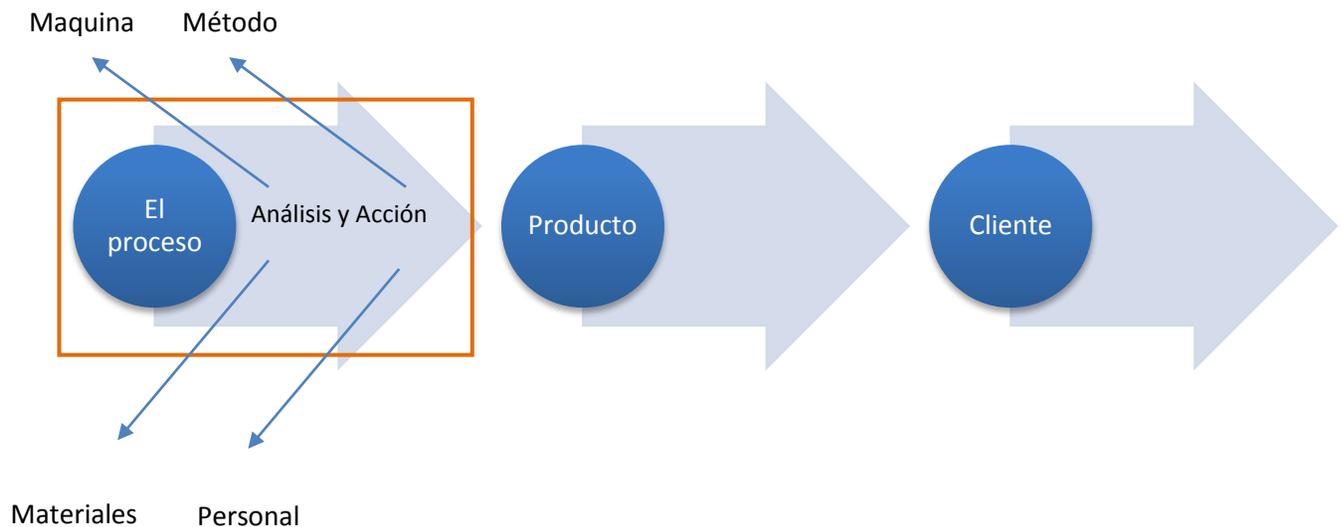
*Total.* Todas las personas de una organización deben estar involucradas en el proceso de mejoramiento. Todas las facetas del trabajo de una organización deben enfocarse sobre el mejoramiento continuo de la calidad para el cliente, es un proceso que continúa todo el tiempo todos los días.

*Calidad.* El centro de atención de la TQM es el comprador del producto o servicio. Los clientes pueden ser internos o externos, aunque a los segundos generalmente se les toma en cuenta en primer lugar, porque pueden ser compradores del producto o servicio. El cliente define la calidad del producto o servicio. En el mercado competitivo de hoy en día, es de suma importancia que el producto o servicio satisfaga o exceda las expectativas del cliente.

*Administración.* La TQM es un sistema de administración, no simplemente un programa que coloca en su lugar y luego se administra a larga distancia. Es necesario establecer sistemas que permitan completar el proceso de mejoramiento continuo. La administración de recursos humanos dentro de una organización toma un matriz diferente cuando el tema del enfoque del cliente sobre la calidad se vuelve primordial. Se delega autoridad a los empleados para que sugieran y efectúen mejoras en los procesos y los productos.

---

<sup>33</sup> *Ibid*, p.p. 673-675



*Fuente:* elaboración propia con base en el libro Narasimhan, Sim y W. McLeavey, Dennis. "Planeación de la Producción y Control de Inventarios", Ciudad de México, 1996, Prentice Hall, 2da. Edición, p. 675.

### 2.12.2 Metas de la TQM

La meta principal es la satisfacción total del cliente. Muchas organizaciones sugieren que la meta es deleitar y sorprender a los clientes para dejarlos tan satisfechos, que se conviertan en clientes leales a largo plazo.

En segundo lugar, las metas de la TQM incluyen la capacidad de "hacerlo bien la primera vez", es decir, asegurar que el producto o servicio se entregue correctamente en el primer intento. El proceso de la TQM debe involucrar y delegar autoridad a todos los empleados para que ellos pongan en primer lugar la satisfacción del cliente y para que efectúen mejoras continuas al proceso y producto.

### 2.13 Un enfoque innovador: equipos de trabajo autodirigidos (ETA)<sup>34</sup>

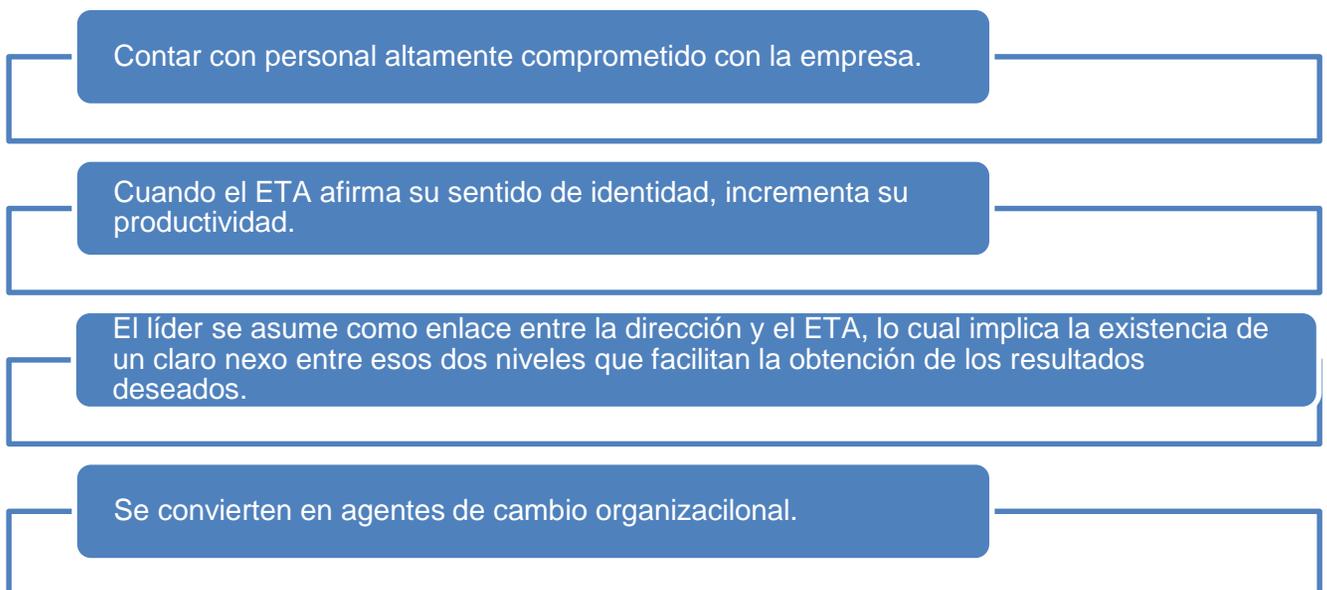
Existen ciertos enfoques innovadores que sostienen que los equipos de trabajo pueden convertirse en equipos autodirigidos, o bien de alto desempeño en una etapa posterior.

<sup>34</sup> Guízar, Rafael. *Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones*, Ciudad de México, 2013, Mc Graw Hill, 4ta. Edición, p. 151.

Los equipos de trabajo de alto desempeño (ETA) tienen su antecedente inmediato en el concepto de círculos de calidad. Estos equipos además de analizar y proponer soluciones a los problemas, tienen autoadministración permanente, por lo cual conviene que no estén integrados por más de 15 miembros para facilitar su clara y abierta comunicación. Son autónomos y se involucran y comprometen totalmente con la dirección para lograr un producto u ofrecer un servicio con mayor calidad.

Otra característica interesante radica en que los ETA se orientan claramente hacia la obtención de un fin común. Asimismo, sus componentes adoptan e intercambian papeles y funciones con flexibilidad y disponen de habilidad para manejar su proceso socioafectivo en un clima de respeto, lealtad y confianza.

### 2.13.1 Beneficios de los ETA



## 2.14 ¿QUE ES UNA ISO?

La ISO (*International Standardization Organization*) es el organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación (tanto de productos como de servicios), comercio y comunicación para todas las ramas industriales a excepción de la eléctrica y la electrónica. Su función principal es la de buscar la estandarización de normas de productos y seguridad para las empresas u organizaciones (públicas o privadas) a nivel internacional<sup>35</sup>.

Entre las normas ISO más utilizadas se encuentran:

- Sistemas de calidad (ISO 9000, 9001 y 9004)
- Gestión medioambiental (ISO 14000)
- Medidas de papel (ISO 216, que contempla los tamaños DIN-A4, DIN-A3, etc.)
- Los nombres de lenguas (ISO 639)
- ISO/IEC 80000 para signos y símbolos matemáticos y magnitudes del sistema internacional de unidades.
- ISO 5775 para marcar los neumáticos y las llantas de bicicleta
- ISO 9660 para sistemas de archivos de CD-ROM
- ISO 7810 para definir el estándar internacional de las tarjetas de identificación electrónica tipo Visa.

La finalidad principal de las normas ISO es orientar, coordinar, simplificar y unificar los usos para conseguir menores costes y efectividad

Las normas ISO aportan grandes beneficios en el sistema de calidad a las empresas, pero aunque ella está diseñada para agregar valor en el sistema de calidad, no siempre se cumple el objetivo, no por causa de la misma norma.

El efecto negativo puede tener origen en diferentes aspectos, el más común, es que no en todas las empresas adoptan la norma como un sistema de calidad, la motivación hacia el ISO es más un certificado necesario que otorga ventajas competitivas,

---

<sup>35</sup> ISO, (01 agosto 2014) < <http://www.iso.org/iso/home.html>>.

alejándolos del propósito inicial de la misma norma, por lo que el interés está centrado más que en el mejoramiento, en la certificación y lo que ello significa, y la otra razón es que se inicia el proceso de implementación sin antes hacer un debido proceso de sensibilización que la facilite, pues todas las empresas no están en las condiciones ideales para iniciar un proceso de certificación en la norma ISO

## **2.15 PROBLEMÁTICA EN LA ORGANIZACIÓN - RICOH MEXICANA**

Los temas antes revisados nos servirán como marco de referencia para implementar, sustentar y solucionar, mediante la implementación de la metodología 5'S, los problemas presentados en el almacén general de RICOH Mexicana. Estos problemas se han derivado de la constante dinámica en los procesos de crecimiento que ha tenido RICOH Mexicana en los últimos dos años, la complejidad en sus procesos y la falta de integración del personal que labora. Por tal motivo, las áreas administrativas, operativas y de planta se han visto envueltas en una serie de problemas que han complicado la ejecución de las funciones de manera interna y han mermado el buen clima laboral.

El Almacén General de RICOH Mexicana, área que es objeto de nuestro estudio, se encuentra ubicado en la Calle E #22, Col. Naucalpan de Juárez, Estado de México. Este almacén cuenta con 4 áreas, planta, almacén embarques, almacén de refacciones y el área administrativa que a su vez se divide en dos subáreas (compras e importaciones).

### **2.15.1 Contexto Actual**

A continuación se describe brevemente qué hace cada una de las áreas. Al frente del Almacén General de RICOH Mexicana se encuentra el Gerente de Logística, quien tiene a su cargo 60 personas que integran esta área. A continuación describiremos a grandes rasgos lo que realiza cada una de las áreas citadas:

## 1. Planta

En esta área laboran 14 personas y el principal objetivo es analizar y mejorar los procesos para aumentar la calidad de vida de los equipos electrónicos que se distribuyen en todo el país.

Entre las principales actividades que se llevan a cabo en esta área, se encuentran:

- Remanufactura de quipos
- Envasado de tóner

Esta área es de suma importancia porque se encarga de verificar que las máquinas de trabajo se encuentren en óptimo estado físico para la venta al cliente final, así como del mantenimiento de las mismas. Actualmente RICOH Mexicana ha entrado en el mercado nacional para realizar envasado de tóner con sus distribuidores potenciales.

## 2. Almacén de Embarques

Esta área se encarga de gestionar la logística para la entrega de los pedidos entre los clientes y distribuidores en la Zona Metropolitana y al Interior de la República.

## 3. Almacén de Refacciones

El equipo de trabajo se encuentran conformado por nueve personas y su objetivo principal es mantener que el parque de las máquinas de trabajo se encuentren funcionando correctamente, mediante la entrega oportuna de refacciones.

## 4. Administrativo (Compras e Importaciones)

Esta área se divide en dos subáreas, *Compras*, que lleva a cabo la adquisición de papel para el consumo a nivel Nacional, papelería, la compra de mobiliario y equipo para el área de Mantenimiento, así como de la adquisición de computadoras para el uso interno de la empresa; y el área de *Importaciones*, que adquiere máquinas de Estados Unidos, Uruguay y Panamá y refacciones, importadas de Los Ángeles, California; así como de verificar el tránsito de las mercancías hacia su destino final (Almacén).

En las áreas antes citadas, se han presentado una serie de problemas que generan retrasos en las entregas de mercancías así como una mala imagen hacia la empresa. En parte es generado por la falta de integración del personal operativo en los procesos y actividades de cada área, una mala comunicación entre el personal y la falta de compromiso, de orden y limpieza que genera retraso en las áreas de trabajo.

Los principales problemas que fueron identificados en el Almacén son:

- 1. Los envíos de mercancía (equipos, refacciones y accesorios) a otros destinos se aplican de manera errónea, tanto en la zona metropolitana como en el interior de la República.**
- 2. Se envían sucios los productos a los clientes y proveedores.**
- 3. No existe una clasificación correcta en los racks para almacenar las máquinas, refacciones y accesorios.**
- 4. Los tiempos de entrega en los pedidos a los clientes no se realizan en tiempo y forma derivado de la mala organización que hay en el equipo y herramientas de trabajo.**
- 5. El personal que labora dentro de la empresa no respeta las políticas de ésta.**
- 6. Las herramientas y mobiliario de trabajo no presentan condiciones óptimas para trabajar y no tienen un lugar establecido.**

Estos problemas fueron identificados derivado de las quejas en los clientes tanto internos como externos, captadas por el Comité de Calidad (formado por el Vicepresidente de la empresa en México así como los Gerentes de Calidad, Servicios, Almacén, Ventas, Distribuidores y Recursos Humanos), quienes llegaron a la conclusión que cada vez eran más los problemas generados en la operación de la empresa y que generaban pérdidas económicas a la organización así como una mala imagen corporativa.

Ante este panorama, se generó la oportunidad de plantear y analizar diversos procesos de mejora que ayudarán a identificar, analizar y atender de raíz los problemas existentes en esta área con la finalidad de buscar una solución integral y dar un seguimiento continuo para no recaer nuevamente en los citados problemas.

En el campo de la Administración, existen muchas metodologías que ayudan a la solución de problemas, algunos más complejos que otros; sin embargo, analizaremos los siguientes para determinar los pros y contras.

## **2.16 Reingeniería**

La reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento tales como costo, calidad, servicio y disponibilidad (rapidez). Hacer reingeniería, es remodelar, reinventar la industria.

Todo el personal de la empresa debe participar en clínicas de reingeniería de proceso, lo cual implica un cambio integral de la organización. Se deben definir metas concretas.

## **2.17 Benchmarking**

El benchmarking es la búsqueda de aquellas mejores prácticas que conducen el desempeño excelente de una compañía, con quien dice la lucha por ser el mejor de los mejor. Es el proceso de comparar y medir continuamente una organización con los líderes de negocio en cualquier parte del mundo para obtener mayor información que ayude a la empresa a tomar medidas para mejorar su propio desempeño.

Benchmarking no es reducir costos, no es una panacea, no es una moda pasajera, no es una herramienta más de control, no es comprar por comprar; quienes así piensan están equivocados.

Se conocen algunos tipos de Benchmarking, aunque la metodología general puede darse por la identificación, el estudio, el aprendizaje y la mejora de procesos. Para llevar a cabo la implementación de este método, es recomendable llevar a cabo los siguientes pasos:

1. Definir el alcance del estudio, es decir, a cuáles procesos aplicaremos el benchmarking, para ellos se deben inventariar todos los procesos y seleccionar aquellos más críticos o de mayor impacto en la operación.

2. Establecer indicadores de desempeño a evaluar en los procesos seleccionados, por ejemplo: tiempo, reclamos, inventarios, costos y luego medir y analizar las prácticas utilizadas por la organización, diseñando los instrumentos de medición y observación que se van a utilizar para recopilar la información de las otras empresas como objeto de comparación.
3. Seleccionar a los socios o aliados con los cuales se harán las comparaciones.
4. Recopilar la información de las empresas que intervienen en el proceso.
5. Efectuar análisis comparativo de los indicadores o desempeño del proceso, haciendo énfasis en las causas de las diferencias y a su vez entregar informe a los interesados.
6. Análisis crítico de la organización, los resultados obtenidos, definir las metas de mejoramiento y elaborar la estrategia para lograr el cambio.
7. Implementar el plan de mejoramiento con seguimiento permanente para ver la evolución del cambio.

Es importante destacar que el Benchmarking no sólo indaga en la rama industrial en que se ubican los interesados en descubrir las mejores prácticas, sino que trata de identificar las mejores prácticas donde quiere que éstas se encuentren. Es decir, no sólo se estudia la competencia y el desempeño propio, de ser posible se busca el conocimiento de las prácticas utilizadas por los líderes de otras ramas, adaptando y modificando aquellos elementos útiles que permitan desarrollar una ventaja competitiva y que lleven a un desempeño superior.

## 2.18 El Downsizing (DS)

El Downsizing es considerado como la reestructuración administrativa y operativa de una compañía, en otras palabras, sacar unos y meter otros.

Se presenta porque algunos empresarios consideran que la práctica de esta moda administrativa reduce costos y mejora la eficacia al eliminar a personas deficientes, creando una mejor estructura orgánica con nuevas personas. Por otro lado, hay unos que creen que la desvinculación no es la medida única porque hay que cambiar la forma de trabajar y de pensar y mirar la raíz del asunto. Eso ha hecho que el Downsizing tenga mucha oposición moral y social por la sensación de abandono, desesperanza, ansiedad y olvido que deja en los ex trabajadores y trabajadores de una compañía, pues sus críticos aseguran que la reestructuración no debe ser una moda porque obedece a algo más profundo y de cuidado.

## 2.19 Metodología 5'S

La metodología de las 5'S es aplicable en cualquier tipo de organización, ya sea industrial o de servicios, que desee iniciar el camino a la solución de conflictos y mejora continua. Puede ayudar a una organización a realizar numerosas mejoras a bajo coste así como mantener las condiciones de organización, orden y limpieza en el lugar de trabajo. No es una mera cuestión de estética, se trata de mejorar las condiciones de trabajo, de seguridad, el clima laboral, la motivación personal y la eficiencia y, en consecuencia, la calidad, la productividad y la competitividad de la organización.

Los objetivos principales que lleva la metodología de 5'S para lograr una mejora dentro de la organización son:

### 1.- Fortalecer el trabajo en equipo y las competencias personales

- 1.1 Motivar e Integrar al personal.
- 1.2 Desarrollar buenos Hábitos e incorporar mejores prácticas.
- 1.3 Desarrollar actitudes preventivas.

## **2.- Mejorar el aprovechamiento de los espacios**

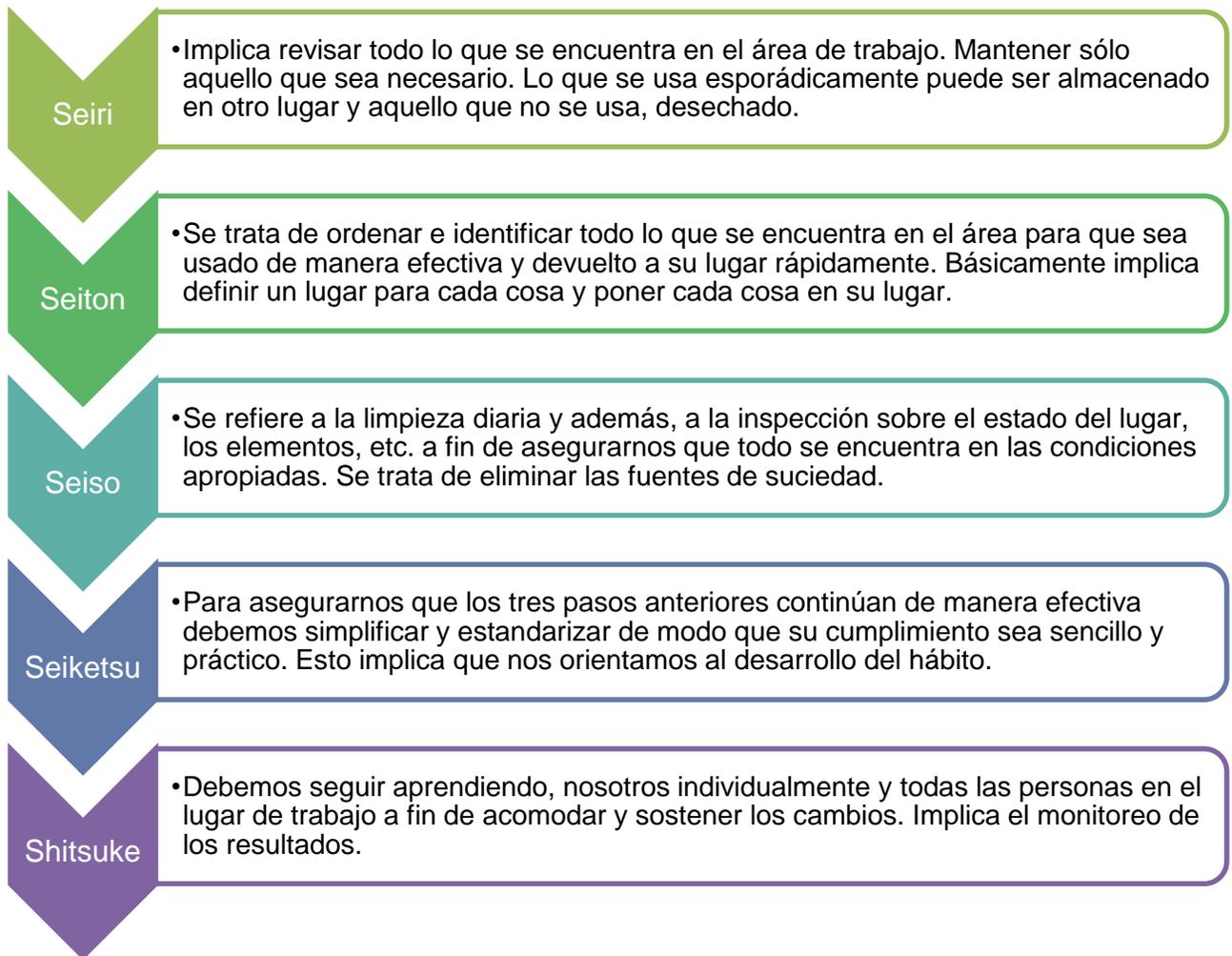
- 2.1 Dignificar los espacios.
- 2.2 Disminuir desperdicios y costos.
- 2.3 Incrementar la productividad.

## **3.- Mejora la imagen del almacén**

- 3.1 Mejorar los tiempos de repuesta al usuario.
- 3.2 Eliminar errores en la atención de solicitudes.
- 3.3 Mejorar la atención al usuario.
- 3.4 Establecer las bases para mejora continua.

Las 5'S son un método que permite fortalecer las bases organizacionales, ofrece una manera sencilla y práctica de aplicar principios fundamentales de calidad para fortalecer los cimientos de la organización de manera que se soporten las operaciones y el ritmo de vida de la empresa en un ambiente de permanentes cambios sin afectar su salud.

La metodología se refiere a 5 palabras japonesas y consisten en:



*Fuente: elaboración propia.*

En la actualidad, el medio ambiente empresarial es cada día más complejo y se caracteriza por su dinamismo, vertiginosidad y por una competencia intensa. Aunado a esto, la globalización, además de generar mayor número de oportunidades, también ha incrementado considerablemente el número de participantes en el campo de juego.

Lo complicado de esta situación es que en aras de la mejora, los cambios en las empresas se dan cada vez con mayor frecuencia y se requiere que se asimilen en el menor tiempo posible. Dentro de este contexto, son muchas las ventajas obtenidas si se lleva a cabo este esquema en una organización, entre las más importantes están:

1. Simplificar el trabajo diario.
2. Ser más efectivo y disponer de tiempo libre.
3. Mejorar la calidad de trabajo y la productividad.
4. Reducir a cero o en lo mínimo los accidentes de trabajo.
5. Dinamiza el entorno de trabajo de modo que sea agradable y organizado.

## 2.20 El modelo causa-efecto<sup>36</sup>

Es un método sencillo para hacer un pre diagnóstico y sirve para identificar la situación de gestión estratégica organizacional en la que se encuentra una empresa. Permite tener un panorama amplio de las diferentes unidades operativas de la organización teniendo en cuenta el análisis de factores y las limitaciones basadas en las estadísticas internas y externas. Es importante la ponderación técnica y objetiva de cada uno de los factores por parte del equipo gerencial, para garantizar la efectividad del modelo.

Los pasos para integrar el análisis de este modelo son:

1. Creación de un Equipo de Mejoramiento Continuo (E.M.C.) integrado por líderes de cada departamento o área.
2. Asignar factores y limitaciones por cada área según el objeto social de la empresa.
3. Asignar la escala de puntuación respectiva.
4. Determinar el grado de eficiencia y deficiencia por cada departamento o área.
5. Realizar el mapa integral del modelo e interpretar la situación actual de la organización.
6. Definir el plan de acción.

---

<sup>36</sup> Prieto, H., Jorge. *Gestión Estratégica Organizacional, guía práctica para el desarrollo organizacional*, México, 2008, 2da. Ed., p.p. 34-35.

Con base en lo anterior, elaboramos el siguiente mapa de eficiencia empresarial del modelo causa-efecto<sup>37</sup> en las 4 áreas que integran el almacén general de RICOH Mexicana para conocer y medir la gestión de cada una de éstas.

Departamentos (áreas funcionales)

1. Planta
2. Embarques
3. Refacciones
4. Compras e importaciones

Escala de puntuación asignada:

- Excelente: 1.0  
 Bueno: 0.8  
 Regular: 0.6  
 Deficiente: 0.4

#### a) ANÁLISIS ÁREA DE PLANTA

Factores	Calificación				Limitaciones Depto. Causante
	E	B	R	D	
Remanufactura			X		
Mantenimiento de equipos		X			2
Verificación de equipos		X			
Envasado de tóner	X				

Grado de eficiencia del área de planta:

$$E = \frac{1E+2B+1R+0D}{\text{Total de factores}} = \frac{1(1)+2(.8)+1(.6)+0(.4)}{4} = 1.5$$

*Deficiencia = 1 – Grado de eficiencia*

$$D = 1 - 1.50 = .50 (50\%)$$

**Interpretación: El área de Planta tiene una eficiencia del 50% y un área limita su gestión: Embarques (50%).**

<sup>37</sup> Jorge, Prieto, *op.cit.* p.p 34-35.

### b) ANÁLISIS ÁREA DE EMBARQUES

Factores	Calificación				Limitaciones Depto. causante
	E	B	R	D	
Embarque de mercancía			X		3
Descargar mercancía		X			
Acomodar mercancía				X	1
Limpieza del almacén				X	
Distribución			X		4

Grado de eficiencia del área de embarques:

$$E = \frac{0E+1B+2R+2D}{\text{Total de factores}} = \frac{0(1)+1(.8)+2(.6)+2(.4)}{5} = .76$$

Deficiencia = 1 – Grado de eficiencia

$$D = 1 - .76 = .24 \text{ (24\%)}$$

**Interpretación:** El área de Embarques tiene una eficiencia del 24% y tres áreas limitan su gestión: Refacciones (30%), Planta (30%) y Administrativo (30%).

### c) ANÁLISIS ÁREA DE REFACCIONES

Factores	Calificación				Limitaciones Depto. causante
	E	B	R	D	
Descargar refacciones		X			
Verificación de refacciones			X		4
Embarque de refacciones			X		2
Facturación de refacción		X			
Mantenimiento de stock			X		4

Grado de eficiencia del área de refacciones:

$$E = \frac{0E+2B+3R+0D}{\text{Total de factores}} = \frac{0(1)+2(.8)+3(.6)+0(.4)}{5} = .68$$

Deficiencia = 1 – Grado de eficiencia

$$D= 1 - .68= .32 (32\%)$$

**Interpretación:** El área de refacciones tiene una eficiencia del 32% y dos áreas limitan su gestión: Administrativo (60%) y embarques (30%).

#### d) ANÁLISIS ÁREA ADMINISTRATIVA

Factores	Calificación				Limitaciones Depto. causante
	E	B	R	D	
Compra de refacciones		X			3
Compra de maquinaria y consumibles		X			2
Importación y exportación de maquinaria y consumibles	X				3
Importación de refacciones	X				3
Planeación de maquinaria y consumibles	X				2
Planeación de refacciones		X			3
Registro de mercancía		X			2
Compra de papelería			X		
Mantenimiento al almacén			X		2

Grado de eficiencia del área administrativa:

$$E = \frac{3E+4B+2R+0D}{\text{Total de factores}} = \frac{3(1)+4(.8)+2(.6)+0(.4)}{9} = .82$$

Deficiencia = 1 – Grado de eficiencia

$$D= 1 - .82= .18 (18\%)$$

**Interpretación:** El área administrativa tiene una eficiencia del 18% y dos áreas limitan su gestión: embarques (50%) y refacciones (50%).

# CAPÍTULO III

## 3. IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA 5'S

---

### 3.1 Conflictos Organizacionales

Los conflictos son parte de la vida organizacional y pueden ocurrir en un individuo, entre varios, entre un individuo y un grupo, y entre varios grupos. Aunque dan la impresión de ser disfuncionales, también pueden ser beneficiosos si orillan a que un problema se estudie desde varios ángulos.

Las organizaciones de hoy se caracterizan por tener relaciones complejas y una gran interdependencia de las tareas, lo cual puede causar fricciones. Además, las metas de las partes son a menudo incompatibles, sobre todo cuando compiten por recursos limitados. Las personas tienen valores diferentes y percepciones distintas de los problemas.

### 3.2 Implementación

Con base en el contexto anterior y derivado de estos objetivos y por el beneficio que se genera, se decidió implementar la Metodología de 5'S en el Almacén de RICOH Mexicana, atendiendo así los problemas que se han generado en los últimos años.

Para la realización de este proyecto de implementación, se llevaron a cabo las siguientes actividades con la finalidad de identificar los principales problemas que afectan a la organización actualmente, implementar una metodología que minimice éstos y dar seguimiento para seguir con la mejora continua:



**Fuente:** elaboración propia con base en lo establecido por el equipo de trabajo.

Una vez analizada la metodología y teniendo un panorama general del estado en el que se encuentra la empresa, daremos inicio a la descripción de cada una de las actividades llevadas a cabo en la implementación, haciendo acopio a nuestro marco teórico y revisando los pros y contras que se nos presentaron.

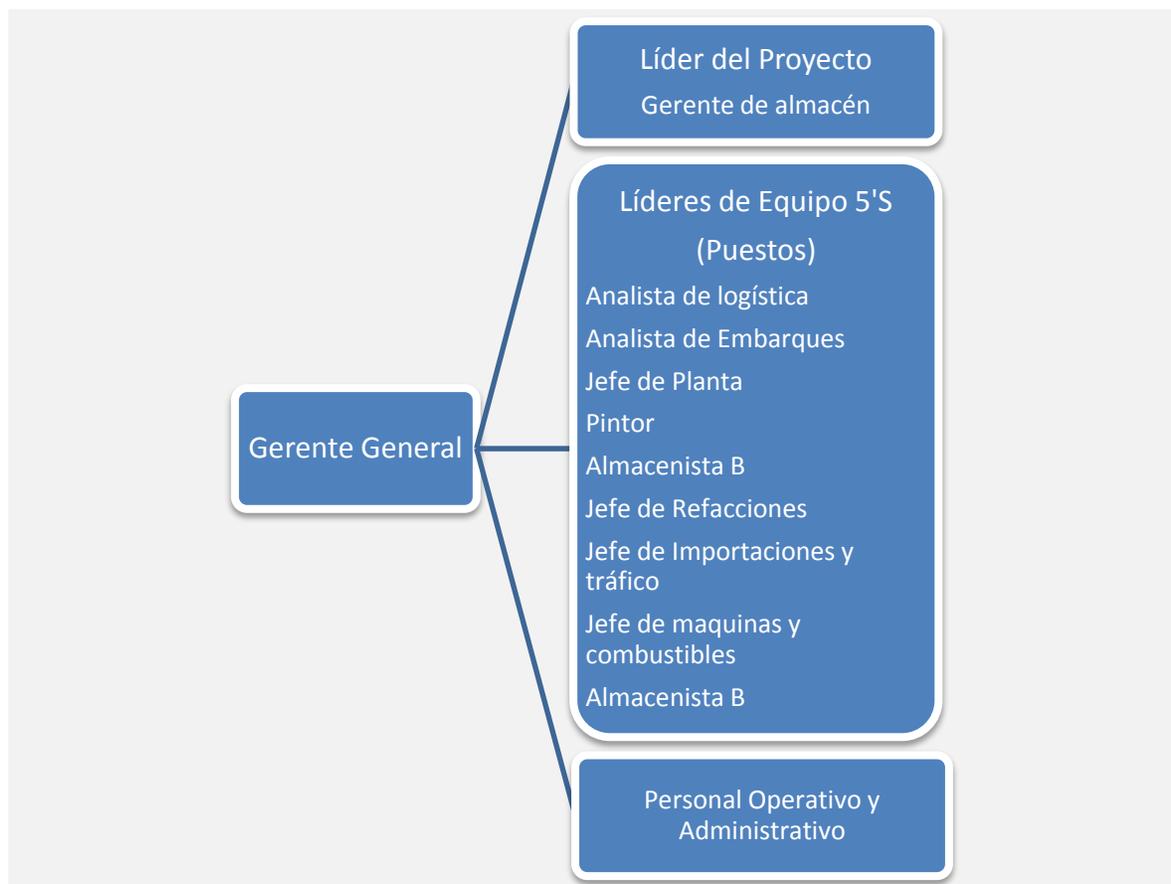
Para iniciar con el proyecto, se elaboró un programa de trabajo que nos permitiera aplicar cada una de las etapas antes mencionadas y dar solución a los problemas existentes. Éste se planeó para aplicarse en un periodo de seis a ocho meses con el objetivo de seguir evaluando constantemente la implementación de las 5'S en la empresa.

Como primera actividad fue importante identificar y determinar cuáles son los problemas con los que cuenta la empresa, conocer las causas y factores que los originan y las personas que intervienen. Fue necesario recorrer cada una de las áreas para conocer la situación actual y tener un referente con el cual se compararía al final de la implementación.

Como parte de la gestión de este proyecto, fue necesario contar con un equipo de trabajo que ayudara a guiar y ejecutar las actividades llevadas a cabo durante el proyecto, se necesitó contar con personas comprometidas y responsables para brindar y proporcionar las herramientas necesarias para la implementación de este proyecto.

Por lo anterior se realizó una reunión con el Gerente del almacén, el Jefe del almacén, el Jefe del área de Planta, el Jefe del área de Embarques y por último el Jefe del área de Refacciones, para seleccionar a 10 líderes de 5'S que fueron los representantes del proyecto. Estas personas se eligieron de acuerdo a sus aptitudes en liderazgo, comunicación interpersonal, responsabilidad, conocimiento y trabajo en equipo.

El equipo de trabajo quedó conformado de la siguiente forma:



**Fuente:** elaboración propia, diagrama del equipo seleccionado para ser líderes 5'S.

Una vez identificados los problemas con los que cuenta la empresa y designado el personal que nos ayudaría, se elaboró un cronograma de trabajo el cual establecía las actividades y tiempo en las que se deberá llevar a cabo cada una de las 5'S.

Para iniciar con la difusión e identificación del proyecto dentro de la empresa, se determinó entregar a todo el personal playeras rojas con el logo de 5'S impreso en la parte superior izquierda para que la portaran todos los días viernes y se sintieran participes en este proyecto. Una vez determinadas las actividades anteriores, se presentó al Área de Finanzas para su autorización correspondiente.

Autorizado el proyecto, el equipo participante se reunió con los jefes y gerentes de las áreas para organizarse e iniciar con el proyecto en cada una de ellas. Se efectuó una reunión con todo el personal operativo y administrativo del Almacén para presentar y difundir las líneas de acción de este proyecto y presentarles a sus líderes de 5'S.

Los líderes de 5'S en reunión con el Gerente General de la empresa, establecimos 12 objetivos generales que nos servirían para guiar las actividades del proyecto y mejorar la imagen del almacén. Estos fueron:

1. *Mantener y aprovechar mejor la infraestructura, equipo y herramientas existentes.*
2. *Minimizar y reducir los desperdicios y los costos por retrabajos.*
3. *Aprovechar las áreas existentes y encontrar nuevos espacios de trabajo.*
4. *Incrementar la eficiencia y optimizar los tiempos de respuesta.*
5. *Mejorar la disposición al trabajo y la imagen de la organización.*
6. *Fortalecer el trabajo en equipo y las competencias personales.*
7. *Contribuir al desarrollo de buenos hábitos en el trabajo.*
8. *Desarrollar actitudes preventivas.*
9. *Establecer las bases para la mejora continua.*
10. *Favorecer y establecer ambientes de trabajo orientados a la calidad.*
11. *Mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales.*
12. *Mejorar la seguridad y reducir los riesgos de accidentes en el trabajo.*

Con la finalidad de tener un referente visual de la situación actual de cada una de las áreas, se llevó a cabo un estudio fotográfico de todo el equipo, material e instalaciones que conforman el almacén. Esta referencia visual es de gran utilidad y apoyo porque permite realizar una comparación minuciosa del “antes” y “después” de la implementación.



Fotografía 1 y 2. Estante y área de trabajo identificados en el primer recorrido llevado a cabo en el Área de almacén.

### 3.2.1 SEIRI (selección y despeje)

---

Para la implementación de la primera etapa fue necesario distinguir y separar los instrumentos útiles de las innecesarias, los suficientes de los excesivos y dejar en los espacios de trabajo sólo lo indispensable para realizar eficientemente las labores.

Para definir las principales líneas de acción, se realizó una reunión de trabajo con el líder del proyecto y los líderes de 5'S. Éstas fueron:

1. Realizar un estudio fotográfico inicial de todas las áreas de trabajo.
2. Capacitar y homologar los conceptos que se utilizaron en la implementación.
3. Entregar formatos de control de inventario y listas de verificación para selección y despeje a cada uno de los líderes de 5'S.
4. Definir las áreas de cuarentena<sup>38</sup>.
5. Establecer un programa de difusión y comunicación entre los líderes participantes, el personal que labora y los gerentes.
6. Asignar tarjetas rojas para cada líder. **(Anexo 1)**

Se realizó un estudio fotográfico de cada una de las áreas del almacén de RICOH Mexicana identificando los procesos, equipo y mobiliario de cada trabajador con el fin de mostrarle al equipo de líderes los problemas que se suscitaban en ese momento e identificar las oportunidades de mejora en cada área y con los empleados.

Una vez fotografiada el área de trabajo e identificados los problemas, utilizamos las siguientes preguntas como referencia para guiar las actividades de esta etapa:

- ¿Qué beneficios trae eliminar las cosas que no utilizo?
- ¿Cómo hago la eliminación del material y equipo con el que desempeño mis actividades laborales en mi área?
- ¿Qué criterios utilizo?

---

<sup>38</sup> Espacio físico establecido en cada una de las áreas del almacén que servirán de apoyo para colocar equipo, material y herramientas de trabajo en tanto se valora y dictamina el destino que tendrán.

- ¿Cómo saber qué cosas eliminar de mi área?
- ¿Cómo saber que ya es suficiente?

Para iniciar con la descripción del inventario de aquellos objetos que se tenían en cada área, se utilizaron los formatos entregados a cada líder de 5'S y conocer cuántos objetos se tenían en cada lugar y poder estandarizar los artículos para cada empleado, saber por qué motivo consideraban que fueran necesarios y con qué frecuencia los ocupaban.

Se identificó que los trabajadores tienen un sentido de pertenencia muy fuerte hacia las cosas materiales como plumas, papeles, recuerdos, estampas y fotografías para sentirse parte indispensable de la organización. No determinan que es indispensable para sus actividades laborales y qué es innecesario.

La Cultura Organizacional “es el patrón único de suposiciones, valores y normas compartidos que moldean la socialización, símbolos, lenguaje, narrativas y prácticas de un grupo de personas”. Representa la parte no escrita de los sentimientos de la organización; todo mundo participa en ella, pero por lo general pasa inadvertida. Las organizaciones tienen que enfrentarse al poder de la cultura organizacional únicamente cuando tratan de implementar nuevas estrategias o programas contrarios a las normas básicas de la cultura y sus valores.

La cultura organizacional existe en dos niveles, los aspectos visibles y comportamientos observables como la forma en que los miembros de la organización visten, actúan, comparten los símbolos, anécdotas y ceremonias; sin embargo, los elementos visibles reflejan valores más profundos en la mente de los integrantes de la organización. Estos valores subyacentes, supuestos, creencias y procesos de pensamiento constituyen la cultura real la cual también proporciona a los miembros un sentido de identidad organizacional y genera un compromiso con las creencias y valores que son mayores que ellos.

Esta cultura sirve para cumplir dos funciones fundamentales en las organizaciones:

- **Integrar a los miembros para que sepan cómo relacionarse**, significa que los miembros desarrollan una identidad colectiva y un conocimiento del modo en que pueden trabajar juntos efectivamente. Es la cultura que guía las relaciones de trabajo diarios y determina la forma en que la gente se comunica en la organización, qué comportamiento es aceptable y la manera en que se asigna el poder y el estatus.
- **Ayuda a la organización a adaptarse al entorno externo**, se refiere a la forma en que la organización cumple sus metas y trata con gente de afuera. La cultura ayuda a guiar las actividades diarias de los trabajadores para que alcancen ciertas metas; asimismo, puede ayudar a la organización a responder con rapidez a las necesidades de los clientes o a los movimientos de un competidor.

Los factores mencionados ponen en funcionamiento la cultura y permiten que los miembros de la organización participen en los procesos de cambio que requiere la empresa, lo cual facilita la labor de formación de equipos, de sensibilización hacia el cambio y de identificación y comunión en todos los niveles con los postulados que marcan las pautas de los diversos procesos de cambio.

Una vez identificado el material y equipo que fue innecesario en las estaciones de trabajo, se realizó una reunión con los líderes de 5'S para determinar si éstos se podían transferir, regalar, donar o vender. Se estableció un área de cuarentena, la cual es un espacio vacío que se delimitó dentro de cada área para colocar equipo o material inservible en tanto se determinaba su situación.

Para ejecutar esta actividad, se determinaron dos clasificaciones para los artículos:

- **Tarjeta roja** (artículos): Incluye aquellos artículos que necesitaban alguna reparación o ser reemplazados. Cada líder debió presentar un informe con el total de tarjetas rojas que tienen en cuarentena con la finalidad de darle seguimiento a la reparación e intercambio de los artículos.

- **Transitorios:** Incluye aquellos artículos que son de paso, es decir, que no necesitaban alguna ubicación en específico ya que eran movibles a la brevedad porque es mercancía o equipo que se envía al interior de la República.

En el caso de los artículos que se colocaron en cuarentena, se estableció que cada líder de área fuera el responsable de canalizar las reparaciones, intercambios y venta de este tipo de artefactos, llevando el control y seguimiento de este proceso mediante un Inventario.



Fotografía 3. Espacio de cuarentena establecida en el área de Planta

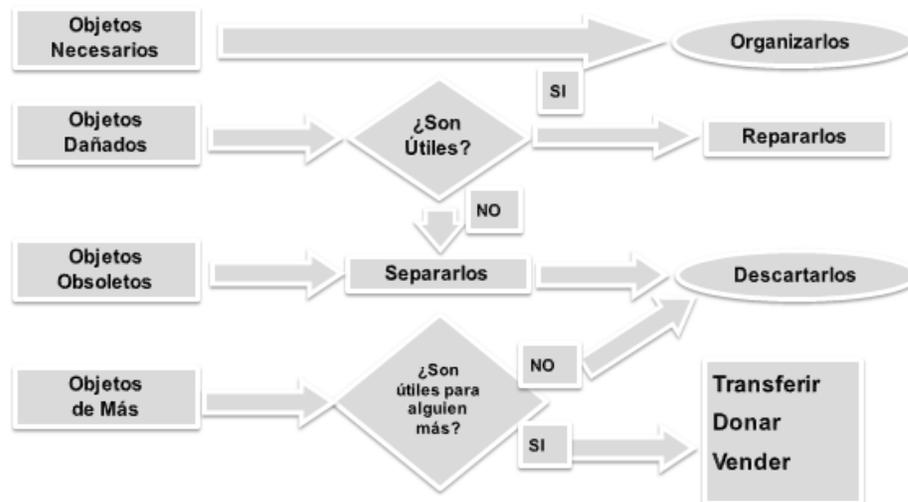


Diagrama 1. Flujo de los objetos seleccionados

De esta forma, podemos concluir que la implementación de esta etapa consistió en 3 acciones básicas: **observar**, **conservar** lo indispensable y **eliminar** lo innecesario.

### 3.2.2 SEITON (orden y organización)

---

*Organización* es ordenar los artículos necesarios para nuestro trabajo estableciendo un lugar específico para cada cosa y de manera que se facilite su identificación, localización, disposición y regreso al lugar de origen después de ser utilizados. Es el resultado de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos entre otros) y las actividades necesarias, de tal manera, que se logren los fines propuestos.<sup>39</sup>

Uno de los significados de orden<sup>40</sup> es la propiedad que emerge en el momento en que varios sistemas abiertos, pero en origen aislados, llegan a interactuar por coincidencia en el espacio y el tiempo, produciendo, mediante sus interacciones naturales, una sinergia que ofrece como resultado una realimentación en el medio, de forma que los elementos usados como materia prima, dotan de capacidad de trabajo a otros sistemas en su estado de materia elaborada.

Una vez definidos los conceptos anteriores y para llevar a cabo la implementación de esta etapa, se llevó a cabo una reunión de trabajo con líder del proyecto y los líderes de 5'S para definir las actividades en las que se debería trabajar, fundamentándonos en la siguiente pregunta: *¿Cómo puedo organizar mi área de trabajo?*

De la mano con la etapa anterior, los artículos que ya se tenían seleccionados se deben ordenar de acuerdo con un método establecido que facilite la eficiencia de su trabajo. Para la implementación de esta etapa, es necesario fundamentarse en una premisa básica ya que permitirá que los instrumentos y equipo de trabajo siempre permanezcan en orden y a la vista de los interesados:

***“Cada cosa debe volver al lugar asignado después de ser utilizado, para que siempre esté disponible y localizable para todos los miembros del área”.***

---

<sup>39</sup> IVAN, Thompson. <<<http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html>>>, (15 julio 2014) [s.p.]

<sup>40</sup> Wikipedia, <<<http://es.wikipedia.org/wiki/orden>>>, (15 julio 2014) [s.p.]

Para la gestión de actividades en esta etapa, consideramos las siguientes:

1. Preparar el área de trabajo.
2. Revisar y/o establecer un código de colores.
3. Determinar elementos de señalización.
4. Indicar líneas y marcas
5. Ordenar el área de trabajo
6. Definir el mobiliario adecuado para organizar
7. Definir el lugar de las cosas
8. Determinar la forma de ordenar las cosas.
9. Emplear ayudas visuales
10. Documentar políticas y reglas claras
11. Realizar estudio fotográfico final (Etapa 2)
12. Reforzar la primera etapa

En reunión de trabajo se comunicó a los líderes de 5'S la estandarización de procesos mediante la utilización de pictogramas (signo que representa esquemáticamente un símbolo, objeto real o figura.). Se determinó que cada líder tendría que identificar y plasmar en un formato, mediante el uso de pictogramas, el equipo, el mobiliario y la estructura de cada área de trabajo. **(Anexo 2)**

Asimismo, se estableció un color para identificar las carpetas de trabajo de cada área con el fin de unificar y ordenar los instrumentos de trabajo para tener fácil ubicación y devolución a su lugar correspondiente así como mantener una buena imagen en la empresa.

Se estableció que cada lunes los líderes 5'S deberían entregar un avance con los pictogramas establecidos para su área y a la par se debería determinar el lugar fijo de las herramientas y equipo de trabajo. Fue necesario establecer que cada uno de los trabajadores del Almacén debería escoger sólo un artículo personal (flores, fotos, recuerdos, entre otros) con la finalidad de eliminar los objetos que existían en demasía y por lo cual no eran necesarios u obstruían las actividades laborales día con día.



Fotografía 4. Cajas de cartón obstruyendo el pasillo de embarques y envíos.

Durante un mes se llevó a cabo la actividad anterior, al finalizarla, se reunió a todo el personal para darles a conocer los criterios con los que se organizarían y ordenarían las áreas:

*Por Orden:*

- ✓ Delimitación de espacios para equipo y herramientas de trabajo y artículos personales.
- ✓ Concentrado de alimentos y bebidas (estandarización de envases para líquidos).
- ✓ Espacios formales y tiempos para el consumo de alimentos.
- ✓ Espacios formales para documentos y archivos.
- ✓ Equipo de seguridad (sólo para almacén, embarques y planta).

*Por Organización:*

- ✓ Uso de organizador en cajones de escritorio.
- ✓ Identificación de archiveros, folders y carpetas.
- ✓ Estandarización del color designado para carpetas por áreas.
- ✓ Estandarización de portadas de documentos de trabajo.
- ✓ Evitar el uso de cajas de cartón y papel.
- ✓ Identificación y clasificación de botes de basura por tipo de desecho.



Fotografía 5. Comunicación y difusión de acciones a todo personal del área.

### 3.2.2.1 Distribución de espacios en las áreas de trabajo

La interdependencia entre las condiciones de trabajo y la productividad ha tardado mucho en reconocerse debidamente. La primera revelación fue que los accidentes de trabajo tenían consecuencias económicas, y no sólo físicas, aunque al principio no se tuviera en cuenta sino sólo los costos directos; más tarde se empezó a pensar, además, en las enfermedades profesionales; por último, se impuso la evidencia de los costos indirectos de los accidentes de trabajo (tiempo perdido por la víctima, los testigos y los investigadores del accidente; interrupciones en la producción; daños materiales, retrasos, entre otros.)

Los espacios físicos son muy importantes porque sin todo lo relacionado a la seguridad e higiene, un individuo sin una buena iluminación, ventilación, distribución de espacio para él y sus compañeros, sin mobiliario y equipo adecuados, su rendimiento desde luego, es inferior. Lo anterior no ocurriría si las condiciones fueran otras; por eso es indispensable el análisis del espacio para el buen desarrollo del procedimiento.

### 3.2.3 SEISO (limpieza)

---

Seiso quiere decir mantener en buenas condiciones nuestro equipo y conservar limpias nuestras áreas de trabajo. Consiste en identificar y eliminar las fuentes de suciedad, lugares difíciles de limpiar, piezas deterioradas o dañadas, de forma que todos los medios se encuentren en perfectas condiciones.

Para la implementación de esta etapa, se consideraron tres objetivos principales:

- a) Eliminar la suciedad que existía en cada área de trabajo.
- b) Eliminar las fuentes que la propician.
- c) Mantener limpio el lugar de trabajo mediante un programa.

Se llevó a cabo una reunión de trabajo con el líder del equipo y líderes 5'S para elaborar un plan de trabajo que definiera:

- ✓ Métodos de limpieza para cada área.
- ✓ Mecanismos de seguridad e higiene.
- ✓ Propiciar el cuidado de la salud de los empleados.
- ✓ Establecer y formalizar responsabilidades para ejecutar el programa de limpieza (que contempló acciones por día, semana y mes, así como mecanismos de verificación de cumplimiento).

Para iniciar con la implementación de esta etapa, se hizo del conocimiento a todo el personal, los siguientes criterios:

*Limpieza:*

- ✓ Limpieza general a las áreas diariamente.
- ✓ Separación de basura mediante la colocación de recipientes claramente identificados por tipo de desecho.
- ✓ Mantener libre de basura pisos, pasillos, mobiliario y equipo.

- ✓ Recoger la basura cada que se concluya alguna actividad que la genere y depositarla en los contenedores correspondientes.
- ✓ Al finalizar los embarques, hacer una correcta clasificación de basura y acomodarla adecuadamente para su manejo posterior.
- ✓ Dejar limpio el espacio utilizado en el comedor y los enseres utilizados una vez que se terminó de comer.
- ✓ No utilizar agua caliente en el lavado de trastes en el comedor para favorecer el funcionamiento de la trampa de grasa.

#### *Mantenimiento:*

- ✓ Programa de mantenimiento preventivo a equipo de cómputo.
- ✓ Programa de mantenimiento preventivo de montacargas.
- ✓ Programa de mantenimiento preventivo mobiliario (pisos, lámparas, racks).

Fue necesario que cada líder identificara las necesidades y frecuencia de limpieza que requería para llevar a cabo en sus procesos. Se estableció que el área de Almacén requería un programa de limpieza de dos veces por día para el aseo en las estaciones de trabajo derivado de la rotación que tiene con las maquinas; el área de compras e importaciones requirió un programa de limpieza para su mobiliario de una vez al día para el aseo de sus estaciones de trabajo. En el área de Planta se estableció un horario de limpieza que implica que todos los trabajadores, 10 minutos antes de su hora de salida, limpien cajones, herramientas y escritorios para sus actividades del día siguiente.

Complementariamente, se introdujo la cultura de reciclaje mediante la separación de los residuos, lo que implicó la instalación de contenedores de diversos colores para identificar el tipo de residuo a depositarse en cada uno en cada área; así como la implantación de una comunicación continua con todos los miembros de la organización para unificar los criterios.

### 3.2.4 SEIKETSU (estandarización)

---

*“Por mucho que nos esforcemos para mantener la organización, el orden y la limpieza, siempre volvemos a la situación inicial. Nuestro problema es que no hay suficiente disciplina en la empresa”*

Las tres primeras S, *Organización, Orden y Limpieza* son actividades, es decir, nos exigen comportamientos concretos y “cosas por hacer” en nuestro entorno laboral. La cuarta S conocida como *“Estandarización”* significa lograr que los procedimientos, las prácticas y las actividades se ejecuten consistente y regularmente para asegurar que la selección, organización y limpieza sean mantenidas en las áreas de trabajo. En pocas palabras, consiste en aplicar, replicar y mantener lo que se ha venido desarrollando hasta ahora; más que una actividad es una condición o estado permanente.

Para poder aplicar exitosamente este paso se debe trabajar en 3 aspectos fundamentales:

1. Asignar responsabilidades.
2. Integrar las 4'S a las actividades diarias.
3. Verificar el mantenimiento y avance de las condiciones.

Es esencial para avanzar adecuadamente en la implementación del programa que cada participante conozca cuáles son sus responsabilidades y si es posible, simplificar el trabajo. Esto implica detallar claramente qué debe hacer quién, cuándo, dónde y cómo hacerlo.

#### 3.2.4.1 Simplificación del trabajo

Los métodos de trabajo también se pueden mejorar a través de la simplificación, que es el proceso que consiste en hacer partícipes a los trabajadores en la simplificación de sus actividades laborales. Se realizan sesiones de capacitación para enseñarles los conceptos y principios de algunas técnicas, como los estudios de tiempos y movimientos, análisis del flujo del trabajo y la disposición física del trabajo.

### 3.2.4.2 Círculos de calidad<sup>41</sup>

Un círculo de control de calidad o, simplemente, círculo de calidad (CC), es un grupo de personas de la misma área organizacional que se reúnen periódicamente para resolver los problemas que experimentan en el trabajo. Los miembros se capacitan para resolver problemas, aplican controles estadísticos de calidad y trabajan en grupos.

Los CC evolucionaron a partir de los programas de sugerencias. En ambos métodos, los trabajadores participan en la solución de problemas laborales. Aunque en los programas de sugerencias los problemas son específicos, los que se tratan en los círculo de calidad son más complejos y requieren la participación de varios miembros del equipo, el cual consta principalmente de empleados no administrativos y algunas veces supervisores.



Entre los beneficios <sup>42</sup> que aportan los CC, se encuentran:

- ✓ Generan en las personas un sentimiento de satisfacción y pueden proporcionarles el reconocimiento de sus logros.
- ✓ Mayor conciencia del trabajo en equipo.
- ✓ Mejoras en el modo de realizar tareas y, por lo tanto, el aumento de la calidad.

Esto conlleva a cuidar la buena apariencia, el buen estado físico y psíquico de cada uno de los integrantes del área. Para lograrlo no sólo debemos cerciorar la ropa y los elementos de seguridad adecuados sino que también debemos propiciar una alimentación equilibrada y un desarrollo integral del ser humano. Las 5'S más que cualquier otra metodología tiene bien claro que no hay desarrollo organizacional sin desarrollo personal.

<sup>41</sup> Rafael Guízar, *Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones*, Ciudad de México, 2013, Mc Graw Hill, 4ta. Edición, p. 416.

<sup>42</sup> GestioPolis, México, 2014, <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/circulos-de-calidad.htm> (08 julio 2014)[s.p.]

Con base en la nueva reunión de trabajo llevada a cabo con el líder del equipo y líderes 5'S, se determinó que era necesario reforzar el tema de seguridad y bienestar personal de los empleados; fue necesario que cada líder identificará el equipo o material de seguridad faltante en las áreas para evitar un posible accidente dentro de éstas. Una vez que se identificaron las necesidades de cada área, se coordinó con el área de Finanzas y Compras para determinar el presupuesto necesario para la compra del siguiente equipo:

Áreas			
Planta	Almacén	Embarques	Oficinas
11 Mascarillas anti gases	3 Líneas de vida		
11 Caretas	15 Guantes de carnaza		
11 Goggles	1 Montacargas		
11 Orejeras	15 Fajas		
2 Portafolios de herramientas	1 Barrera de pasillo		
Se instaló sistema de Alarma contra incendios, Sismos y Seguridad			
60 Cascos			
50 Pares de zapatos			

*Fuente: elaboración propia.*

Asimismo se reforzaron los siguientes programas de seguridad en el manejo del equipo de trabajo:

- **“Curso de Montacargas”**. Se seleccionaron 10 trabajadores de todas las áreas para tomarlo con la finalidad que conocieran los riesgos y manejo del equipo que opera diariamente. El curso tuvo duración de dos días y al finalizar se les hizo entrega de una licencia y certificación por dos años.
- **“Curso de Primeros Auxilios”**. Se impartió sólo a personal brigadista por área, con la finalidad de adquirir los conocimientos necesarios y prevenir posibles accidentes en el trabajo. Este curso tuvo una duración de tres días, fue impartido por Protección Civil y se renueva anualmente.

- **“Curso de Seguridad”**. Este curso derivó del mapeo realizado en las áreas físicas de todo el Almacén, para identificar los espacios en los que hacía falta un extintor. Fue impartido por Protección Civil a personal brigadista con la finalidad de conocer el uso y manejo correcto de los extintores en caso de siniestro.

Para fortalecer el uso correcto y permanente del equipo de trabajo, el líder del proyecto y líderes 5'S establecimos políticas de seguridad para difundirlas con todos los empleados del Almacén. Estas políticas son:

En todas las instalaciones:

1. Todo el personal deberá portar su gafete de identificación en un lugar visible.
2. Los visitantes deberán portar en lugar visible el gafete que vigilancia les proporcionará al ingresar a las instalaciones.
3. Ninguna persona ajena a logística deberá circular a las instalaciones sin estar acompañado por una persona de RICOH Mexicana.
4. El acceso a los extintores deberá permanecer libre de obstáculos.

En el almacén:

1. Utilización de cascos dentro del almacén de máquinas y consumibles.
2. El personal de planta y almacén deberá portar cascos rojos, transportistas azules y los visitantes cascos amarillos.
3. Utilización de fajas al cargar equipo pesado.
4. Colocación de barrera en el pasillo de máquinas cuando está operando el montacargas en la zona.
5. El uso de guantes en el manejo de equipos y materiales.

En la planta:

1. Uso de orejeras y mascarilla antigases en la actividad de sopleteado y pintura.
2. Uso de mascarilla antigases en la utilización de solventes.

### 3.2.4.3 Bienestar Personal

Consiste en mantener la limpieza de las personas por medio del uso de ropa de trabajo adecuada, elementos de protección personal, así como mantener un entorno de trabajo saludable y limpio. Si las máquinas e instalaciones son importantes y por eso las cuidamos y damos mantenimientos entonces por qué no hacer esto con el personal que es quien agrega valor en los procesos. Por lo tanto, es importante cuidar y mantener su salud y seguridad a través de descansos, ejercicios físicos livianos, buenas condiciones de iluminación, protección contra ruido, buena ventilación así como proporcionar mobiliario y equipo ergonómico con lo cual se verá compensado al disminuir las ausencias por enfermedades, el agotamiento físico, los accidentes y un incremento en la productividad.

El bienestar personal es un estado ideal en el que el individuo puede desempeñar óptimamente todas sus funciones; es mantener la “limpieza mental y física”. El bienestar es un factor crítico para lograr las propuestas ya que si los trabajadores están mal física y/o mentalmente, será difícil mejorar el ambiente de trabajo, por lo que las 5'S no se alcanzaría por convicción sino por imposición. El bienestar personal hace referencia a la complementación de servicios que se dispongan para desarrollar de una manera confortable las actividades laborales.

Con base en el contexto anterior, los líderes de 5'S comentaron con el Gerente General que no existía un programa de motivación para fortalecer el bienestar personal dentro de la empresa, por este motivo se plantearon y establecieron los siguientes criterios:

- a) Asegurar que todo el personal disfrute su periodo vacacional establecido.
- b) Determinar un horario definitivo de comida para cada área con la finalidad de que al personal se le respetara ingerir sus alimentos sin ser interrumpido.
- c) Evitar horarios excesivos fuera de la jornada laboral.
- d) Otorgarle al personal ayuda de comida y taxi en jornadas extraordinarias, principalmente en periodo de cierre mensual.

- e) Programa Home Office<sup>43</sup>. Aplicado al área Administrativa con la finalidad de inculcar y desarrollar el sentido de responsabilidad entre los trabajadores.
- f) Una vez al mes, realizar con todo el personal del Almacén el festejo de cumpleaños.

El gran beneficio que se obtiene al estandarizar las actividades es lograr que en nuestras áreas de trabajo se mantengan los resultados obtenidos con las tres anteriores “S”.

---

<sup>43</sup> CERDA, Mónica, CNN Expansión “El home office gana terreno en México”, México, 26 de julio 2011, <<http://www.cnnexpansion.com/opinion/2011/07/25/el-home-office-gana-terreno-en-mexico>>> (05 junio 2014)

A continuación se muestra una comparación de los resultados obtenidos hasta la implementación de esta etapa:

ANTES



DESPUES



Fotografías 6 y 7. Distribución antes y después del mobiliario.

ANTES



DEPUES



Fotografías 8 y 9. Distribución antes y después del mobiliario.

### 3.2.4.4 Coaching

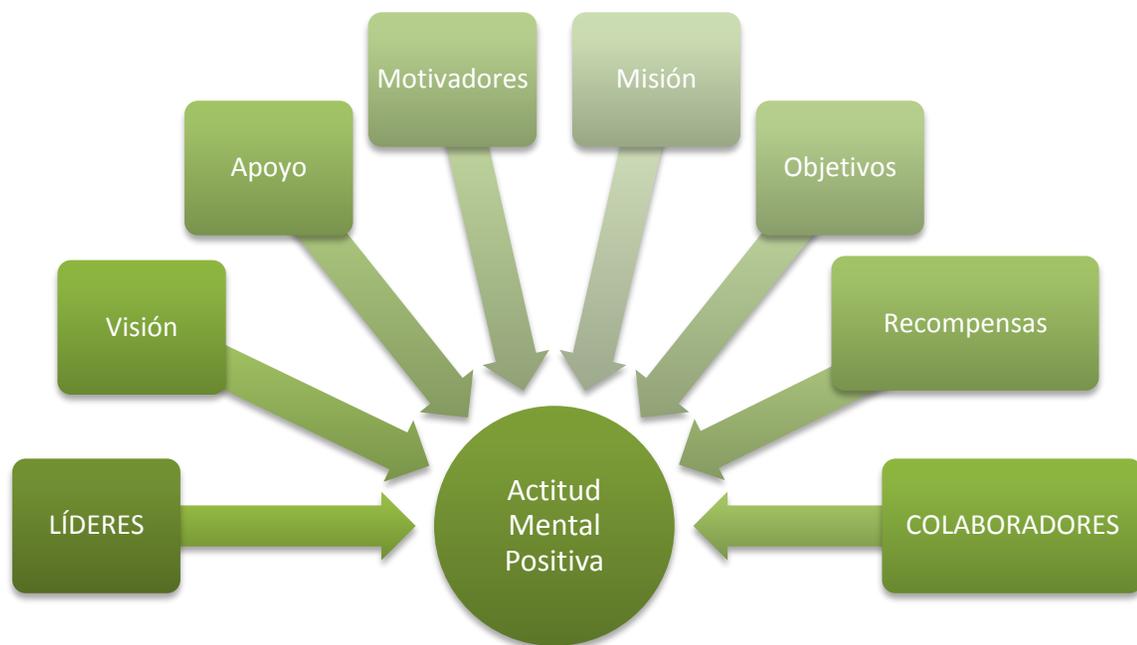
Es un proceso que permite prepararse para enseñar, entrenar, formar, educar e instruir. Es un enfoque sinérgico para trabajar en equipo que impulsa las competencias individuales mejorando los resultados de la empresa. Es también una forma diferente de liderar y seleccionar gente o de crear equipo de personas que buscan su desarrollo profesional encontrando por si mismos la solución a sus problemas.



**Diagrama. Beneficios por la implementación del Coaching**

El papel del entrenador (*coach*) es ayudar a conseguir los objetivos, no se trata de dirigir o controlar, se trata de orientar a los empresarios y ejecutivos en el desarrollo de sus potencialidades, escuchándolos, reforzándolos y acompañándolos en la búsqueda y creación de nuevas habilidades y destrezas.

La labor de entrenamiento del *coaching* incluye áreas de comunicación, negociación, solución de conflictos, gestión del desempeño, toma de decisiones, planeación estratégica, desarrollo profesional, trabajo en equipo, manejo del cambio y control de estrés. A su vez, busca cambiar o reforzar el estilo directivo y de liderazgo para adecuarlos a las exigencias del servicio a clientes internos y externos.



**Fuente:** elaboración propia.

El coaching fundamenta su actividad en la retroalimentación y las comunicaciones, pues cuando se lleva a cabo de manera efectiva, se añade un proceso más a la comunicación y se brinda retroalimentación<sup>44</sup>. El amanecer sería la analogía del vislumbrar en todos los retos las oportunidades y el atardecer implica únicamente ver un problema. Sin embargo, debemos ser cuidadosos de no confundir al *coach* con un “*salvavidas*” o rescatista que nos apoya y resuelve los problemas que la persona debería resolver por sí sola.

### 3.2.4.5 Calidad de vida en el Trabajo<sup>45</sup>

La calidad de vida en el trabajo (CVT) se refiere al carácter positivo o negativo del entorno laboral. Su finalidad básica es crear un ambiente excelente para los empleados que contribuya a la salud económica de la organización.

<sup>44</sup> Guízar, Rafael, *Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones*, Ciudad de México, 2013, Mc Graw Hill, 4ta. Edición, p.p. 254-255.

<sup>45</sup> Rafael, Guízar, *op. cit.*, p.p. 212-213.

Los elementos de un programa típico de CVT comprenden aspectos como comunicación abierta, sistemas equitativos de premios, interés por la seguridad laboral de los trabajadores y participación de éstos en el diseño de los puestos.

Aparte de los programas destinados a mejorar el sistema sociotécnico de trabajo, los programas de CVT suelen basarse en el desarrollo de habilidades, la reducción del estrés ocupacional y el establecimiento de relaciones más cooperativas entre la dirección y los empleados.



**Fuente:** elaboración propia, con base al libro de Guízar, Rafael, *Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones*, Ciudad de México, 2013, Mc Graw Hill, 4ta. Edición, p. 212.

La CVT produce un ambiente laboral más humano, trata de cubrir las necesidades básicas de los empleados, así como las de niveles superiores. Busca aprovechar las habilidades más desarrolladas de cada trabajador y ofrecer un ambiente que le estimule a mejorarlas.

La CVT se basa en el principio de que los empleados constituyen el capital humano que debe ser desarrollado y no meramente utilizado. De acuerdo con este enfoque, las

condiciones laborales no deben ser negativas ni ejercer una presión excesiva y nunca perjudicar o degradar el aspecto humano de los empleados; en cambio, sí debe contribuir a que cada trabajador se realice en otras actividades vitales, como ciudadano, cónyuge o padre.

En lo fundamental, el trabajo humanizado supone ofrecer lo mejor para los trabajadores: empleo, tecnología y ambiente. No es una acción única que se mantiene de manera indefinida, al contrario, se necesita un reajuste continuo de esos factores con el fin de mantener el equilibrio.

La frase *calidad de vida en el trabajo* fue introducida en Estados Unidos al final de la década de 1960 para tratar de solucionar el estrés en las empresas causado por la baja calidad del ambiente laboral, lo cual originó nuevos sistemas sociotécnicos mejorados y equipos de trabajo más naturales.

#### **3.2.4.6 Capacitación y desarrollo de los empleados<sup>46</sup>**

Las empresas, con el fin de estar seguras de que sus empleados tanto nuevos como antiguos, cuentan con habilidades y los conocimientos necesarios para desempeñar debidamente sus tareas, invierten en su capacitación y desarrollo; es decir, preparan situaciones de aprendizaje en las cuales el empleado adquiere conocimientos o habilidades adicionales para mejorar el desempeño laboral. Los objetivos de la capacitación especifican las maneras en el desempeño y la reducción de errores que se esperan, los conocimientos que se adquirirán así como los resultados positivos de la empresa.

La capacitación continua, tanto para los empleados nuevos como para los antiguos, es importante para mantener fresca las habilidades laborales. La capacitación específica para el trabajo fue diseñada con el fin de reforzar la capacidad de un empleado nuevo para desempeñar una tarea asignada.

---

<sup>46</sup> Gitman, Lawrence y McDaniel, Carl, *El futuro de los negocios*, Ciudad de México, 2013, Thompson, 5ta. Edición, p.p. 315-316.

### 3.2.4.7 Organizaciones que aprenden

Una organización que aprende es la que se adapta a los cambios del ambiente externo a través de una renovación continua de su estructura y prácticas. Peter Senge, quien popularizó el concepto de la organización que aprende en su libro *La quinta disciplina*<sup>47</sup>, definió cinco técnicas que ayudan a la organización a aprender:



**Fuente:** elaboración propia.

La organización que aprende se asocia con conceptos tales como compartir la visión de la empresa, revisar las premisas y costumbres personales, considerar estructuras organizacionales radicalmente nuevas, crear equipos de aprendizaje, y establecer vínculos con terceros fuera de la empresa para generar nuevas ideas y perspectivas.

David Garvin, ofreció la siguiente definición: *“Una organización que aprende es la que tiene la capacidad para crear, adquirir y transferir el conocimiento y modificar su comportamiento a efecto de reflejar los nuevos conocimientos e ideas”*.<sup>48</sup> Esto se traduce en que las organizaciones buscan una solución sistemática de los problemas, y experimentan e investigan continuamente nuevos conocimientos. También aprenden a tolerar los errores y fracasos, pero el aprendizaje no debe restringirse a las experiencias personales.

Hay que compartir lo aprendido a través de informes, recorridos por las áreas involucradas, programas de educación y capacitación. Hay que motivar a los individuos y a los grupos para que compartan sus conocimientos especializados y los difundan en toda la organización.

<sup>47</sup> Peter M. Senge, *The fifth discipline*, Nueva York, 1990.

<sup>48</sup> David A. Garvin, *Building a Learning Organization*, Harvard Business Review, julio-agosto 1993.

## 3.2.5 SHITSUKE (seguimiento y disciplina)

---

Una de las herramientas más poderosas con las que cuenta un administrador es definitivamente verificar que se estén llevando a cabo las actividades que planeó. Esta verificación permite oportunamente eliminar del camino cualquier barrera que se le oponga a la obtención de los resultados esperados y sobre todo proporcionar a la organización la dirección adecuada para alcanzar sus metas; en otras palabras, permite dar seguimiento.

Esta es con mucho, la S más difícil de alcanzar e implementar. La naturaleza humana es resistir el cambio y no pocas organizaciones se han encontrado dentro de espacios sucios y amontonados a sólo unos meses de haber intentado la implementación de las 5'S.

### 3.2.5.1 Disciplina

La disciplina consiste en establecer una serie de normas en la organización, sobre todo en las áreas de trabajo. Esta definición nos dirige a preguntarnos:

- ¿Qué beneficios se obtienen al ser disciplinado?
- ¿Qué significa dar seguimiento?

El contar con personal disciplinado repercute en los siguientes beneficios tanto para ellos mismos como para la empresa:

- El personal es apreciado mayormente por el jefe y compañeros.
- Se evitan reprimendas y sanciones.
- Mejora tanto la imagen personal como la de la organización.
- Mejora la eficacia personal y organizacional.
- Permite avanzar en la dirección correcta hacia el logro de los objetivos establecidos.

Para dar el seguimiento correcto, es necesario reforzar el conocimiento obtenido mediante las siguientes actividades:

- Publicación de boletines informativos en todas las áreas involucradas.
- Establecer rutinas de aplicación como por ejemplo, *rutinas de 5'S*.
- Recorridos a las áreas por parte de los líderes.
- Publicación de fotos del “antes y después” para enfatizar las mejoras realizadas en las áreas.
- Realizar evaluaciones periódicas.
- Establecer auditorías periódicas.

### 3.2.5.2 Auditorías

¿Qué es y para qué servirá la Auditoría de las 5'S? La auditoría es un proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencia objetiva de la auditoría y evaluarlas contra lo establecido en los criterios de las 5'S, con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de acuerdos tomados para cada fase de las etapas de 5'S, mejores prácticas y buenos hábitos de trabajo.

Son extensos los beneficios que se obtienen al aplicar una auditoría 5'S debido a que se aplica a toda la organización. Entre las principales se encuentran:

1. Mejor imagen de la organización.
2. Excelente ambiente de calidad y profesionalismo.
3. Mejores condiciones de trabajo.
4. Actitud preventiva y mejora continua.
5. Menores costos y retrabajos.
6. Cumplimiento de metas y objetivos.

Para efectuar una auditoría integral, es necesario que se revisen y lleven a cabo las siguientes etapas:

1. Planear y preparar la auditoría e informar a todos los involucrados.
2. Organizar al equipo de auditores y ejecutar la auditoría.
3. Llevar a cabo el recorrido y tomar fotografías de los hallazgos y las desviaciones a los criterios de 5'S con apegos a pictogramas y listas de verificación.
4. Preparar informe de auditoría 5'S.
5. Retroalimentación a los líderes.

Con el fin de implementar una revisión exhaustiva de los objetivos dirigidos a la mejora en los procesos de la empresa, se tomó la decisión de llevar a cabo una auditoría de 5'S en el Almacén General con la finalidad de establecer un mecanismo eficaz para la consolidación y la estandarización de la metodología de las 5'S.

Es importante mencionar que para realizar la primera auditoría de 5'S, se requirió ayuda de un asesor especializado en este tema para tener un informe y criterio más preciso.

Para la realización de la primera auditoría en el almacén de RICOH Mexicana se convocó a una junta con el Gerente del Almacén, los líderes de 5'S y el asesor externo para determinar los criterios a auditar así como seleccionar al primer grupo de auditores y las fases de auditoría de 5'S a implementar.

Se seleccionó a la persona que consideráramos más ética, observador, ordenado, tenaz, decisivo, perspicaz, crítico, analítico, profesional, diplomático y que tuviera buena actitud de cada área. La confidencia y la confianza en el proceso de auditoría dependen de la competencia del personal que la lleva a cabo.

La responsabilidad de un auditor de 5'S es muy alta ya que de él depende que la implementación siga correctamente y no haya ninguna desviación ante el proceso ya que con base en sus observaciones y hallazgos a través de estudios fotográficos, pictogramas y listas de verificación se emite un informe de los resultados para seguir mejorando la implementación y buscar áreas de oportunidad dentro de la empresa.

Se consideraron los siguientes criterios a auditar:

- Por áreas.
- Por criterios de cada una de las 5'S.

### 3.2.5.3 Fases de una Auditoría de 5'S

#### Planeación

- **Pre-requisitos de la Auditoría de 5'S:** Ajuste a programa de auditorías, revisión de inventario de auditores.
- **Selección de Equipo Auditores de 5'S (Integrantes):** Líder de proyecto 5'S, auditores 5'S y líderes 5'S.
- **Establecer objetivos, alcances y criterios de Auditoría 5'S:** Objetivos globales amplitud y alcance, viabilidad y criterios (áreas listas de verificación y horarios)
- **Programa y plan de Auditorías:**
  - ✓ Programa de la auditoría.
  - ✓ Planes de la auditoría.
  - ✓ Listas de verificación.
  - ✓ Herramientas (pictogramas, estudios fotográficos, tarjetas rojas).
  - ✓ Difusión del programa de auditoría 5'S.

#### Ejecución

- **Confirmación del plan de trabajo de auditoría de 5'S:** contacto con auditados y confirmación, preparación de herramientas del auditor 5'S y junta de auditores 5's (coordinación de equipo).
- **Presentación** (junta de apertura). Protocolo de apertura, presentación del equipo auditor y auditado.
- **Ejecución de la Auditoría:** Realización de auditoría 5'S, recopilación de información, toma de fotografías y clasificación de las mismas, verificación

contra pictogramas, apertura de cajones y muebles, revisión de bodegas y almacenes, recorridos generales y específicos (Listas de verificación 5'S) registros y redacción de hallazgos.

- **Fin de Auditoría de 5'S** (junta de cierre): Protocolo de cierre, conclusiones y presentación de hallazgos generales, solicitud de plan de acciones a jefes de área y líderes de 5'S.

### Informe de Auditoría 5'S

- **Preparación del informe de la auditoría de 5'S:** Clasificación de fotografías, selección de fotos y casos representativos asignación de frecuencias y asignación de pesos específicos redacción de hallazgos recomendaciones, sugerencias, declaraciones y observaciones generales. Clasificación por área y global.
- **Aprobación y distribución del informe de auditoría de 5'S:** Fechado, revisado, aprobado, distribuido.
- **Finalizaciones de auditoría:** Conservación de registros de auditoría de 5'S y evaluación de auditores.

### Seguimiento

- **Seguimiento a plan de acciones 5'S y de mejora continua:** alimentación y publicación de indicadores 5'S, actualización de tableros de fotos (antes y después), actualización de controles de tarjetas rojas, cuarentena, inventarios, ejecución de programas de capacitación e inducción de 5'S, base de datos de fotografías y de pictogramas.
- **Revisión por la gerencia:** Incorporación del proceso como parte del ejercicio de revisión de proyectos de mejora, retroalimentación para recorridos sistemas de incentivos, reconocimientos e indicadores.

# CAPÍTULO IV

## 4. RESULTADOS

---

La metodología 5'S es una herramienta sencilla pero si se le da el seguimiento correcto, genera resultados muy satisfactorios y permanentes. Como se identificó desde un inicio, el almacén de RICOH Mexicana ha presentado una serie de problemas que poco a poco han mermado el interés de sus clientes en la adquisición de los productos que vende y distribuye y por otro lado ha desintegrado al equipo de trabajo que lo caracteriza.

Sabemos que es necesario implementar al 100% la metodología para tener un resultado integral así como dar seguimiento a las actividades realizadas con la implementación de varias auditorías; sin embargo, desde que se implementó la primera y segunda S, se notó una mejora en los procesos de las áreas.

Como complemento a los resultados que identificamos en la implementación, a continuación listamos aquellos que consideramos se lograrán conforme se lleven a cabo las auditorías y se les dé un seguimiento correcto a los compromisos establecidos.

La primera etapa, **SEIRI**, va enfocada con el equipo y mobiliario de trabajo que se colocó en cuarentena, de aquí se derivan áreas de oportunidad que pueden ser:

1. Identificar al 100% el material de papelería (plumas, marcadores, correctores, reglas, engrapadoras, lápices, gomas, pegamento, entre otros) y equipo (sillas, escritorios, bancos, mesas, flejadoras, entre otros) que sean necesarios y útiles e innecesarios por cada área para no realizar compras durante un trimestre.
2. Identificar y habilitar espacios como cuartos y racks que generen un área de oportunidad para su uso.

3. Identificar el activo fijo del Almacén que sea inservible para ponerlo en venta y se adquiera nuevo mobiliario.
4. Una vez identificado el equipo útil, se disminuirán los tiempos de espera y los procesos se agilizarán.

Con la implementación de la segunda S **SEITON** esperamos:

1. Homologar al 100% las carpetas de trabajo con etiquetas de colores distintos y formatos establecidos para reducir el tiempo de búsqueda.
2. Colocar en todo el almacén letreros de seguridad y limpieza con la finalidad de que todo el personal que labora ubique las rutas de evacuación y líneas de prevención
3. Establecer áreas de trabajo formales.
4. Difundir la implementación del proyecto mediante trípticos, carteles, correos electrónicos, reuniones mensuales y talleres con la finalidad de fortalecer la comunicación visual entre los directivos, líderes del proyecto y trabajadores.

Con la implementación de la tercera S **SEISO** esperamos:

1. Establecer con los responsables de cada área un programa semestral de limpieza.
2. Dar seguimiento al programa de limpieza de estaciones de trabajo en planta, almacén y áreas administrativas 5 minutos antes de su hora de salida.
3. Difundir entre todo el personal el hábito de limpieza en utensilios y herramientas al terminar de usarlas y antes de guardarlas.
4. Los líderes de 5'S realicen recorridos semanales en todas las áreas de trabajo para identificar desvíos del proceso.
5. Agendar y coordinar talleres de forma mensual para concientizar a los trabajadores de la separación de residuos generados en su centro de trabajo.
6. Inculcar entre todo el personal el hábito de la limpieza para tener un ambiente ideal para trabajar satisfactoriamente.

Con la implementación de la cuarta S **SEIKETSU** esperamos:

1. En coordinación con el Gerente General y líderes de 5'S, establecer un programa de supervisión por área de trabajo, para identificar procesos y/o procedimientos que sean necesarios reforzar con la implementación de esta metodología.
2. Elaborar Planes de Acción por área para dar seguimiento a las actividades establecidas de acuerdo a los objetivos organizacionales.
3. Crear un plan de bienestar personal para reforzar las habilidades y destrezas de los empleados, así como ayuda nutricional para el cuidado de la salud.
4. Crear un plan de vida y carrera para cada uno de los empleados y ayudar al desarrollo de éstos.
5. Coordinar con el Gerente del Almacén y el área de Compras programas de mantenimiento para equipo de montacargas y flejadora.

Con la implementación de la quinta S **SHITSUKE** esperamos:

1. Que el 100% del personal que labora en la empresa adopte esta metodología como propia y parte de su vida diaria.
2. Establecer indicadores que permitan comparar los beneficios que obtiene la empresa al implementar esta metodología.
3. La metodología sea aplicada en el corporativo de la empresa.
4. Llevar a cabo auditorías mensuales para el seguimiento oportuno e identificación de problemas para detectar áreas de oportunidad.

Ahora bien, ya que mencionamos todas las ventajas que nos brinda esta metodología, también es conveniente mencionar algunas de las desventajas o dificultades que se pueden presentar durante la implementación de ésta:

1. En primera instancia puede ser difícil convencer a los directivos o gerentes de la empresa para implementar este sistema. En caso de aceptarse, es muy importante que éstos participen en todo el proceso y sean los encargados de

regular la aplicación, de lo contrario, no se le dará un correcto seguimiento y puede demorar más de lo planeado.

2. Pueden presentarse dificultades para transmitir el conocimiento y el objetivo de implementar esta metodología entre los trabajadores, por lo tanto, debe seleccionarse e integrarse un equipo de trabajo responsable, dinámico y comprometido con la implementación.
3. En ocasiones es complicado cambiar la forma de trabajo de un día para otro, por lo cual es importante transmitir el entusiasmo entre los empleados, establecer y difundir los objetivos que se persiguen y hacer partícipe a todo el personal de la empresa en la ejecución de las actividades.

Los resultados obtenidos de la implementación de esta metodología en la empresa nos brindan un abanico de oportunidades que se deben considerar para dar continuidad en la mejora. Así como hay resultados positivos que son notorios a primera vista, también consideramos que los hay de forma intrínseca. Para demostrar lo anterior, a continuación listamos una serie de factores, divididos en varios enfoques que serán complemento a los resultados obtenidos en cada etapa.

### **Enfoque al cliente**

- La implementación de la Metodología 5'S, debe beneficiar al cliente.
- El orden y la organización especialmente debe traducirse en menos errores, procesos o re trabajos.
- La limpieza debe reflejarse en la calidad de los productos y servicios que recibe el cliente.

### **Liderazgo**

- Formar, mantener y fortalecer a los líderes de 5'S.
- Mantener y fortalecer los equipos de 5'S.
- Involucrar a los jefes de departamento.
- Rotar las responsabilidades y funciones relacionadas con 5'S.

- Apoyar los esfuerzos de mejora en 5´S.
- Capacitación permanente.
- Revisar la aplicación consistente de criterios 5´S.
- Alineación con otros sistemas de gestión de la calidad.

### **Participación del personal**

- Todos apoyan y participan en 5´S.
- La solución demanda participación del empleado directo.
- El personal debe tener tareas específicas.
- Los hallazgos son sobre espacios y hábitos.
- Los hábitos son de las personas.
- Recompensar sus esfuerzos y motivar a seguir.

### **Enfoque basado en procesos**

- Las 5´S son un proceso constante y ordenado.
- La implementación de las 5´S es un proceso dinámico.
- El cambio es permanente en las áreas involucradas.
- El orden y la organización son claves en procesos fluidos y constantes.

### **Enfoque de sistemas**

- Ampliar la metodología de 5´S a todo el Corporativo.
- Identificar áreas de oportunidad y atenderlas.
- Incluir poco a poco a todos-Sinergia.
- Los acuerdos entre departamentos benefician los resultados de 5´S.

### **Mejora Continua**

- 5´S es la base de procesos de mejora continua.
- La implementación de esta metodología debe generar oportunidades de mejora.
- Los indicadores 5´S deben ser medibles para establecer criterios de mejorar.
- Las etapas de 5´S no son un proyecto, son hábitos que deben permanecer por el bien de cualquier organización.

**Toma de decisiones.**

- El progreso de 5'S se fundamenta en las auditorías, recorridos periódicos y no programados.
- Espíritu autocrítico y constructivo.
- La metodología se sustenta en fotografías, pictogramas, encuestas, tarjetas rojas, entre otros para considerar las mejores decisiones.

RICOH anteriormente ya contaba con la certificación en la ISO Sistemas de calidad (ISO 9000, 9001 y 9004), sin embargo, no había logrado la certificación en la ISO 14000 derivado que ésta ocasiono más problemas entre los empleados porque no se involucraba con un tema educacional y cultural.

Para abatir esta situación, fue necesario llevar a cabo un proceso de sensibilización que involucre a todo el personal de la empresa, entendiendo la sensibilización no como una fase académica del proceso o como un marco conceptual, la sensibilización debe ser más que eso, debe ser un proceso de facilitación y de concientización hacia el cambio, el cual aportará elementos que creen un ambiente favorable para el nuevo sistema de calidad implementado en la empresa.

Uno de los resultados y objetivos obtenidos con la implementación de esta metodología fue el obtener la certificación en la ISO 14000, la cual es una norma internacionalmente aceptada que expresa cómo establecer un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) efectivo. La norma está diseñada para conseguir un equilibrio entre el mantenimiento de la rentabilidad y la reducción de los impactos en el ambiente y, con el apoyo de las organizaciones, es posible alcanzar ambos objetivos.

## Xiii. CONCLUSIONES

Como parte del equipo laboral en el Almacén de esta empresa, identificamos que los problemas que afectaban las actividades diarias iban en incremento, la comunicación era cada vez más deficiente y los procesos que se llevan a cabo no se estaban cumpliendo correctamente. Por lo anterior, nos dimos a la tarea de ayudar a las diversas áreas identificando a fondo los factores que originaban estos problemas. Con base en una investigación exhaustiva, identificamos que la metodología de 5'S era la técnica que mejor se adecuaba para la solución de los problemas citados en la organización, aunado a que nos podría proporcionar resultados rápidos y efectivos, y que no iba a elevar los costos de operación.

La gestión del proyecto de implementación 5'S se inició en noviembre de 2012, mediante un informe detallado que fue presentado a la Gerencia del Almacén. En dicho informe se identificaban los problemas que a nuestra opinión afectaba la operación, en complemento con las quejas presentadas por los clientes y las áreas en conjunto de la empresa RICOH Mexicana.

Dado el apoyo otorgado por la Gerencia y con la información complementaria, se presentó el informe a la Dirección General y de Finanzas con la finalidad de obtener el visto bueno y aprobación para iniciar con la implementación.

Una vez aprobado el proyecto y derivado que el origen de la empresa es japonesa, el proyecto dio inicio con el presupuesto del año 2013, por tal motivo la implementación se inició en abril y se culminó en diciembre del mismo. El proceso de auditoría dio inicio en enero del presente año estableciendo un seguimiento de manera bimestral.

De los objetivos que planteamos, se obtuvo una respuesta satisfactoria que ayudó a que el Almacén se convirtiera en la carta de presentación de RICO Mexicana y referente para las demás subsidiarias de Latinoamérica. Asimismo, fue marco de

referencia para que las actividades de esta metodología se implementaran en el Corporativo de RICOH Mexicana.

En el mes de abril de 2013 iniciamos con el estudio fotográfico a todas las áreas del Almacén con la finalidad de dar a conocer al personal las deficiencias que existían con el equipo de trabajo y las acciones a seguir para iniciar con el desarrollo de las actividades. Fue fundamental establecer los equipos de trabajo, integrar a los líderes que apoyarían en la implementación y seguimiento así como la asignación de responsabilidad que tendría cada uno de ellos. La capacitación de trabajo y homologación de criterios sirvieron para notificar a todo el personal de esta implementación.

Durante los meses de mayo y mitad de junio, se implementó la etapa de *Seiri*, otorgándole a cada uno de los líderes el set de formatos, listas de verificación y criterios para la selección y despeje. En esta etapa se definieron las áreas de cuarentena así como la ejecución del proceso de selección y despeje.

A finales de junio y todo el mes de agosto se realizó la preparación de áreas de trabajo, espacios y mobiliario para la organización, desarrollando así actividades de la etapa de *Seiton*. Se elaboraron los pictogramas de procesos y se delimitaron las áreas de trabajo. Se difundió al personal, las políticas y criterios para el orden y la organización para la ejecución de las mismas. Para cerrar esta etapa, se llevó a cabo un nuevo estudio fotográfico con la situación que se vivía en este momento de la implementación.

Iniciamos la tercera etapa con una revisión por parte de la Gerencia para conocer los avances hasta el momento. Se definieron los programas de limpieza entre las diversas áreas y se revisaron los mecanismos de seguridad e higiene para identificar el equipo y material faltante así como establecer las acciones para el cuidado de la salud de los trabajadores, todo esto durante el mes de septiembre.

Durante octubre y noviembre implementamos la etapa de *seiketsu* en la cual se establecieron las reglas de seguridad y protección. Se solicitó que la Dirección se involucrará en el proceso para tomar acciones dirigidas al bienestar de los empleados.

Con el seguimiento llevado a cabo en la implementación, se dio inicio a la última S, la cual sirvió de apoyo para detectar posibles desviaciones, identificar áreas de oportunidad y reforzar aquellas actividades que lo necesitan.

Fue posible realizar una comparación de la investigación e implementación realizada por nosotros con el apoyo del asesor externo para evaluar los resultados obtenidos antes y después de dicha implementación. Ésto nos permitió identificar que el cambio para una organización no se lleva a cabo en sólo ocho o diez meses, para obtener resultados satisfactorios se tiene que volver un proceso continuo ya que es muy fácil dejarlo a un lado y no darle el seguimiento y retroalimentación que se necesita.

Para la implementación de esta metodología en cualquier empresa, se debe contar con un equipo de trabajo que realmente se comprometa y busque guiar sus acciones a una mejora continua. Las actividades que se llevan a cabo para la implementación son básicas y no requieren de gran presupuesto, por tal motivo, es fundamental que se dé un seguimiento continuo y permanente a esta metodología para identificar las áreas de oportunidad que se van generando y corregir las desviaciones o errores que se han cometido.

## Xiv. Bibliografía

---

1. Bartoli, Annie, *Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*, México, 1992, Paidós.
2. Bateman, Thomas S., *Administración en Nuevo Panorama competitivo*, México, 2002, Mc. Graw Hill, 5ta. edición.
3. Barajas, Medina, Jorge, *Curso Introductorio a la Administración*, México, 2012, Trillas, 3ra. edición.
4. Bonilla, Carlos, *La comunicación: función básica de las Relaciones Públicas*, México, 1994, Trillas.
5. Chiavenato, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, México, 2006, Mc Graw Hill, 7ª. edición.
6. Guízar, Rafael, *Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones*, México, 2013, Mc Graw Hill, 4ta. edición.
7. Gitman, Lawrence y McDaniel, Carl., *El futuro de los negocios*, México, 2013, Thompson, 5ta. edición.
8. Hitt, A. Michael, Duane, Robert. *Administración Estratégica, Competitividad y Conceptos de Globalización*, México, 2007, Thomson, 5ta. edición.
9. Koontz, Harold, O'Donnell Cyril, Weihrich Heinz, *Administración*, México, 1994, Mc Graw Hill, 3a. edición.
10. Narasimhan, Sim y W. McLeavey, Dennis, *Planeación de la Producción y Control de Inventarios*, México, 1996, Prentice Hall, 2da. edición.

11. Russell-Walling, Edward, *50 cosas que hay que saber sobre Management*, México, 2014, Ariel.
12. Socconini, L., Barrantes, M., *La metodología japonesa para mejorar la calidad y la productividad de cualquier tipo de empresas*, México, 2005.

## Cibergrafía

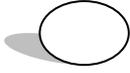
1. Ricoh Mexicana S.A. DE C.V., México, 2014, <<[http://www.rioh.com.mx/about/awards/Environment\\_Awards.aspx?alnv=awd&cpt=Premios%20de%20Medio%20Ambiente](http://www.rioh.com.mx/about/awards/Environment_Awards.aspx?alnv=awd&cpt=Premios%20de%20Medio%20Ambiente)>>, sitio oficial.
2. Cardona, Pablo, Rey, Carlos, México, 2007, <<http://www.cnnexpansion.com/expansion/guidados-por-el-2018para-que2019>> (01 agosto 2014) [s.p.].
3. Cerda, Mónica, CNN Expansión “El home office gana terreno en México”, México, 26 de julio 2011, <<http://www.cnnexpansion.com/opinion/2011/07/25/el-home-office-gana-terreno-en-mexico>>> (05 junio 2014).
4. Herrera, Monterroso, Haroldo, Auto-liderazgo. Líderes y personas que lideran, México, 2014 < <http://www.cnnexpansion.com/expansion/guidados-por-el-2018para-que2019>>.
5. Thompson, Iván, México, 2014, <<<http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html>>>, (15 julio 2014) [s.p.].
6. Wikipedia, México, 2014, <<<http://es.wikipedia.org/wiki/orden>>>, (15 julio 2014) [s.p.]  
Gestiopolis, México, 2014<http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/circulos-de-calidad.htm>, (08 julio 2014) [s.p.].

## Bibliografía Complementaria

1. Delgadillo, Castillo Liliana, *Propuesta para elevar la efectividad de los medios internos de comunicación de Vidrio Plano de Méxicio, S.A de C.V.*, Tesis de Licenciatura, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, 2007.
2. Flores, Sánchez, Juvenal, *Administración de riesgos empresariales, un enfoque integral y estratégico*, Tesis de Maestría, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, 2010.
3. Rodríguez, de la Cruz, Claudia, *Propuesta para la implementación en las industrias alimentarias de la metodología de las 5'S como una herramienta de mejora continua*, Tesis de Licenciatura, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, UNAM, 2011

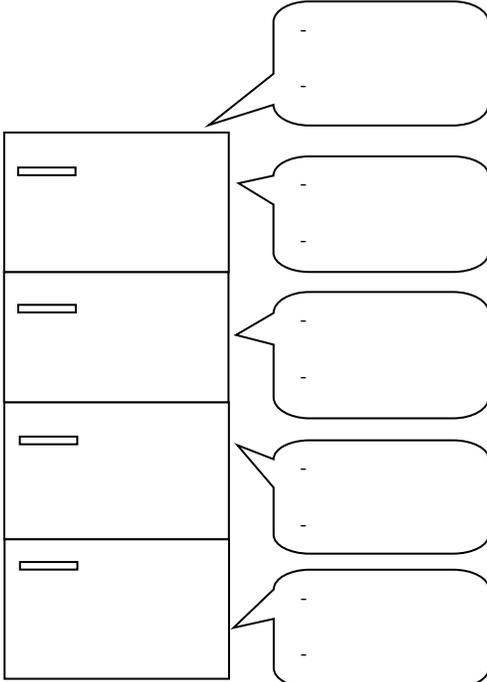
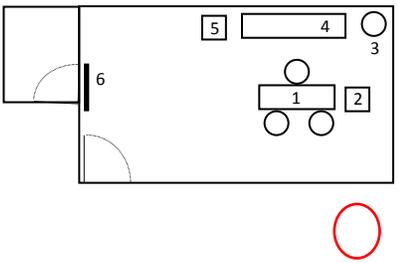
## Xv. Anexos

1.

<b>METODOLOGÍA 5'S</b>				<b>FOLIO:</b>	
<b>TARJETA ROJA</b>					
Fecha de Alta:			Fecha Compromiso para Cierre:		
Descripción del Objeto:					
Responsable:					
Propietario:			Area/Departamento/Unidad:		
Acción:					
Categorías					
Insumos:				Documentación Legal:	
Equipo de Oficina:				Producto / Muestras:	
Papelería y Materiales:				Producto en Proceso:	
Accesorios y Herramientas:				Mobiliario y Equipo:	
Bienes del Cliente:				Desperdicios / Basura:	
Refacciones:				Artículos Personales:	
Cajas y Contenedores:				Otro (Especifique):	
Bolsas:					
Motivos					
No se Utiliza:				Dañado / Maltratado:	
No se Necesita:				Contaminante / Desperdicio:	
Uso Desconocido/Sin Dueño:				Duplicado / Transferencia:	
No Sirve / Descompuesto:				Otro (Especifique):	
Defectuoso:					
Observaciones:					
Autorizó:			Destino Final:		
<b>EMPRESA: RICOH MEXICANA SA DE CV</b>					

2.

<b>RICOH</b>	<b>RICOH MEXICANA S.A. DE C.V.</b>	Tipo:	Pictogramas	Despliegue 5S	Despliegue 5S
	<b>PICTOGRAMAS</b>	Nivel::	Público		
		Versión:	1.0		
		Fecha:	JUL/2013		
		Página:	108 de 1		

Pictograma	
<p>Nombre:</p> <p>ESCRITORIO</p>	<p>Número de Control:</p>
<p>Descripción:</p> <p>Escritorio ejecutivo</p>	<p>Área / Departamento:</p> <p>Administrativo</p>
<p>Pictograma</p> 	<p>Fotografía:</p> <div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">↓</div> 
	<p>Localización / Ubicación:</p> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;"> <p>GERENCIA DE LOGÍSTICA</p>  </div>