



Universidad Tecnológica de Tijuana

UTT

MANUAL
9'S

El programa 9's permite mejorar y mantener las condiciones de organización, orden y limpieza en el lugar de trabajo.

- **Seiri** - Clasificar.
- **Seiton** - Orden.
- **Seiso** - Limpieza.
- **Seiketsu** – Bienestar Personal.
- **Shitsuke** - Disciplina.
- **Shikari** – Constancia.
- **Shitsokoku** – Compromiso.
- **Seishoo** – Coordinación.
- **Seido** – Estandarización.

0. INTRODUCCIÓN

El principio de orden y limpieza al que haremos referencia en este manual se denomina Programa 9's y está basado en la metodología de 5's de origen japonés.

Este concepto no debería resultar nada nuevo para ninguna empresa, pero desafortunadamente si lo es. El movimiento de las 5's es una concepción ligada a la orientación hacia la calidad total que se originó en Japón bajo la orientación de W. E. Deming hace mas de 40 años y que está incluida dentro de lo que se conoce como mejoramiento continuo o gemba kaizen.

Surgió a partir de la segunda guerra mundial, sugerida por la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros como parte de un movimiento de mejora de la calidad y sus objetivos principales fueron: eliminar obstáculos que impidan una producción eficiente y mantener la seguridad durante los procesos productivos.

Su alcance de aplicación de este Programa va desde las oficinas administrativas hasta los cubículos de los maestros, aulas, laboratorios de cómputo y talleres de la Universidad Tecnológica de Tijuana.

La herramienta más importante para lograr una efectiva implementación de esta metodología, es el recurso humano. Razón por la cual es indispensable la completa participación, desde el nivel directivo (Dirección de área a jefaturas) así como el personal docente (Profesor de Tiempo Completo y Profesor de Asignatura) y personal de apoyo administrativo.

En los siguientes apartados se describen el Programa 9's de manera teórica de cada una de las 9's y el cómo se deben aplicar cada una de ellas en nuestra área de trabajo.

1. ¿Qué es el Programa 9's?

Se llama Programa 9's porque representan acciones que son principios expresados con nueve palabras japonesas que comienzan con la letra "S". Cada palabra tiene un significado importante para la creación de un lugar digno y seguro del área de trabajo.

Las nueve S's que comprende este Programa son:

RELACIÓN	CLAVE	TRADUCCIÓN EN JAPONES	PROPÓSITO
Relación con las cosas	CLASIFICACIÓN	SEIRI	Mantener sólo lo necesario.
	ORGANIZACIÓN	SEITON	Mantener todo en orden.
	LIMPIEZA	SEISO	Mantener todo limpio.
Relación con usted mismo	BIENESTAR PERSONAL	SEIKETSU	Cuidar su salud física y mental.
	DISCIPLINA	SHITSUKE	Mantener un comportamiento fiable.
	CONSTANCIA	SHIKARI	Perseverar en los buenos hábitos.
	COMPROMISO	SHITSOKOKU	Ir hasta el final en las tareas.
Relación con la Institución	COORDINACIÓN	SEISHOO	Actuar como equipo con los compañeros.
	ESTANDARIZACIÓN	SEIDO	Unificar el trabajo a través de los estándares.

Las nueve "s" son el fundamento del modelo de productividad industrial creado en Japón y hoy en día es aplicado en empresas de todo el mundo. No es que las 9's sean características exclusivas de la cultura japonesa. Todos los no japoneses practicamos las nueve "s" en nuestra vida personal y en numerosas oportunidades no lo notamos. Practicamos el Seiri y Seiton cuando mantenemos en lugares apropiados e identificados los elementos como herramientas, extintores, basura, toallas, libretas, reglas, llaves etc.

Cuando nuestro entorno de trabajo está desorganizado y sin limpieza perderemos estaremos en posibilidad de descuidar la eficiencia y la moral en el trabajo, derivado de ello se verá reflejado en la baja productividad.

2. Objetivo

Mejorar y 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 del personal y la eficiencia y, en consecuencia, la calidad, productividad y competitividad de la organización.

Cada una de las S's satisface un objetivo particular:

- ✚ **SEIRI** - Mantener sólo lo necesario
- ✚ **SEITON** - Mantener todo en orden
- ✚ **SEISO** - Mantener todo limpio
- ✚ **SEIKETSU** - Cuidar su salud física y mental
- ✚ **SHITSUKE** - Mantener un comportamiento fiable
- ✚ **SHIKARI** - Perseverar en los buenos hábitos
- ✚ **SHITSOKOKU** - Ir hasta el final en las tareas
- ✚ **SEISHOO** - Actuar como equipo con los compañeros
- ✚ **SEIDO** - Unificar el trabajo a través de los estándares

Por otra parte, la implementación efectiva del Programa 9's permite:

- ✚ Mejorar las condiciones de trabajo y la moral del personal (es más agradable trabajar en un sitio limpio y ordenado)
- ✚ Optimizar los recursos, principalmente de tiempo y energía
- ✚ Reducir los riesgos de accidentes o sanitarios
- ✚ Mejorar la calidad del servicio
- ✚ Incrementar el espacio en el área de trabajo, desechando los objetos no útiles para el desarrollo de sus tareas.
- ✚ Se disminuye el tiempo de ejecución de las tareas, teniendo una ubicación para cada objeto, localizándolo rápidamente.
- ✚ Mejorar el ambiente de trabajo, pensando y manteniendo siempre en el orden y la limpieza.
- ✚ Los trabajadores adquieren hábitos que les permiten realizar sus tareas en armonía con su medio ambiente y para su bienestar personal
- ✚ Incrementa la satisfacción del prestador de servicios con su ambiente laboral.
- ✚ Mejora la percepción de calidad que tiene el usuario de los servicios.
- ✚ Los trabajadores logran identificar los procesos y servicios que se necesitan mejorar.
- ✚ Preparar el campo para la aplicación de otras estrategias para la mejora continua de la calidad en los servicios.

3. Necesidad de la implementación del Programa 9's

La metodología de 9's es un concepto sencillo que a menudo las personas no le dan la suficiente importancia, sin embargo, una organización limpia y segura nos permite orientar los servicios hacia las siguientes metas:

- ✚ Dar respuesta a la necesidad de mejorar el ambiente de trabajo, eliminando desperdicios producidos por el desorden, falta de aseo, fugas, contaminación, etc.
- ✚ Buscar la reducción de pérdidas por la calidad, tiempo de respuesta y costes con la intervención del personal en el cuidado del sitio de trabajo e incremento de la moral por el trabajo.
- ✚ Crear las condiciones para aumentar la vida útil de los equipos de cómputo y maquinaria, gracias a la inspección permanente por parte de la persona quien los opera.
- ✚ Hacer uso de elementos de control visual como evidencia fotográfica para mantener ordenados todos los elementos y herramientas que intervienen en el proceso productivo.
- ✚ Conservar el sitio de trabajo mediante controles periódicos sobre las acciones de mantenimiento de las mejoras alcanzadas con la aplicación de las 9's.
- ✚ Reducir las causas potenciales de accidentes y se aumenta la conciencia de cuidado y conservación de los equipos y demás recursos de la Institución.

4. Significado de las 9's

4.1 SEIRI (CLASIFICACIÓN) "Mantener solo lo necesario"

Significa eliminar del área de trabajo todos los elementos innecesarios y que no se requieren para realizar nuestra labor, clasificar es separar u ordenar por clases, tipos, tamaños, categorías o frecuencias de uso.

Los siguientes puntos te ayudarán a implementar de manera efectiva esta "s":

- ✚ Separar en el sitio de trabajo las cosas que realmente sirven de las que no sirven.
- ✚ Clasificar lo necesario de lo innecesario para el trabajo rutinario.
- ✚ Mantener lo que necesitamos y eliminar lo excesivo.
- ✚ Separar los elementos empleados de acuerdo a su naturaleza, uso, seguridad y frecuencia de utilización con el objeto de facilitar la agilidad en el trabajo.



- ✚ Organizar las herramientas en sitios donde los cambios se puedan realizar en el menor tiempo posible.
- ✚ Eliminar elementos que afectan el funcionamiento de los equipos de cómputo y maquinaria que pueden conducir a posibles averías.
- ✚ Eliminar información innecesaria que nos puede conducir a errores de interpretación o de actuación.

4.1.1 Beneficios de la Clasificación

La aplicación de las acciones de la "Clasificación" preparan los lugares de trabajo para que estos sean más seguros y productivos. El primer y más directo impacto del Seiri está relacionado con la seguridad. Ante la presencia de elementos innecesarios, el ambiente de trabajo es tenso, impide la visión completa de las áreas de trabajo, dificulta observar el funcionamiento de los equipos y máquinas, las salidas de emergencia quedan obstaculizadas haciendo todo esto que el área de trabajo sea más insegura.

La práctica de la "Clasificación" además de los beneficios en seguridad, permite:

- ✚ Liberar espacio útil en el área de trabajo.
- ✚ Reducir los tiempos de acceso al material, documentos, herramientas y otros elementos de trabajo.
- ✚ Mejorar el control visual de stocks de repuestos y elementos de producción, carpetas con información, planos, etc.
- ✚ Eliminar las pérdidas de productos o elementos que se deterioran por permanecer un largo tiempo expuestos en un ambiente no adecuado para ellos.
- ✚ Se mejora el control visual de los elementos de trabajo, materiales en proceso y producto final.
- ✚ El flujo "suave" de los procesos se logra gracias al control visual.
- ✚ La calidad del servicio se mejora ya que los controles visuales ayudan a prevenir los defectos.
- ✚ Es más fácil identificar las áreas o sitios de trabajo con riesgo potencial de accidente laboral.
- ✚ El personal de oficina puede mejorar la productividad en el uso del tiempo.

4.2 SEITON (ORGANIZACIÓN) "Mantener todo en orden"

Ordenar consiste en organizar los elementos que hemos clasificado como necesarios de modo que se puedan encontrar con facilidad, ya sea *por* características de tamaño, color, funcionamiento, etc.

Se pueden usar métodos de gestión visual para facilitar el orden, pero a menudo, el más simple lema es: *Un lugar para cada cosa, y cada cosa en su lugar.*

Los siguientes puntos te ayudarán a implementar de manera efectiva esta "s":

- ✚ Organizar racionalmente el puesto de trabajo (proximidad, objetos pesados fáciles de coger o sobre un soporte, ...)
- ✚ Definir las reglas de ordenamiento
- ✚ Los objetos de uso frecuente deben estar cerca del operario
- ✚ Clasificar los objetos por orden de utilización
- ✚ Estandarizar los puestos de trabajo
- ✚ Guiarse con el Mapa Detallado



4.2.1 Beneficios de la Organización

- ✚ El aseo y limpieza se pueden realizar con mayor facilidad y seguridad.
- ✚ Se mejora la información en el sitio de trabajo para evitar errores y acciones de riesgo potencial.
- ✚ Facilita el acceso rápido a elementos que se requieren para las actividades:
- ✚ La presentación y estética del puesto de trabajo se mejora, comunica orden, responsabilidad y compromiso con el trabajo.
- ✚ Se libera espacio.
- ✚ El ambiente de trabajo es más agradable.
- ✚ Se incrementa la eficiencia.
- ✚ Mejora la productividad, reflejada en el cumplimiento de los objetivos y metas.

4.3 SEISO (LIMPIEZA) "Mantener todo limpio"

Limpiar es el acto de quitar lo sucio de algo. En las "9 Claves", este concepto se refiere a eliminar manchas, mugre, grasa, polvo, desperdicios, etc. de pasillos, oficinas, almacenes, escritorios, sillas, estantes, ventanas, puertas, equipo, herramientas y demás elementos del sitio de trabajo; y mantener permanentemente condiciones adecuadas de aseo e higiene.

Una vez que el espacio de trabajo está despejado (*Clasificación*) y ordenado (*Organización*), es más fácil limpiarlo. La falta de una efectiva implementación de la "Limpieza" puede tener consecuencias, provocando incluso anomalías o el malfuncionamiento de la maquinaria y/o equipo.

Los siguientes puntos te ayudarán a implementar de manera efectiva esta "s":

- ✚ Limpiar, inspeccionar, detectar las anomalías
- ✚ Volver a dejar sistemáticamente en condiciones funcionales.
- ✚ Facilitar la limpieza y la inspección
- ✚ Eliminar la anomalía en origen



4.3.1 Beneficios de la Limpieza

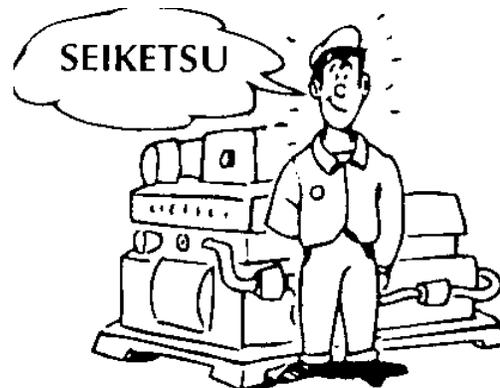
- ✚ Reduce el riesgo potencial de que se produzcan accidentes.
- ✚ Mejora el bienestar físico y mental del trabajador.
- ✚ Se incrementa la vida útil de la maquinaria y equipo al evitar su deterioro por contaminación y suciedad.
- ✚ Las averías se pueden identificar más fácilmente cuando el equipo se encuentra en estado óptimo de limpieza
- ✚ La limpieza conduce a un aumento significativo de la Efectividad Global del Equipo.
- ✚ Se reducen los despilfarros de materiales y energía debido a la eliminación de fugas y escapes.

4.4 SEIKETSU (BIENESTAR PERSONAL) "Cuidar su salud física y mental"

El bienestar personal es el estado en el que la persona puede desarrollar de manera fácil y cómoda todas sus funciones. Consiste en mantener la "limpieza" mental y física en cada empleado, medidas de seguridad e higiene en el trabajo. Para lograrlo es importante que la persona se encuentre en un estado "ordenado", lo que significa que haya una simbiosis entre lo que se hace y cómo se siente la persona.

Los siguientes puntos te ayudarán a implementar de manera efectiva esta "s":

- ✚ Hacer evidentes las consignas: cantidades mínimas, identificación de las zonas
- ✚ Favorecer una gestión visual
- ✚ Estandarizar los métodos de orden
- ✚ Formar al personal en los estándares



4.4.1 Beneficios del Bienestar Personal

- ✚ Se guarda el conocimiento producido durante años de trabajo.
- ✚ Se mejora el bienestar del personal al crear un hábito de conservar impecable el sitio de trabajo en forma permanente.
- ✚ Se evitan errores en la limpieza que puedan conducir a accidentes o riesgos laborales innecesarios.
- ✚ Se prepara el personal para asumir mayores responsabilidades en la gestión del puesto de trabajo.
- ✚ Los tiempos de intervención se mejoran y se incrementa la productividad.

4.5 SHITSUKE (DISCIPLINA) "Mantener un comportamiento fiable"

La disciplina es el apego a un conjunto de leyes o reglamentos que rigen ya sea a una comunidad, a la empresa o a nuestra vida; la disciplina es el orden y control personal que se logra a través de un entrenamiento de las facultades mentales, físicas o morales. Su práctica sostenida desarrolla en la persona disciplinada un comportamiento confiable.

Si la dirección de la unidad estimula a cada uno de los integrantes para que aplique el ciclo de mejora en cada una de las actividades diarias, es muy seguro que la disciplina no tenga ninguna dificultad.

Los siguientes puntos te ayudarán a implementar de manera efectiva esta "s":

- ✚ Promover el hábito de auto controlar o reflexionar sobre el nivel de cumplimiento de las normas establecidas.
- ✚ Comprender la importancia del respeto por los demás
- ✚ Comprender la importancia del respeto por las políticas.
- ✚ Mejorar el respeto de su propio ser y de los demás.

4.5.1 Beneficios de la Disciplina

- ✚ Se crea una cultura de sensibilidad, respeto y cuidado de los recursos de la Institución.
- ✚ La disciplina es una forma de cambiar hábitos.
- ✚ Se siguen los estándares establecidos y existe una mayor sensibilización y respeto entre personas.
- ✚ El cliente se sentirá más satisfecho ya que los niveles de calidad serán superiores debido a que se han respetado íntegramente los procedimientos y políticas establecidas.
- ✚ El sitio de trabajo será un lugar donde realmente sea atractivo llegar cada día.

4.6 SHIKARI (CONSTANCIA) "Preservar en los buenos hábitos"

Es la capacidad de una persona para mantenerse firmemente en una línea de acción (resoluciones y propósitos). Existe una palabra japonesa *konyo* que en castellano traduce algo similar a la entereza o el estado de espíritu necesario para continuar en una dirección hasta lograr las metas.

4.6.1 Beneficios de la Constancia

- ✚ Facilitar las tareas cotidianas
- ✚ Transformar en hábitos lo que en principio implica un esfuerzo adicional.
- ✚ Permite la permanencia del ambiente generado por los buenos hábitos de trabajo.
- ✚ Mejora el bienestar laboral.

4.7 SHITSOKOKU (COMPROMISO) "Ir hasta el final de las tareas"

Tener la voluntad de cumplir con una palabra dada o empeñada, con una idea, con alguna tarea, con alguien o con algo.

Compromiso es entusiasmo; y éste es el motor de la vida. Dentro de la metodología del Programa 9's, el compromiso se manifiesta cuando se mantiene una actitud positiva y flexible hacia los cambios, se simpatiza con ellos y se transmite el empeño firme de hacer

bien las cosas. Es una ética que se desarrolla en los lugares de trabajo a partir de una alta moral personal.

4.7.1 Beneficios del Compromiso

- ✚ Proyecta una actitud positiva en los integrantes de las unidades.
- ✚ Genera que otros integrantes se adhieran por voluntad propia al proyecto.
- ✚ El compromiso es generador de satisfacción personal de cada miembro del equipo por lograr los objetivos personales.
- ✚ Ayuda de manera positiva en el ambiente de trabajo.

4.8 SEISHO (COORDINACION) "Actuar como equipo con los compañeros"

La coordinación significa realizar las cosas de una manera metódica y ordenada, de común acuerdo con los demás involucrados en la misma tarea. Es reunir esfuerzos tendientes al logro de un objetivo determinado.

Para el Programa 9's, la Coordinación se refiere al hecho de que en la mejora del ambiente de trabajo debemos participar todos; al mismo tiempo, con los mismos propósitos y con el mismo ritmo.

4.8.1 Beneficios de la Coordinación

- ✚ Se reduce el esfuerzo de cada integrante.
- ✚ Ayuda a alcanzar los objetivos y metas definidas
- ✚ Se genera un ambiente de armonía entre cada uno de los integrantes de cada área de trabajo.

4.9 SEIDO (ESTANDARIZACIÓN) "Unificar el trabajo a través de los estándares"

Estandarizar es regularizar, normalizar o fijar especificaciones sobre algo, a través de políticas, procedimientos o reglamentos.

4.9.1 Beneficios de la Estandarización

- ✚ Garantiza la permanencia de los esfuerzos por mantener el ambiente de trabajo limpio y ordenado aún cuando se presenten nuevos integrantes al equipo, porque queda documentadas las normas y estándares de trabajo.

5. Implementación

5.1 Sensibilización

5.1.1 Compromiso Directivo

Para lograr que los directivos se involucren, necesitan estar convencidos de que el Programa 9's es un proceso que realmente causa impacto positivo, para ello es necesario que el responsable de la 9's convoque a una reunión a todo el personal de su área, para explicarles a grandes rasgos qué es el Programa 9's y cuáles son los beneficios de su aplicación.

Para esta actividad es conveniente que elabores una presentación de 5 a 10 diapositivas, que te apoyen a expresar en cuando mucho 15 minutos los puntos más importantes del Programa y finalmente plasma la reunión en una **Minuta de Reunión** donde firmen de asistencia, puntos o temas a tratar, los acuerdos (actividad, fecha, responsable), notas u observaciones y fecha de la próxima reunión.

En la última fase de la presentación es conveniente ir introduciendo los compromisos en el cual los directores elijan:

- 🚦 Quién será responsable de dar seguimiento a la aplicación del Programa en el área.
- 🚦 En qué áreas se aplicarán las 9's.

Una vez que el cuerpo directivo haya seleccionado al responsable, es necesario dejar por escrito los compromisos en la **Minuta de Reunión**.

5.1.2 Compromiso de los colaboradores del área de trabajo

Para el siguiente punto es conveniente organizar una reunión con todo el personal del área de trabajo, quienes serán los que participen en este proceso.

Es importante que no se fuerce la asistencia, pero también es importante la presencia del encargado del área para generar la inercia natural, de tal modo que asista un buen número del personal con quien se pretende trabajar en el proceso.

Para lo anterior apóyate con una **Minuta de Reunión** para que en ella se identifiquen los acuerdos y compromisos.

Prepara una exposición breve, no olvides utilizar ejemplos prácticos y gráficos de cada una de las 9's, con lo que tus compañeros puedan relacionarse, sobre todo si demuestran los inconvenientes de no hacer nada. Menciona con frecuencia las ventajas y desventajas del Programa 9's.

Al finalizar la reunión promueve la participación de todos sobre el tema. Analiza con ellos las ventajas y posibles obstáculos, escucha y acepta sugerencias y establece un consenso acerca de lo que se va a hacer.

También, acuerda con todo el personal la fecha de la próxima reunión en la que asistirán los participantes para la implementación del Programa 9's.

Durante la exposición es conveniente que hagas lo siguiente:

- ✚ Ten una agenda de trabajo y síguela punto por punto y en orden.
- ✚ Solicita comentarios a todos los empleados y organiza discusiones sobre el tema de ¿por qué es necesario mantener en buen estado el sitio de trabajo? (haz énfasis en que el trabajo es una extensión de casa, el lugar donde pasamos la mayor parte del tiempo.)
- ✚ Procura utilizar fotos donde demuestres que la aplicación de este proceso funciona.
- ✚ Insiste en cómo el orden y la limpieza están estrechamente ligados a la seguridad.
- ✚ Resume cada punto y evita desviaciones del tema

5.2 Organización del proceso de implementación

5.2.1 Equipo de Trabajo

El encargado del área de trabajo deberá instruir al facilitador en la tarea que habrá de realizar con su equipo (colaboradores del área), y éste será responsable de organizar la reunión de trabajo con su grupo donde se decidirá por consenso qué hacer y hasta dónde llegar, teniendo en cuenta capacidades y limitaciones.

5.2.2 Establecimiento y Priorización de Metas.

Para que puedan ver resultados de esta etapa, es necesario plantearse metas realizables y medibles, para facilitar este planteamiento te recomendamos que te apoyes en tu equipo a realizar estas preguntas: *¿Qué se hará?, ¿En qué fecha se iniciará el proceso y en qué fecha se terminará?, ¿Cómo se hará?, ¿Dónde se hará?, ¿Quién lo hará?*

Para el establecimiento de metas se debe considerar lo siguiente:

- ✚ Que sea producto del consenso de los involucrados.

- ✚ Que las actividades sean factibles o posibles de realizar.
- ✚ Que estén dentro del presupuesto establecido.
- ✚ Que sean observables y medibles.

Para esta etapa deberás apoyarte con el formato "**Priorización de Metas**" mismo que deberá ser conocido por lo miembro del equipo, ya que en éste se establece el responsable de cada una de las tareas a realizar y los tiempos en que deben estar cumplidas.

5.2.3 Distribución de Responsabilidades.

Una vez establecidas las metas, delimita con los miembros del equipo los espacios de trabajo, para esto es necesario elaborar un **Mapa de Zona**, para que los usuarios edifiquen la ubicación de su íparea de trabajo y un **Mapa Detallado** donde se pueda observar el equipo, mobiliario y puesto de cada uno de los colaboradores.

Para realizar el **Mapa de Zona** debes tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- ✚ U
bicar en los planos de la Universidad Tecnológica de Tijuana, donde se localiza el edificio de tu área de trabajo.

- ✚ E
n el edificio debes señalar donde se ubica tu área de trabajo (Departamento) No se requiere que en este paso se incluyan detalles como: mesas, escritorios, copadoras, maquinaria, equipo de cómputo, etc.

Para realizar el **Mapa Detallado** debes tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- ✚ L
os límites de cada puesto de trabajo, laboratorios, biblioteca, sala de juntas, pasillos, baños, área común, etc.

- ✚ I
ncluir el nombre de los responsables de la implementación del Programa 9's y del responsable del área común.

- ✚ E
l responsable de 9's deberá acordar con el equipo la distribución y secciones del área común.

- ✚ A
cordar con el equipo el tipo de nomenclatura en que se Identificará cada puesto

de trabajo. La forma del diseño deber ser acorde a la correspondiente según la **Matriz de Codificación**.

- ✚ Identificar el nombre de la persona que ocupa cada puesto de trabajo.
- ✚ Se debe identificar la ubicación donde se realizaron las fotografías, con el propósito de que se observe el avance de la implementación de esta metodología.
- ✚ Dar a conocer este mapa con los colaboradores de manera electrónica y en caso de contar con el espacio suficiente tenerlo a la vista de todos.

5.3 Diagnóstico

Bien pudiera pasar que al cabo de poco tiempo el área estuviera totalmente transformada y ya nadie recuerde lo que era, para poder hacer un comparativo de la mejora es necesario que el equipo determine cuáles son las condiciones actuales en las que se encuentra su espacio de trabajo y para ello se recomienda realicen algunas acciones como:

5.3.1 Elaborar el álbum de fotos.

Qué mejor demostración de la efectiva implementación de este Programa que tener evidencia fotográfica de cómo estaba antes nuestro espacio de trabajo y como esta después de la implementación.

1) Tomar fotos de cada espacio del área de trabajo, de acuerdo al **Mapa Detallado**, tomando en cuenta lo siguiente:

- ✚ Es preferible que lo realice el responsable del Programa y comunique al personal el propósito por el que se están tomando las fotografías.
- ✚ Identificar en el **Mapa Detallado**, el lugar y la dirección desde donde tomó cada foto (al tomar las fotos de control es recomendable sea en el mismo lugar y desde el mismo ángulo).
- ✚ Procure que el número de fotos de cada sección sea proporcional a su tamaño.
- ✚ Coloque las fotos a la vista del personal para concientizarlos de la necesidad de aplicar esta metodología, en caso de no contar con el espacio para ello, deberá enviárselas vía correo electrónico.
- ✚ Trata de tomar la foto con un panorama completo, y cuando tomes después la foto, es sumamente importante sacarla desde el mismo lugar y mismo ángulo.

- 2) Utiliza el formato **Evidencia Fotográfica** para elaborar tu álbum de fotos, en el se especifica el puesto de trabajo, el nombre de la persona que lo ocupa y la fecha en que fue tomada la fotografía.

5.3.2 La Encuesta de Evaluación.

Para evaluar cada área de trabajo, en relación a las 9's, es necesario realizar una encuesta que permita medir las condiciones actuales, de tal modo que posteriormente se pueda medir el avance.

Para ejecutar esta tarea es necesario, aplicar el formato **Diagnóstico** por lo que se recomienda hacer lo siguiente:

- ✚ Aplicar en cada área de trabajo la evaluación invitando a participar a todos los integrantes del equipo. Es recomendable primero explicar con cuidado a todos los integrantes los criterios de evaluación, mismos que se detallan en el formato **Diagnóstico**.
- ✚ Es recomendable que cada área de trabajo sea evaluada por uno de sus compañeros o responsables del Programa de otras áreas de la Institución.
- ✚ Con los resultados obtenidos construya una gráfica de radar apoyándose en el formato Gráfica de Radar. Debe hacerlo para cada área de trabajo y con los resultados obtenidos de cada uno calcular el promedio por Departamento.
- ✚ Difunde los resultados de esta evaluación, enviando a cada uno de los colaboradores sus resultados obtenidos en el diagnóstico y/o publicando en un lugar visible los resultados por el Departamento, en caso de tener el espacio suficiente en caso contrario difundirlo vía correo electrónico.
- ✚ Las Evaluaciones subsecuentes se realizarán mediante el grupo de Evaluadores o el responsable de la implementación del Programa puede coordinarse con el encargado del área para realizar evaluaciones de seguimiento.

5.4 Cómo implementar las 9's

5.4.1 Cómo Implantar la clasificación

El primer paso en la implantación de la **Clasificación** consiste en la identificación de los elementos innecesarios en el lugar de trabajo seleccionado para implantar las 9's.

Para comenzar el proceso, lo primero que debe hacerse es clasificar. Utilizando el formato **Inventario** y clasificar cada uno de los elementos de acuerdo al formato **Matriz de Clasificación de Objetos**. Se recomienda que se propongan tiempos de aplicación para esta "s", que no vayan más allá de una semana. Para realizar de manera efectiva esta primera "s" pueden apoyarse con el formato **Priorización de Metas**.

Después de orientar al grupo a clasificar y explicando que, sin darnos cuenta, guardamos "cosas" que no funcionan, en mal estado o excedentes. La clasificación de objetos servirá para que nadie deseche algo que puede resultarle útil a alguien de otra área.

El responsable de la implementación del Programa 9's debe dar a conocer a los colaboradores del área el formato **Matriz de Clasificación de Objetos** para que se apoyen de manera que permita a todos identificar de forma homogénea, fácil y objetiva cada equipo, maquinaria, documento o papelería, mobiliario y materiales.

Durante la jornada o día de campaña se logró eliminar una gran cantidad de elementos innecesarios. Sin embargo, quedaron varias herramientas, materiales, equipos, maquinaria, etc. que no se pudieron retirar por problemas técnicos o por no tener una decisión clara sobre qué hacer con ellos.

Para estos materiales se debe actuar de acuerdo al protocolo de acción para cada uno de ellos, mismos que están en el formato **Matriz de Clasificación de Objetos**.

5.4.2 Cómo Implantar la organización

Después de clasificar los objetos en cada área de trabajo hay que tomar la decisión de qué hacer con lo que consideramos necesario, y es aquí donde empieza la segunda "s" y para comenzar necesitas tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

-  El color que debes utilizar para organizar los documentos.
-  Revisar las políticas del Programa 9's
-  La ubicación de cada una de las carpetas.
-  La relación de carpetas que contiene cada librero.
-  La ubicación de la maquinaria y equipo en el puesto de trabajo.
-  El área temporal para los objetos que están en proceso de baja.
-  Revisar los protocolos de acción para cada unos de los objetos innecesarios.

✚ Aportarte con el Mapa Detallado para la ubicación de cada maquinaria y equipo.

5.4.3 Cómo Implantar la Limpieza

La Limpieza debe implementarse siguiendo una serie de pasos que ayuden a crear el hábito de mantener el sitio de trabajo en correctas condiciones.

Paso 1. Campaña o jornada de limpieza

El responsable de la implementación de 9's debe convocar a una reunión a todos los colaboradores del área donde se detallen las actividades de esta jornada, el propósito de esta jornada es eliminar los elementos innecesarios y limpiar el equipo, pasillos, libreros, archiveros, almacenes, maquinaria, etc.

Esta clase de limpieza no se puede considerar una efectiva implementación, ya que se trata de un buen inicio y preparación para la práctica de la limpieza permanente. Esta jornada de limpieza ayuda a obtener un estándar de la forma como deben estar los equipos permanentemente.

Las acciones de la **Limpieza** deben ayudarnos a mantener el estándar alcanzado el día de la jornada inicial. Esta jornada o campaña crea la motivación y sensibilización para iniciar el trabajo de mantenimiento de la limpieza y progresar a etapas superiores.

Paso 2. Planificar el mantenimiento de la limpieza.

El responsable de la implementación del Programa 9's debe asignar un contenido de trabajo de limpieza en el área de trabajo. Si se trata de un equipo de gran tamaño, será necesario dividirla y asignar responsabilidades por zona a cada trabajador. La asignación de área, tiempo y responsable se puede registrar en el formato **Priorización de Metas**. No está de más que se tomen algunas fotografías del antes y después de realizada la jornada de limpieza.

Paso 3. Actividades de la campaña

Durante la jornada de limpieza se deben tomar en cuentas estas sugerencias:

-  Retirar y limpiar profundamente la suciedad, desechos, polvo, óxido, limaduras de corte, arena, pintura y otras materias de todas las superficies. No hay que olvidar las cajas de control eléctrico, ya que allí se deposita polvo y no es frecuente por motivos de seguridad, abrir y observar el estado interior.
-  Durante la limpieza es necesario tomar información sobre las áreas de difícil acceso, ya que en un futuro será necesario realizar acciones de mejora continua para su eliminación, facilitando las futuras limpiezas de rutina. En la reunión de cierre de la jornada hacer los comentarios de esas áreas identificadas.

- ✚ Debemos insistir que la limpieza es un evento importante para aprender del equipo e identificar a través de la inspección las posibles mejoras que requiere el equipo.
- ✚ Difundir tanto prácticas como acciones de mejora a los compañeros del área de trabajo y responsables de otras áreas de la Institución.

5.4.4 Cómo implementar el Bienestar Personal

Una vez realizada la Clasificación, Organización y Limpieza, podrá experimentar la diferencia, y los colaboradores del área involucrados estarán gozando de un ambiente laboral saludable y cómodo, ahora el reto será mantenerlo, por lo que se hace necesario que orientes a los equipos de trabajo a identificar y controlar generadores de contaminación mental.

La siguiente tarea con los colaboradores del área de trabajo es acordar la forma en que se van a eliminar las incomodidades, la contaminación y los distractores que les ocasionan molestias y juntos evitar se generen nuevas fuentes que ocasionan el deterioro del ambiente de trabajo, así es que lo primero que tendrás que hacer es:

Convocar a una reunión con los colaboradores del área y organizar una lluvia de ideas considerando lo siguiente:

1. **Identificar** generadores de incomodidades u obstrucciones, contaminantes (olores, vapores, humores, ruido, basura o desperdicio), suciedad, y de distracciones o molestias u ofensas al personal. Responda en grupo a la pregunta ¿Qué o cuál generador afecta el área?
2. **Localizar** generadores, trabaja con el grupo para responder a las preguntas: ¿Dónde se genera?, ¿Quién (es) lo genera (n)?, ¿Cuándo se genera?
3. **Analizar** causas raíz para cada generador. Responde en grupo a la pregunta ¿Por qué sucede esta... incomodidad, obstrucción, contaminación... etc.? anota uno o más conceptos que contengan las respuestas del grupo a la pregunta.
4. **Definir** una acción inmediata. Defina junto con el grupo al menos una actividad que pueda evitar que sigan generándose molestias (incomodidades, contaminaciones o distractores). Selecciona a un responsable y una fecha límite para implantar la acción inmediata.

Utiliza la información anterior para construir e identificar en una **Minuta de Reunión** los acuerdos a los que llegaron los colaboradores del área de trabajo.

5.4.5 Cómo implementar la Disciplina

La disciplina no es visible y no puede medirse a diferencia de la Clasificación, Organización y Limpieza. Existe en la mente y en la voluntad de las personas y sólo la conducta demuestra la presencia, sin embargo, se pueden crear condiciones que estimulen la práctica de la disciplina.

Para la implementación efectiva de esta "s" se recomienda la elaboración de Acuerdos de Limpieza y de Convivencia.

5.4.5.1 Acuerdos de Limpieza

Mejorar el ambiente de trabajo incluye también hacer un esfuerzo de todos para mantener las áreas de trabajo limpias. En una reunión de trabajo los colaboradores de puesto de trabajo procede a:

- ✚ Proponer y aprobar los acuerdos de limpieza y su periodicidad en un reglamento interno.
- ✚ Cada integrante del área firma el acuerdo y deberá integrarse en la carpeta de evidencias de la implementación del Programa 9'a.
- ✚ Integrar y dar a conocer a los colaboradores el programa de mantenimiento preventivo de equipo e instalaciones, esta actividad puede reflejarse en el formato **Priorización de Metas**.
- ✚ Informar a cada uno de los colaboradores la ubicación del reglamento y programa de mantenimiento preventivo de equipo.

5.4.5.2 Acuerdos de Convivencia.

El ambiente de trabajo no solo incluye áreas de trabajo limpias y libres de obstrucciones y contaminación. Parte importante del ambiente es la interacción entre el personal. Necesitamos un acuerdo del grupo.

Para la realización de estos acuerdos considere los siguientes puntos:

1. El responsable de la implementación del Programa 9's debe convocar a una reunión y organizar una lluvia de ideas con las siguientes preguntas:

- ✚ ¿Qué reglas debemos cumplir entre nosotros para hacer el ambiente más confortable y las relaciones más agradables? Con las ideas generadas

construya de 2 a 5 enunciados que contengan todas las ideas y sean aprobados y comprendidos por todos los colaboradores del área de trabajo.

✚ ¿Qué medidas debemos tomar para limitar la generación de incomodidades, obstrucciones, contaminantes o distractores para todos? Con las ideas generadas construya de 2 a 5 enunciados que contengan todas las ideas y sean aprobados y comprendidos por todos los colaboradores del área de trabajo.

2. Firmar, guardar y dar a conocer los acuerdos generados por todos los colaboradores del área de trabajo.

5.4.6 Cómo implementar la Constancia

Si los pasos se han seguido hasta ahora, seguro ya estás disfrutando de un ambiente más confortable, seguro, e incluso más eficiente; sin embargo el reto ahora es permanecer en ese ambiente, y para ello se requiere constancia en los acuerdos planteados.

Para dar seguimiento, y mantener el ambiente, es necesario adquirir el hábito de planear y controlar permanentemente el trabajo, para esto es recomendable que el responsable de la implementación del Programa 9's de seguimiento a los acuerdos establecidos en las reuniones de trabajo y a lo acordado en el formato **Priorización de Metas**.

5.4.7 Cómo implementar el Compromiso

El compromiso se empieza a observar cuando se establecen los acuerdos y fechas, sin embargo se comprueba cuando se ejecutan los acuerdos y, para cerrar este ciclo es conveniente que el responsable de la implantación de 9's registre el grado de ejecución de las tareas, para ello pueden utilizar el formato de **Minuta de Reunión** y anotar en el resultado, si se cumplió o no se cumplió, si está pendiente e incluso anotar sus causas.

Cabe mencionar que el compromiso real es observable, en el entusiasmo evidente de las personas que participan en el proceso de aplicación de las 9's, se manifiesta cuando se mantiene una actitud positiva y flexible hacia los cambios, por lo que es indispensable que se involucren en este proceso todos los niveles jerárquicos del área de trabajo.

5.4.8 Cómo implementar la Coordinación

La coordinación, el acuerdo y el trabajo conjunto son factores decisivos tanto para mejorar el ambiente de trabajo, como para lograr la satisfacción de los usuarios, es importante que tomes en cuenta que todas las acciones que se hayan planteado en los

acuerdos, deben ser congruentes al propósito, y es necesario que verifiques que todos los esfuerzos de los equipos que formaron para la aplicación de esta metodología, tengan exactamente el mismo propósito, de tal manera que se hace necesario, establecer parámetros de las acciones que deberán ejecutarse normalmente, y es entonces cuando pasamos a la siguiente etapa.

5.4.9 Cómo implementar la Estandarización

Si has seguido las instrucciones hasta ahora, en este momento has cumplido con el primer lineamiento de la estandarización: **Documentar el proceso.**

En coordinación con los colaboradores del área de trabajo verifica con el siguiente listado, el contenido de tu carpeta de evidencia de la implementación de 9's.

CONTENIDO	SI	NO
Copia de este manual de implantación "Programa 9's"		
Políticas del Programa 9's		
Mapa de Zona		
Mapa Detallado		
Minutas de reunión		
Inventarios		
Matriz de clasificación de objetos		
Evidencia fotográfica inicial y subsecuente		
Encuestas de evaluación inicial (diagnóstico) y subsecuentes (evaluación interna)		
Gráfica de radar		
Priorización de metas		

6. Medir y Analizar.

El diagnóstico le permitió identificar objetivamente los problemas del área con relación a las 9's. Esa misma evaluación (fotos y encuestas) al repetirse, ahora servirá de base objetiva para medir el impacto de las acciones que defina el grupo de trabajo.

Posteriormente se realizarán evaluaciones de seguimiento para verificar el avance de la implementación del Programa 9's por parte del grupo evaluador, sin embargo el área de trabajo puede programar evaluaciones internas.

Analizar en grupo los resultados de cada una de las evaluaciones para definir acciones que impulsen la mejora de sus resultados de acuerdo al siguiente esquema:

- ✚ Presentar al grupo la gráfica de radar donde se visualicen las 9's.
- ✚ Identificar el nivel actual de cada una de las S's.
- ✚ Identificar el nivel a donde podemos llegar en cada una de las S's.
- ✚ Si no existe diferencia entre el diagnóstico y la primera evaluación ¡Felicidades!, si existe diferencia entre las dos calificaciones, ésta pasa a constituirse en la definición del problema.
- ✚ Localizar el problema (dónde, cuándo y con quién sucede).
- ✚ Identificar la causa (por qué sucede).
- ✚ Definir acciones para eliminar la causa del problema.
- ✚ Realizar las acciones planeadas y otorgar los apoyos necesarios para que se lleven a cabo.
- ✚ Verificar el cumplimiento de las acciones definidas.

Difundir avances de la implementación con los colaboradores del área de trabajo mediante publicaciones o correo electrónico.