

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (PD)

**IMPLEMENTACIÓN DE LAS 9S'S COMO MEJORA CONTINUA EN MUNICIPALIDAD DE SAN
MARTÍN ZAPOTITLÁN, DEPARTAMENTO DE RETALHULEU**
TESIS DE GRADO

SUGEY GUADALUPE CAMEY RABANALES DE SANTISTEBAN
CARNET 970124-56

QUETZALTENANGO, OCTUBRE DE 2014
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (PD)

**IMPLEMENTACIÓN DE LAS 9S'S COMO MEJORA CONTINUA EN MUNICIPALIDAD DE SAN
MARTÍN ZAPOTITLÁN, DEPARTAMENTO DE RETALHULEU**

TESIS DE GRADO

**TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**POR
SUGEY GUADALUPE CAMEY RABANALES DE SANTISTEBAN**

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA

**QUETZALTENANGO, OCTUBRE DE 2014
CAMPUS DE QUETZALTENANGO**

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECCER, S. J.
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA: MGTR. LIGIA MERCEDES GARCIA ALBUREZ
VICEDECANA: MGTR. SILVANA GUISELA ZIMERI VELASQUEZ DE CELADA
SECRETARIO: MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

LICDA. NANCY IRENE MENÉNDEZ YOTZ

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. CRISTIAN FERNANDO VILLATORO DE PAZ
MGTR. HELENE JACQUELINE KOOPPLER CANORGA DE DE LEON
MGTR. RAUL ESTUARDO PEREZ GODINEZ

AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO

DIRECTOR DE CAMPUS:	ARQ. MANRIQUE SÁENZ CALDERÓN
SUBDIRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA:	P. JOSÉ MARÍA FERRERO MUÑIZ, S.J.
SUBDIRECTOR DE GESTIÓN GENERAL:	P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLÍS, S.J.
SUBDIRECTOR ACADÉMICO:	ING. JORGE DERIK LIMA PAR
SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO:	MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ

Quetzaltenango, 11 de mayo del 2014

Licenciado:
Wilson Villanueva
Coordinador Ciencias Económicas
Universidad Rafael Landívar de Quetzaltenango.

Respetable Licenciado:

En cumplimiento a la asignación que se me hiciera como asesora del trabajo de Tesis Titulado: "Implementación de las 9S's como mejora continua en Municipalidad de San Martín Zapotitlán, departamento de Retalhuleu", elaborado por la estudiante: Sugey Guadalupe Camey Rabanales", con carné No. 97012456 de la Licenciatura en administración de Empresas.

Hago de su conocimiento que ha sido concluida la asesoría, por lo que me permito emitir DICTAMEN FAVORABLE para que pueda continuar con los trámites correspondientes, ya que el trabajo ha sido elaborado y concluido siguiendo los lineamientos académicos y científicos que requiere la Universidad Rafael Landívar.

Por lo anteriormente expuesto, extendiendo la presente carta de aprobación de tesis II para que sea nombrada la Terma Revisora que corresponda, previa a la defensa del mismo.

Sin otro particular me suscribo,

Atentamente.


Licda. Nancy Irene Menéndez Yotz
Asesora



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
No. 01126-2014

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante SUGEY GUADALUPE CAMEY RABANALES DE SANTISTEBAN, Carnet 970124-56 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (PD), del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 01574-2014 de fecha 5 de agosto de 2014, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

IMPLEMENTACIÓN DE LAS 9S'S COMO MEJORA CONTINUA EN MUNICIPALIDAD DE SAN MARTÍN ZAPOTITLÁN, DEPARTAMENTO DE RETALHULEU

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADORA DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 13 días del mes de octubre del año 2014.



MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL, SECRETARIO
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar

Agradecimiento

- A Dios:** Por darme todo lo que tengo, por estar siempre conmigo, por permitirme ser feliz y por darme la oportunidad de lograr otra meta más en mi vida profesional.
- A mis Padres:** José Esteban Camey y Blanca Floridalma Rabanales, por el inmenso amor y apoyo incondicional que siempre me han dado y que con su ejemplo me enseñaron a ser una persona de bien y luchar siempre por lo que se quiere.
- A mi Esposo:** René Santisteban, por estar a mi lado en esas largas noches de desvelo, por tenerme confianza, motivarme y guiarme para alcanzar mis sueños, eres único.
- A mis Hermanos:** Mirna, Nancy, Marlon, Fernando gracias por las palabras de firmeza, apoyo y ánimo que siempre me dieron, los llevo en mi corazón, especialmente a mi hermana Flor de María por la atención y amor que les dio a mis hijos en mi ausencia, con dulzura le explicaba a mis hijos que este esfuerzo era por ellos para que se sintieran orgullosos de mí, mil gracias, los quiero muchísimo.
- A mis Tías:** María y Amparo, por su amor y apoyo incondicional.
- A mis Primos:** Por el cariño y amor que siempre que recibido de ustedes, especialmente para Brenda y Amelia.
- A mis Sobrinos:** Por su cariño y paciencia hacia mis hijos... los cuidaron en los momentos que más necesitaba, mí agradeciendo sincero para cada uno.

A mis Amigos: Por las muestras de cariño palabras de aliento a mis queridas chicas Muni, ustedes saben cuánto las quiero, a mi amigo David por estar presente en esta lucha por animarme día a día y acompañarme en este proceso, mis respetos y admiración para ti y a todos mis amigos que siempre me brindaron su amistad y apoyo incondicional.

A mi Asesora: Licda. Nancy Irene Menéndez, por compartir sus conocimientos, experiencias y sobre todo su amistad, la aprecio y sobre todo la admiro.

A Municipalidad

San Martín

Zapotitlán: Por permitirme desarrollar el trabajo de campo y a los colaboradores que apoyaron durante el proceso.

A Intecap: Por el apoyo y asesoría brindada, especialmente a Inga. Julieta Esteban por su amistad y compartirme su experiencia.

Dedicatoria

- A Dios:** Por darme siempre las fuerzas para continuar en lo adverso, por guiarme en el sendero de lo sensato y darme sabiduría en las situaciones difíciles.
- A mis Padres:** Por darme la vida y enseñarme a luchar día a día para que lograra escalar y conquistar este peldaño más en la vida.
- A mi Esposo:** Por su inmenso amor, comprensión, paciencia y apoyo en todo momento y que sus palabras de ánimo me dieron fuerzas para lograr este triunfo.
- A mis Hijos:** Brithny, Áxel e Iker , fuente de mi inspiración, luz de mis ojos, dueños de mi corazón y de todo mi ser; hoy trazo una pequeña línea para que les sirva de guía y que luchen por ser mejores que nosotros, estando conscientes que en esta vida todo esfuerzo tiene su recompensa. Los Amo mis hijos.
- A mis Hermanos:** Gracias por ser parte de mi vida.
- A mis Sobrinos:** Con todo mi amor y que les sirva de guía para que en un futuro sean también profesionales exitosos, ánimo... sé que pueden lograrlo y aún más.

Índice

	Pág.
Introducción	1
I. Marco de referencia	4
1.1 Marco contextual	4
1.2 Marco teórico.....	9
1.2.1 9S`s	9
<i>Seiri</i> (clasificación-organización).....	13
<i>Seiton</i> (orden)	13
<i>Seiso</i> (limpieza)	14
<i>Seiketsu</i> (bienestar personal- conservación).....	14
<i>Shitsuke</i> (disciplina).....	15
<i>Shikari</i> (constancia).....	15
<i>Shitsukoku</i> (compromiso)	16
<i>Seishoo</i> (coordinación)	16
<i>Seido</i> (estandarización).....	17
1.2.2 Mejora continua o Kaizen	28
Calidad del servicio	32
Gestión medio ambiental	33
Prevención riesgo laboral	33
Imagen corporativa.....	33
1.2.3 Municipalidad San Martín Zapotitlán, Retalhuleu	34
II. Planteamiento del problema	38
2.1 Objetivos.....	39
2.1.1 Objetivo general	39
2.1.2 Objetivos específicos.....	39
2.2 Hipótesis operativa	40
2.3 Variables e indicadores.....	41
a. Definición conceptual.....	41

b.	Definición operacional	41
2.4	Alcances y limitaciones	42
a.	Alcances	42
b.	Limitaciones	42
2.5	Aporte	43
III.	Método	44
3.1	Sujetos	44
3.2	Población y muestra	44
3.3	Instrumentos	46
3.4	Procedimiento.....	47
IV.	Presentación de resultados.....	48
V.	Discusión y análisis de resultados	121
VI.	Conclusiones.....	126
VII.	Recomendaciones.....	129
VIII.	Bibliografía.....	132
IX.	Anexos.....	136
a.	Propuesta: manual interno de las 9S`s para promover la mejora continua en la Municipalidad de San Martín Zapotitlán, Retalhuleu	136
b.	Cuadro de operalización de variables	177
c.	Boleta de observación.....	184
d.	Entrevista dirigida Alcalde Municipal antes de la implementación	186
e.	Entrevista dirigida a jefes de áreas antes de la implementación	191
f.	Cuestionario a colaboradores municipales antes de la implementación	195

g.	Encuesta dirigida a usuarios de servicios públicos municipales antes de la implementación	199
h.	Entrevista dirigida Alcalde Municipal después de la Implementación	202
i.	Entrevista dirigida a jefes de área después de la implementación.....	206
j.	Cuestionario a colaboradores municipales después de la implementación	211
k.	Encuesta dirigida a usuarios de servicios públicos municipales después de la implementación	215
l.	Diagnóstico.....	218
m.	Fotografías.....	226
n.	Boleta de auditoría.....	259

Resumen

El presente informe de tesis denominado “Implementación de las 9S’s como Mejora continua en Municipalidad de San Martín Zapotitlán, Retalhuleu”, es el producto de un estudio experimental que se ejecutó en las diferentes áreas de trabajo de jefes y colaboradores, que surgió de las evidencias recabadas dentro de la institución, al observar poco acceso a los documentos, ambientes de trabajo inseguros y desagradables por la falta de limpieza y orden, fuentes de suciedad y de las actitudes negativas de los colaboradores.

La Municipalidad ante esta necesidad implementa la metodología de las 9S’s, con talleres y estrategias que promuevan servicios eficientes, que optimicen las condiciones de calidad, seguridad y un ambiente agradable dentro del trabajo, con compra de equipo, accesorios y muebles de oficina y actividades para ordenar, clasificar, limpiar y pintar las diferentes áreas dentro de la institución.

La implementación de esta metodología estableció beneficios de fácil acceso a los documentos importantes, ambiente de trabajo seguro y agradable, eliminación de las fuentes de suciedad, el compromiso y el cambio de actitud de los colaboradores para favorecer la calidad en los servicios municipales.

Es recomendable darle continuidad a la implementación de la herramienta de las 9S’s dentro de la municipalidad y es por ello que se presenta, en este informe, la propuesta del Manual Interno de las 9S’s para que promueva la mejora continua en la institución.

Introducción

En la municipalidad de San Martín Zapotitlán, del departamento de Retalhuleu es necesario implantar un sistema de orden y limpieza, porque se evidenció en las diferentes áreas de trabajo desorden, falta de limpieza y sobre todo problemas al buscar expedientes o documentos importantes que se necesitan consultar o llevar a otra institución para su uso o trámite respectivo de forma pronta y precisa.

Dentro de la Municipalidad de San Martín Zapotitlán se evidencia lo siguiente: ambiente de trabajo sucio, desordenado e inseguro y con poca higiene. Provocando en los colaboradores fatiga, cansancio, pereza y desmotivación para realizar sus labores diarias, por la falta de un programa o herramientas de orden y limpieza.

Las empresas deben ser competitivas y la municipalidad como institución autónoma, que sirve a los intereses públicos que le están encomendados y actúa de acuerdo con los principios de eficacia, eficiencia y participación comunitaria, también debe ser competente, para optimizar el desempeño de sus recursos, ya sean humanos, materiales, financieros o intelectuales. La mala noticia es que la capacidad de competir no se alcanza de la noche a la mañana; más bien es el resultado de una estrategia y un esfuerzo continuo por parte de las diferentes áreas que integran una organización para promover la mejora continua.

Para establecer las diferentes estrategias que promueven la competitividad, es necesario cuestionarse qué beneficios obtendría la Municipalidad de San Martín Zapotitlán, del departamento de Retalhuleu al implementar las 9 S's y si los resultados obtenidos al aplicarlas se vinculan a una mejora continua de las condiciones de calidad, seguridad y un ambiente agradable dentro del trabajo.

La presente investigación es de carácter experimental y tuvo como objetivo principal, implementar las 9S's como mejora continua en la Municipalidad de San Martín Zapotitlán, Retalhuleu, donde fue necesaria la participación responsable de todas las personas que integran el Consejo Municipal, el Señor Alcalde y los colaboradores municipales.

En este trabajo se presenta el Marco de referencia que describe los conceptos fundamentales de la metodología de las 9S's. Las 9S's son nueve principios japoneses cuyos nombres comienzan con S y que se integran en forma holista, para conseguir una empresa limpia, ordenada y con un grato ambiente de trabajo, mejorando la calidad de sus servicios y la atención a los usuarios.

En el planteamiento del problema se describen los objetivos, la hipótesis, las variables e indicadores y el aporte que esta Tesis promete como beneficio a la Municipalidad en donde se consultó capital intelectual voluntario japonés de INTECAP, libros, revistas, artículos y entrevistas estructuradas.

El Método aplicado conlleva los sujetos involucrados, como la población y muestra, los instrumentos utilizados como la boleta de observación, entrevista dirigida al Alcalde Municipal y jefes de áreas, cuestionario a colaboradores municipales y encuesta a los usuarios de los servicios públicos municipales, que permitió evidenciar los problemas ocasionados por falta de un programa de orden y limpieza.

Con la presentación de los resultados se determinó el desconocimiento de la metodología de las 9S's por parte de los jefes de áreas y colaboradores municipales, lo que condujo a realizar capacitaciones para inducir el conocimiento sobre esta herramienta de mejora continua.

El análisis e interpretación de resultados permitió verificar el antes y después del experimento dentro de las diferentes áreas de trabajado, evaluando la satisfacción de los colaboradores, jefes de áreas y usuarios al tener ambientes de trabajo, limpios, ordenados y agradables. Esto determina que si existen beneficios de mejora continua al implementar las 9S's en la Municipalidad de San Martín Zapotitlán, y en consecuencia se aprueba la hipótesis operativa en donde la implementación de ésta herramienta promoverá un mejoramiento continuo.

En anexos, para lograr la perpetuidad de la metodología se presenta como propuesta la implementación del Manual Interno de las 9S's en el que se encuentran lineamientos y normas

para mantener un ambiente agradable y limpio e inducir al personal a ser ordenados y realizar actividades periódicas para mejorar la imagen de la institución.

I. Marco de referencia

1.1 Marco contextual

Segeplan (2013) San Martín Zapotitlán, es un municipio del departamento de Retalhuleu, que está ubicado a 182 Kms. de la república de Guatemala con vías completamente asfaltadas, siendo un municipio muy conocido porque en él, se ubica el Centro vacacional del Instituto de Recreación de los Trabajadores IRTRA, con modernos parques temáticos Xocomil y Xetulul, contando con una excelente gastronomía, hermosos y confortables hoteles, caracterizado por tener excelente plusvalía y afluencia de turistas nacionales y extranjeros que necesitan de un entorno de seguridad, urbanidad y servicios municipales adecuados.

La Municipalidad de San Martín Zapotitlán, Retalhuleu a pesar de ser un municipio modelo a nivel departamental y nacional por la implementación de herramientas informáticas que se utilizan para llevar el control de ejecuciones presupuestarias y contabilidad integrada, en el que se registran los ingresos y gastos de programas y proyectos, por medio de los sistemas de Sicoing GI y Servicios GI. Además de apoyar económicamente a la Universidad de San Carlos de Guatemala y Universidad de Occidente para que presten sus servicios en este municipio, tiene problemas en sus áreas administrativas.

Esta institución enfrenta problemas dentro de sus oficinas como papelería acumulada, excedente y desorden de archivos mobiliario en mal estado y obsoleto. Todos estos son desperdicios que contaminan visualmente las áreas de trabajo.

La metodología de las 9 S's es un sistema que contiene las 5 S's y posteriormente se agregaron 4 S's para una mejor efectividad en el personal, de esta forma las fases quedan completas, las 9 S's están evocadas a entender, implantar y mantener un sistema de orden y limpieza en la empresa, al aplicar se tendrán retribuciones como una mejora continua y condiciones de calidad, seguridad y ambientes laborales agradables.

A continuación se presentan algunos artículos relacionados de las 9S's y mejora continua. (Instituto Técnico de Capacitación y Productividad [INTECAP],2012) inicialmente implementaron las 5S's y actualmente utilizan las 9S's, contando con el respaldo de voluntarios japoneses quienes apoyan y capacitan constantemente al personal y a otras instituciones que así lo requieran. Concluyen que las S's iniciaron siendo un programa que con el paso del tiempo y las prácticas permitieron ir incorporando diferentes tecnologías de acuerdo a las empresas, que en muchos casos, aunque sean de un mismo sector, tienen formas diferentes para la aplicación ya que sus necesidades son diferentes por lo que es necesario realizar un diagnóstico para conocer las áreas que requieren prioridad. Este es un sistema sencillo y no requiere de mucho esfuerzo pero si de un compromiso y una constancia para lograr los cambios en la estructura como en la mentalidad de las personas.

Ministerio de la Producción Perú (S/F) Continental es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de productos que brindan al usuario un placentero y saludable descanso, como colchones y muebles de alta calidad. Una de sus marcas destacadas es la marca de colchones Drimer. Ha ganado el premio a mejor empresa del año durante cuatro años consecutivos. La empresa Continental viene aplicando el programa de las S's, desde hace 3 años y los cambios que ha traído son a nivel de orden y limpieza, donde se observa que los trabajadores han adoptado el compromiso no solo en el trabajo sino también en el hogar. Los logros alcanzados son cambios en el personal, asumir orden y limpieza, seguridad y mayor productividad.

En consecuencia por la aplicación de esta herramienta se destaca el gran compromiso respecto al orden y la limpieza de parte de los trabajadores, se logra controlar cada vez más el tema de seguridad y es por ello que se eleva la productividad. Los mismos trabajadores al involucrarse en este compromiso se vuelven proactivos y proponen cambios para seguir manteniendo el orden y la limpieza.

Ministerio de la Producción Perú (S/F) A tempo Percusión es una empresa peruana dedicada a la fabricación de cajones creada en 1999. En el año 2006 empezó a aplicar las 5S y *Kaisen*, en donde fue ordenando los espacios de trabajo, debido a que el desorden estaba muy presente en

ellos. Luego se buscó liberar espacios para utilizarlos de otro modo, así se fueron eliminando los desechos que representaban un espacio innecesario dentro de la planta.

La empresa A tempo Percusión enumera los logros en orden y limpieza, mayor productividad, ahorro del espacio de trabajo y optimización de personal. Otro de los resultados de la aplicación del programa, fue el bienestar del personal producto de tener un taller ordenado. Hubo una mejora de ánimo colectiva y se manifiesta en mayor productividad y rentabilidad.

Borrayo (2008) en su trabajo de tesis: “Implementación de la herramienta de las 5’s en Reconstructora de Motores Borrayo de León- Sur”, expresa que todas las organizaciones se han intensificado para mejorar continuamente y con ello ser más competitivas en el entorno donde se desenvuelven, por lo que es necesario implementar y adecuar la herramienta de las 5’s como un método de mejora continua en el que se identifique y se adapte a las necesidades de cada área de la empresa. El movimiento o herramienta de las 5’s están ligados y orientados a la calidad total, convirtiendo los aspectos negativos en oportunidades de mejora continua. Expresa que esta técnica ha de ser una filosofía, para la vida y también para aplicarlo en el trabajo. Las 5S’s se refieren a cinco iniciales de palabras japonesas y se resumen en un enfoque integral hacia la seguridad e higiene, donde el orden y limpieza deberán ser siempre respetados. En la aplicación se identificaron oportunidades de mejora de las condiciones físicas, se eliminó la materia prima sobrante ayudando a minimizar los tiempos de fabricación, se implementó una nueva cultura organizacional y se redujo los riesgos en el trabajo.

Ramallo (2010) explica la experiencia con la aplicación de las denominadas 5S’s dentro de una cocina, con el patrocinio del restaurante Lider Chef. Establece que cuando toca visitar locales de clientes o conocidos, es frecuente tener la sensación de desorden, de suciedad, de falta de disciplina. En estos casos pareciera que a nadie le importará sus consecuencias, pérdidas de tiempo, búsquedas interminables, compras innecesarias, malhumor y desmotivación. Esta herramienta se basa en mejorar y mantener las condiciones de organización, orden y limpieza en el lugar de trabajo. No se trata de una mera cuestión de estética, se trata de mejorar las condiciones de trabajo, seguridad, clima laboral, la motivación del personal y la eficiencia.

Los logros alcanzados en el restaurante fueron orden y limpieza que repercutieron sobre la seguridad, en cuanto hay menos accidentes y errores, aumento la eficiencia, disminuyó el tiempo de búsqueda por mala identificación, se redujo el monto del inventario por el orden, existe mejor nivel de calidad de producto y procesos y creció la motivación del personal, porque hace lo que tiene que hacer con menor esfuerzo.

Agrovet Market (2011) es una empresa líder en la distribución de productos farmacéuticos veterinarios para la salud animal en el Perú. Esto significa que es pionera y la mayor exportadora de productos de su ramo. Además de poseer una de las redes locales de distribución más importantes del país. Esta empresa se comprometió en todas sus áreas en la mejora continua gracias a la aplicación del programa 5S *Kaisen* con la asesoría de GS1 Perú. Tienen claro que la cultura y las personas son la esencia de la empresa y que cualquier inversión que se haga para mejorar ambas es una garantía de sostenibilidad. Fue esa idea la razón principal para iniciar la implementación del programa de las S's *Kaisen*.

Los logros cuantitativos obtenidos por la aplicación de esta herramienta están la reducción de la rotación en días del inventario, así como el número de horas extras trabajadas. También logro ahorros en el presupuesto de la empresa, no solo en lo económico, sino además en el tiempo de traslado y de respuesta a los pedidos de productos. De acuerdo a la visión empresarial, el principal impacto está en la cultura. Los trabajadores asimilaron los cambios y el proceso de implementación, pues se promovió la participación personal, programándose reuniones abiertas donde se buscaron soluciones a los problemas diarios de manera conjunta.

ExpokNews (2010) en su artículo HELVEX emplea el método *Kaizen* atraer y retener talento, manifiesta que en época de cambios, constantemente aparecen en escena nuevos competidores para las empresas, y éstas no sólo compiten con otras empresas por contar con el mejor producto o servicio; hoy también luchan por atraer y retener a los mejores talentos. En este entorno el éxito de toda organización realmente depende de su gente, por lo que la empresa Helvex valora y reconoce el entusiasmo, dedicación y el profesionalismo de sus colaboradores.

Una de las herramientas que Helvex ha implementado para ser una empresa más eficiente y productiva es la metodología Kaizen, que hoy forma parte esencial de la filosofía de la empresa. Involucra mucho la creatividad y el trabajo en equipo, generando a su vez una actitud de orgullo y compromiso cuando la gente ve cómo sus ideas y aportaciones realmente hacen una diferencia y tienen un impacto directo en los resultados de la empresa.

Sánchez (2011) se refiere al programa *kaizen* como proceso continuo que orienta a mejorar un ambiente de trabajo ordenando, limpio, seguro, agradable, facilita el trabajo diario, siendo responsabilidad de todos los involucrados en llevar a cabo los procedimientos. Este programa es de mucho éxito en Japón puesto que ha logrado que el centro de trabajo sea más comfortable utilizando los materiales, el mobiliario y equipo en una forma correcta y mantenerlo en buen estado, para que los trabajadores saquen el máximo de sus actividades sin necesidad de retrasarlas por falta de un equipo o área de trabajo en mal estado. Así fue como buscando la excelencia, crearon el programa de las 5S's de *Kaizen* el que se ha complementado en la actualidad a 9S's, logrando la mejora continua para las medianas empresas, que están constantemente investigando la manera de no ser eliminados por la competencia o por la falta de organización en su empresa.

Hernández (2005) en la tesis: “Eficacia del programa adaptado de las 5 S's”, que fue implementado con el recurso humano de la Cámara Guatemalteca de la Construcción de la Ciudad de Quetzaltenango, el objetivo fue inculcar en las personas un pensamiento de mejoramiento continuo.

Una de las conclusiones a las que llegó fue: La implementación del programa es de mucha facilidad y bajo costo, debido a la sencillez de su aplicación y rápido entendimiento, el éxito 5S's y su permanencia exigen un compromiso total por parte del personal operativo como la línea jerárquica para inducir un cambio en la actitud, estado de ánimo y comportamiento organizacional, garantizando el inicio del proceso gestión de calidad total.

Universidad Virtual (2011) afirma que actualmente el *kaizen*: Mejoramiento continuo, es uno de los programas más importantes para el control total de calidad, el cual ha tomado mucha fuerza

en los entornos que persiguen la calidad y cuyos máximos exponentes son los líderes internacionales: los japoneses.

El concepto *Kaizen* involucra a todos, gerentes y trabajadores, buscando el mejoramiento continuo en el trabajo y de igual manera en la vida personal, familiar y social.

El movimiento 9S`s está definido como la determinación por organizar el lugar de trabajo, mantenerlo funcional, limpio, mantener condiciones estandarizadas y mantener la disciplina que es necesaria para hacer un buen trabajo.

1.2 Marco teórico

1.2.1 9S`s

A. Definición

INTECAP (2012) las 9 S`s deben su nombre a la primera letra de la palabra de origen japonés, esta metodología está evocada a entender, implantar y mantener un sistema de orden y limpieza en la organización. Los resultados obtenidos al aplicarlas se vinculan a una mejora continua de las condiciones de calidad, seguridad y medio ambiente.

Sacristán (2005) establece que es un programa de trabajo para talleres y oficinas que consiste en desarrollar actividades de orden /limpieza y detección de anomalías en el puesto de trabajo, que por su sencillez permiten la participación de todos a nivel individual/grupal, mejorando el ambiente de trabajo, la seguridad de personas y equipos y la productividad.

El concepto de origen japonés de las 9S`s se refieren a la creación de áreas de trabajo más limpias, seguras y visualmente más organizadas. Las 9S`s son las iniciales de nueve principios cuyos nombres comienzan por S y que van todos en la dirección de conseguir un ambiente limpio y ordenado, estos nombres son: *seiri*: clasificación y organización, *seiton*: orden, *seiso*: limpieza, *seiketsu*: conservación-bienestar personal, *shitsuke*: disciplina, *shikari*: constancia, *shitsokoku*: compromiso, *seishoo*: coordinación, *seido*: estandarización.

Bernal y Rodríguez (2009) las 9S's son una respuesta para el desarrollo de planes de mejoramiento en el lugar de trabajo, integran nueve conceptos fundamentales, entorno a los cuales tanto los trabajadores como la empresa pueden lograr las condiciones adecuadas para producir con calidad, bajos costos, en un ambiente seguro y de satisfacción al personal.

B. Historia y evolución

El concepto de las 9S's está orientado hacia la calidad total y se originó en el Japón bajo la orientación de W.E. Deming hace más de 40 años como metodología de las 5S's de la calidad. Las 5S's de la calidad son una metodología o herramientas de mejora que se centran en la eliminación de pérdidas. El objetivo central de las 5S's es lograr el funcionamiento más eficiente y uniforme de las personas en los centros de trabajo.

Instituto Politécnico Nacional (2007) Las 9S's japonesas son una evolución de la que anteriormente se manejaban como 5S's, s *Seiri*- organización, *seiton* – orden, *seiso*- limpieza, *seiketsu*- estandarizar, *shitsuke*-disciplina surgen de la necesidad de complementar para tener un mayor alcance en las áreas donde se desee aplicar la metodología, añadiéndole 4S's *shikari* (constancia), *seiketsu* (bienestar personal o equilibrio), *shitsukoku* (compromiso), *seishoo* (coordinación).

El concepto de las 9S's no debería resultar nada nuevo para ninguna empresa ya sea manufacturera o de servicio, pero desafortunadamente si lo es. Las 9S's son un medio y no un fin; es decir esta metodología constituye una parte del trabajo de cada una de las personas de la organización, se lograría metas relacionadas con la mejora de la calidad. Por ello las S's tiene una relación directa con calidad y no hay duda en decir que los principios que promueven esta metodología, son el primer paso para lograr la competitividad.

Necesidad de las 9S`s

Yamamoto (2012) enfatiza que el implementar las 9S´s ayuda a elevar los niveles de calidad, eliminar tiempos muertos, reducción de costos, los tiempos de espera de los productos y las condiciones laborales irán mejorando, ayuda aumentar la higiene y la seguridad, crea o mejora los procedimientos establecidos dentro de la compañía, a trabajar con la entrega a tiempo, a priorizar las necesidades de nuestros clientes internos o externos.

Este programa requiere dedicación y compromiso no solamente de la gerencia, sino de los colaboradores de la empresa y una apertura hacia los conceptos de calidad, es necesario rescatar que se comprometan con obtener buenos hábitos y la constancia para que el programa perdure, además es conveniente verlo como parte de la cultura de la organización y que se logra adaptar a nuevos procedimientos, buscar estandarizar los procesos para que la mejora sea apreciada por clientes, proveedores, competidores y colaboradores.

CVO (2012) El modelo integral de gestión en el puesto de trabajo utilizado en empresas japonesas considera la aplicación de 9S. Estas están clasificadas de acuerdo a tres propósitos concretos.



El modelo japonés considera la necesidad de aplicar cuatro "S" adicionales utilizadas para estimular al individuo con el propósito de que tenga los buenos hábitos y la aplicación práctica de las 5S sean una realidad en el lugar de trabajo.

Shikari y Shitsukoku son principios fundamentales para reforzar los buenos hábitos personales que un individuo debe practicar en el lugar de trabajo.

Seishoo y Seido son hábitos que están relacionados con la buena integración de los equipos, compañerismo y realizar un trabajo disciplinado.

C. Beneficios de las 9S`s

Jiménez (2013) la implementación de una estrategia 9S´s es importante en diferentes áreas, por ejemplo, permite eliminar desperdicios y por otro lado permite mejorar las condiciones de seguridad, beneficiando así a la empresa y sus colaboradores. Algunos de los beneficios que generan las estrategias de las 9 S´s son:

- Mayores niveles de seguridad que redundan en una mayor motivación de los empleados.
- Reducción en las pérdidas.
- Mayor calidad.
- Tiempos de respuesta más cortos.
- Aumenta la vida útil de los equipos.
- Genera cultura organizacional.

Las 9 S´s son un buen comienzo a la calidad total y no le hacen mal a nadie, está en cada uno aplicarlas y empezar a ver sus beneficios.

D. Características del Programa de las 9S´s

Sarmiento (2008) establece las siguientes características:

- Es aplicable a todo tipo de organización.
- En cualquier puesto de trabajo, oficina, almacén, archivos, áreas públicas y de recepción, centros de capacitación, talleres, laboratorios, etc.
- Propicia la participación del personal en los procesos de mejora.

- Busca mejorar y mantener las condiciones de organización, orden y limpieza del centro de trabajo, propiciando un ambiente adecuado, agradable y seguro.
- Las 9 S's no son los trabajos de limpieza que se organizan ante la visita del Consejo de Administración, políticos, clientes importantes o auditores.
- No es una cuestión de estética sino de funcionalidad y eficacia.
- Puede considerarse un paso previo a la implantación de cualquier proyecto de mejora continua en la organización.

E. Clasificación

- *Seiri* (clasificación- organización)

Sarmiento (2008) consiste en identificar, clasificar, separar y eliminar del puesto de trabajo los equipos, partes, productos, materiales y documentos innecesarios, conservando sólo los necesarios.

Se selecciona y clasifican los elementos, para tener las cosas en el sitio correcto.

El propósito es retirar de los puestos de trabajo todos los elementos que no son necesarios para el trabajo cotidiano. Los elementos necesarios se deben mantener cerca de la acción, mientras que los innecesarios se deben retirar del sitio o eliminar.

INTECAP (2012) establece que, *Seiri* es tener una mentalidad dispuesta al cambio para la superación y el mejoramiento, con un buen criterio de selección y desapego a las cosas que no son de utilidad.

- *Seiton* (Orden)

Sarmiento (2008) “Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”, el *Seiton* implica disponer en forma ordenada todos los elementos esenciales que quedan luego de practicado el *Seiri*, de manera que se tenga fácil acceso a éstos. Una recomendación importante al ordenar es cumplir con el concepto “un elemento es mejor.”

INTECAP (2012) *Seiton*, es tener la disposición para asignar un lugar a cada cosa que utiliza en su trabajo, o actividades diarias y mantenerlas en ese lugar, después de ser utilizadas.

- *Seiso* (limpieza)

Sarmiento (2008) significa limpiar el entorno de trabajo, incluidas el mobiliario, equipo, máquinas y herramientas, paredes, pisos y otras áreas del lugar de trabajo, y que todo el personal se haga responsable de las cosas que usa y se asegure de que se encuentren en buenas condiciones; por esto último, *Seiso* implica también verificar los elementos de trabajo durante la limpieza, para identificar problemas o fallas reales o potenciales.

INTECAP, (2012) indica que *Seiso* consiste en invertir tiempo en la limpieza, e ir adquiriendo la satisfacción y el gusto de mantenerse en lo limpio, cultivando la higiene en todo sentido, holísticamente, interna, externa, personal, familiar, laboral y social.

- *Seiketsu* (conservación -bienestar personal")

INTECAP (2012) establece que es la disposición hacia la preservación y mantenimiento de los objetos e instalaciones que están bajo su cuidado, responsabilidad y, a su servicio. Es realizar las acciones que sean necesarias para conservar en buen estado los equipos, herramientas, mobiliario, servicios, instalaciones, medios de transporte y entorno en general. Este principio implica sobre todo salvaguardar limpio todo nuestro ser individual, tanto exteriormente y preservar dicha limpieza.

Sarmiento (2008) *Seiketsu* tiene dos significados, el primero es el de procurar el bienestar personal de los trabajadores, y el segundo, el de conservar lo que se ha logrado en las tres primeras S's.

Bienestar personal consiste en mantener la limpieza de la persona por medio de 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 mantenimiento, entonces porque no hacer esto con el elemento humano, que es el que agrega valor en los procesos. Por tal motivo, es importante cuidar y mantener su salud y seguridad, a través de descansos, ejercicios físicos livianos, proporcionando buenas condiciones de iluminación, protección contra ruido, buena ventilación, eliminando malos olores, dotando de mobiliario y equipo ergonómico, lo cual se verá compensado al disminuir las ausencias por enfermedades, el agotamiento físico y los accidentes y un incremento de la productividad.

- *Shitsuke* (disciplina)

INTECAP (2012) establece que es tener la disposición, el convencimiento de la voluntad para cumplir todas las normas, procedimientos, leyes, valores, visión, misión institucionales, y otras disposiciones establecidas.

Capacitar a los colaboradores para que continúe con disciplina y autonomía los buenos hábitos adquiridos, para esto es importante esforzarse en cumplir diariamente con las tareas propuestas.

Sarmiento (2008) afirma que esta "S" constituye la etapa más difícil de alcanzar, ya implica establecer nuevos hábitos de orden y limpieza y modificar aquellos que pueden echar atrás lo que se ha logrado con las 4 S's, tendremos que luchar contra nuestra natural de resistencia al cambio.

- *Shikari* (constancia)

INTECAP (2012) afirma que la constancia es tener la voluntad de ser firme permanentemente para hacer las cosas bien, desde el principio y persistir en ello sin cambiar de actitud. Desarrolla y vigoriza el hábito de planear y controlar en todo momento el trabajo garantizando el éxito y resultados benéficos para el personal y para la institución.

Preservar en los buenos hábitos es aspirar a la justicia, en este sentido practicar constantemente los buenos hábitos es justo con uno mismo y lo que provoca que otras personas tiendan a ser justos con uno, la constancia es voluntad en acción y no sucumbir ante las tentaciones de lo habitual y lo mediocre. Hoy se requieren de personas que no claudiquen en hacer bien (eficiencia) y en su propósito (eficacia).

- *Shitsukoku*: (compromiso)

INTECAP (2012) establece que compromiso es tener la disposición de alcanzar resultados superiores a los esperados en la misión institucional, aplicando los valores de calidad, excelencia, puntualidad, responsabilidad, ética, comunicación, trabajo en equipo, innovación y productividad. Promueve los espacios abiertos a la participación y contribución del personal, en la innovación de los servicios y procesos misionales, desarrollando nuevos métodos de trabajo y el uso racional de los recursos institucionales.

Esta acción significa ir hasta el final de las tareas, es cumplir responsablemente con la obligación contraída, sin voltear para atrás, el compromiso es el último elemento de la trilogía que conduce a la armonía (disciplina, constancia y compromiso), y es quien se alimenta del espíritu para ejecutar las labores diarias con un entusiasmo y ánimo fulgurantes.

Shitsukoku significa perseverancia para lograr algo, pero esa perseverancia nace del convencimiento y entendimiento de que el fin buscado es necesario, útil y urgente para la persona.

- *Seishoo*: (coordinación)

INTECAP (2012) afirma que la coordinación es aunar esfuerzos para lograr objetivos comunes. Estimula la sinergia y el trabajo en equipo. Armonía en los esfuerzos, talentos y voluntades, y sincronía en los tiempos.

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

- *Seido*: (estandarización- consistencia)

INTECAP (2012) afirma que consiste en establecer normas, reglamentos y procedimientos que señalan como hacer bien el trabajo, mantener un ambiente laboral adecuado, que sea reconocido y aplicado por todos, sin excepciones de ninguna naturaleza. Tiene como objetivo que los esfuerzos del mejoramiento continuo sean perdurables y a través de la normalización se institucionalicen los cambios provechosos.

F. Compromiso, planeación y organización de la implementación de las 9S`s

- Compromiso

Sacristán (2005) establece que la organización deberá estar convencida y comprometida con la implementación de las 9S`s por lo que todos los niveles de la organización tendrían que formar parte de la implantación.

La alta dirección es la principal responsable del programa, y debería estar firmemente convencida de la importancia de la organización, el orden, la limpieza y los nuevos hábitos. Es la responsable de organizar y proporcionar los recursos necesarios, así como desempeñar un papel activo en el proceso, especialmente en las primeras experiencias de implantación.

Sus funciones son:

- ✓ Liderar el programa 9 S`s.
- ✓ Mantener un compromiso activo.
- ✓ Promover la participación de todos los implicados.
- ✓ Dar seguimiento al programa.

- Planeación y organización de la implementación de las 9S`s

La etapa inicial consiste en determinar las áreas a implementar, las etapas y actividades a realizar, su duración, los responsables y los recursos necesarios.

Para tal efecto, a continuación se enlistan las principales actividades:

- ✓ Seleccionar las áreas donde se implementará, y en qué orden.
- ✓ Designar a los miembros del equipo del proyecto de implementación.
- ✓ El equipo estará integrado por un coordinador o facilitador, así como por el personal estrechamente relacionado con las áreas seleccionadas.
- ✓ El coordinador, como líder tendrá las siguientes responsabilidades:
 - Prepararse como un experto de la metodología 9 S's.
 - Preparar a los miembros del equipo en la metodología 9 S's.
 - Preparar a los miembros del equipo en la metodología 9 S's.
 - Apoyar a la dirección en la planificación y organización del proceso global de implantación.
 - Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios.
 - Asegurar la eficacia de las reuniones y de las actividades de equipo.
 - Coordinar la realización de las actividades y verificar su ejecución.
 - Orientar al equipo, actuando como un consultor.
 - Dar un seguimiento riguroso en la aplicación de la metodología.
 - Informar a la dirección sobre la evolución del proyecto.
 - Asegurar que estén permanentemente actualizados los indicadores.
 - Asegurarse de que las medidas implementadas se mantienen y mejoran.
 - Transferir su experiencia a otras áreas de la organización, para extender la implementación.
 - Elaborar un calendario de actividades, siguiendo el orden metodológico de las 9S's y la secuencia de implementación por áreas.
 - Determinar las responsabilidades específicas de los participantes.
 - Capacitar a los integrantes del equipo.
 - Aplicar la técnica en un área piloto, en la cual se terminará de aprender y realizar cualquier ajuste.
 - Implantar el programa de manera secuencial y/o simultánea en las áreas previstas.
 - Medir y evaluar los resultados
 - Realizar los ajustes que sean necesarios.

G. Implementación 9S`s

Sarmiento (2008) establece métodos para la implementación de las 9S`s, que propician una mejora continua, siendo las siguientes:

- Método de implementación de la 1ª. S *Seiton* (Clasificación-Organización)

- ✓ Identificar elementos innecesarios:

- El primer paso en la clasificación consiste en identificar los elementos innecesarios en el lugar seleccionado para implantar la 9S`s. En este paso se pueden emplear las siguientes ayudas:

- ✓ Listado de elementos innecesarios:

- Esta lista se debe diseñar y enseñar durante la fase de preparación. Esta lista permite registrar el elemento innecesario, su ubicación, cantidad encontrada, posible causa y acción sugerida para su eliminación. Esta lista es complementada por el operario, encargado o supervisor durante el tiempo en que se ha decidido realizar la campaña de clasificación.

- ✓ Tarjetas de color:

- Este tipo de tarjeta permite marcar o denunciar que en el sitio de trabajo existe algo innecesario y que se debe tomar una acción correctiva.

- ✓ Plan de acción para retirar los elementos:

- Una vez visualizado y marcados con las tarjetas los elementos innecesarios, se tendrán que hacer las siguientes consultas:

- Mover el elemento a una nueva ubicación dentro de la planta.
 - Almacenar al elemento fuera del área de trabajo.
 - Eliminar el elemento.

✓ Control e informe final: El jefe de área deberá realizar este documento y publicarlo en un tablón informativo.

▪ Método de implementación de la 2ª. S: *Seiton* (ordenar)

✓ Controles visuales:

Se utiliza para informar de una manera fácil entre otros los siguientes temas:

- Sitio donde se encuentran los elementos.
- Estándares sugeridos para cada una de las actividades que se deben realizar en un equipo o proceso de trabajo.
-
- Sitio donde se deben ubicar los elementos de aseo, limpieza y residuos clasificados.
- Donde ubicar la carpeta, calculadora, bolígrafos, lápices en el sitio de trabajo.
- Los controles visuales están íntimamente relacionados con los procesos de estandarización.

✓ Marcación de la ubicación:

Una vez que se ha decidido las mejores localizaciones, es necesario un modo para identificar estas localizaciones de forma que cada uno sepa dónde están las cosas, y cuantas cosas de cada elemento hay en cada sitio. Para esto se pueden emplear:

- Indicadores de ubicación.
- Indicadores de cantidad.
- Letreros y tarjetas.
- Nombre de las áreas de trabajo.
- Localización de stocks.
- Lugar de almacenaje de equipos.
- Procedimientos estándares.
- Disposición de máquinas.

✓ Puntos de limpieza y seguridad.

Marcación con colores:

Es un método para identificar la localización de puntos de trabajo, ubicación de elementos, materiales y productos, etc. La marcación con colores se utiliza para crear líneas que señalen la división entre áreas de trabajo y movimiento, las aplicaciones más frecuentes de las líneas de colores son:

- Localización de almacenaje de carros con materiales en tránsito.
- Localización de elementos de seguridad: grifos, válvulas de agua, camillas.
- Colocación de marcas para situar mesas de trabajo.
- Líneas cebra para indicar áreas en las que no se debe localizar elementos ya que se trata de áreas con riesgo.
- Codificación de colores: Se usa para señalar claramente las piezas, herramientas, conexiones, tipos de lubricantes y sitio donde se aplican.

▪ Método de implementación de la 3ª. S: *Seiso* (limpiar)

✓ Campaña de limpieza:

Es 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 limpieza deben ayudarnos a mantener el estándar alcanzado el día de la jornada inicial. Como evento motivacional ayuda a comprometer a la dirección y operarios en el proceso de implantación seguro de la 9 S's.

✓ Planificar el mantenimiento:

El jefe de área debe asignar un cronograma de trabajo de limpieza en el sector de la planta física que le corresponde. Si se trata de un equipo de gran tamaño o una línea compleja, será necesario dividirla y asignar responsabilidades por zona a cada trabajador.

Esta asignación se debe registrar en un gráfico en el que se muestre la responsabilidad de cada persona.

✓ Preparar el manual de limpieza:

Es útil elaborar un manual de entrenamiento para limpieza, este manual debe incluir:

- Propósito de limpieza.

- Fotografía del área o equipo donde se indique la asignación de zonas o partes del sitio de trabajo.
- Fotografía del equipo humano que interviene.
- Elementos de limpieza necesarios y de seguridad.
- Diagrama de flujo a seguir.

✓ Preparar elementos para la limpieza:

Aquí aplicamos la segunda S, el orden a los elementos de limpieza, almacenados en lugares fáciles de encontrar y devolver. El personal debe estar entrenado sobre el empleo y uso de estos elementos desde el punto de vista de la seguridad y conservación de estos.

✓ Implantación de la limpieza:

Retirar polvo, aceite, grasa sobrante de los puntos de lubricación, asegurar la limpieza de la suciedad de las grietas del suelo, paredes, cajones y maquinarias. Es necesario remover capas de grasa y mugre depositadas sobre las guardas de los equipos, rescatar los colores de la pintura o del equipo oculta por el polvo.

▪ Implementación de la 4ª. S: *Seiketsu* (bienestar personal, conservación),

Sarmiento (2008) establece que *Seiketsu* tiene dos significados, el primero es el de procurar el bienestar personal de los trabajadores, y el segundo, el de conservar lo que se ha logrado en las tres primeras S's.

Bienestar personal consiste en mantener la limpieza de la persona por medio de uso de ropa de trabajo adecuada, elementos de protección personal, así como mantener un entorno de trabajo saludable y limpio.

El bienestar personal es un estado ideal en el que un individuo puede desempeñar óptimamente todas sus funciones. Es mantener la "Limpieza" mental y física.

Las preocupaciones personales o conflictos en el trabajo u otros distractores impiden la concentración que requiere el trabajo y que provocan "Malestar" en los individuos.

El bienestar es un factor crítico para lograr las acciones propuestas ya que si los trabajadores están mal física y/o mentalmente, será difícil mejorar el ambiente de trabajo, por lo que las 9 S's no se alcanzarían por convicción sino por imposición.

Para obtener mejores condiciones de trabajo la organización y el personal deberían tomar acciones, tales como:

✓ Acciones de la organización:

- Mantener una iluminación adecuada de las instalaciones.
- Mantener control del ruido o proporcionar tapones auditivos.
- Eliminar los olores indeseables, sobre todo los tóxicos, y el humo o el polvo a través de una buena ventilación o sistemas de filtrado.
- Mantener la temperatura y la ventilación adecuada.
- Controlar o evitar la exposición de vibraciones.
- Realizar campañas de vacunación y revisar la calidad del servicio médico que se le brinda al personal dentro de las instalaciones.
- Proporcionar equipo de seguridad y protección adecuado.
- Mantener en condiciones de higiene los servicios comunes: comedor, baños, casilleros, utensilios, vestidores, áreas para descanso, etc.
- Adecuar la ergonomía del mobiliario, equipo e instalaciones de trabajo.
- Exhortar al personal a una imagen pulcra, y que cumpla con las normas de higiene y seguridad.

✓ El personal debería:

- Utilizar correctamente el equipo de seguridad y cumplir con las normas.
- Es común que algunos trabajadores no siempre aceptan usar los elementos de protección, es ahí donde la disciplina toma importancia fundamental, por lo que se deberá brindar la información suficiente para crear consciencia de los riesgos.
- Cuidar nuestro aseo personal (baño diario, peinado, ropa limpia, etc.)
- Vestir adecuadamente, acorde a las características del trabajo.

- Eliminar o moderar el consumo de alcohol y de tabaco
 - Mantener una alimentación balanceada e higiénica.
 - Descansar lo suficiente.
 - Conservar una actitud positiva hacia la vida.
 - Guardar el equilibrio entre los problemas personales y de trabajo.
 - Visitar regularmente al médico, como medida preventiva.
 - Tener una vida equilibrada que combine la capacitación, superación personal, deporte, recreación y todo lo que contribuya a la plenitud del ser.
- Implementación de la 5ª. S: *Shitsuke* (Disciplina)

Las 9S's no pueden prosperar sin disciplina.

✓ Acciones para promover la disciplina

La disciplina se puede alcanzar si como trabajadores de la organización nos volvemos conscientes y asumimos un compromiso real, verdadero, genuino legítimo para cambiar nuestros hábitos y mantener una disciplina de orden y limpieza.

La organización, debería entonces comprometerse a:

- Cumplir y vigilar que se cumpla de manera sistemática con los estándares de trabajo establecidos.
- Asegurarse de que están definidas claramente las responsabilidades y que éstas las conoce y comprende el personal.
- Crear conciencia de la importancia del orden y la limpieza y de cómo contribuye cada trabajador, o bien de los efectos del desorden y la suciedad.
- Educar al personal sobre los principios y técnicas de las 9S's.
- Hacer partícipe al personal en la búsqueda de soluciones y de acciones de mejora.
- Asegurarse de la eficacia del entrenamiento en las actividades que implica el programa.
- Reconocer el desempeño sobresaliente y estimular a quienes aún no lo logran.
- Retroalimentar de inmediato cuando no se logran los resultados.
- Establecer un proceso y herramientas de seguimiento eficaz para verificar y evaluar el cumplimiento sistemático y el progreso en cada área.

- Propiciar respeto por la preservación del orden y la limpieza de las áreas comunes y de las que visitamos.
- Establecer ayudas visuales que nos recuerden u orienten para mantener el orden y la limpieza.
- Ser congruentes como jefes, demostrando con el ejemplo y con hechos.
- Asumir con entusiasmo la implantación de las 9S's.
- Crear un equipo promotor o líder para la implementación.
- Suministrar los recursos para la implantación de las 9S's.
- Recorrer las áreas, por parte de los directivos.
- Publicar fotos del "antes" y "después".
- Difundir boletines informativos, carteles, usos de insignias.
- Establecer rutinas diarias de aplicación, por ejemplo, los "5 minutos de 9S's", eventos mensuales y semestrales.

▪ Implementación 6ª. S *Shikari* (constancia)

Voluntad para hacer las cosas y permanecer en ellas sin cambios de actitud, lo que constituye una combinación excelente para lograr el cumplimiento de las metas propuestas.

✓ Procedimiento

- Planifique y controle permanentemente sus trabajos.
- Haga de la limpieza, el orden y la puntualidad una constante en su vida.

✓ Ventajas

Se disminuye la cantidad de tiempo perdido, si la voluntad para hacer las cosas se acompaña de motivación de los beneficios de la meta.

▪ Implementación 7ª S *shitsokoku* (compromiso)

Sarmiento (2008) establece que *shitsokoku* es la adhesión firme a los propósitos que se han hecho; nace del convencimiento que se traduce en el entusiasmo día a día por el trabajo a

realizar. Un compromiso que debe permear a todos los niveles de la empresa y que debe utilizar el ejemplo como la mejor formación.

✓ Procedimiento

- Se debe llevar a cabo con disciplina aplicada de los dirigentes hacia sus subordinados.
- Las políticas empresariales deben imponerse con seriedad para que el empleado se sienta con una gran responsabilidad de llevar a cabo su trabajo.

✓ Ventajas

El proyecto se llevará a cabo en el tiempo estimado sin pérdidas.

▪ Implementación 8ª S *Seishoo* (coordinación)

Una forma de trabajar en común, al mismo ritmo que los demás y caminando hacia unos mismos objetivos. Esta manera de trabajar sólo se logra con tiempo y dedicación.

✓ Procedimiento

- Mantener buena comunicación de los avances como las demoras en tiempo.
- Realizar mayor énfasis en la etapa menos desarrollada.

▪ Método de implementación de 9ª. S *Seido* (estandarización)

Para mantener las condiciones de las tres primeras S`s, se deberá:

- ✓ Determinar y asignar de manera precisa las responsabilidades de lo que tiene que hacer y cuándo, dónde y cómo hacerlo. Esto puede ser a través de un cuadro o matriz de distribución del trabajo.
- ✓ Mejorar e implementar de manera permanente el “Manual de limpieza”.
- ✓ Instalar un tablón donde se registre el avance de cada S implantada.
- ✓ Elaborar programa de trabajo para atender problemas no resueltos y para mejorar los métodos de limpieza.
- ✓ Integrar en los trabajos, como rutina, las acciones de clasificación, orden y limpieza.

Estos estándares ofrecen toda la información necesaria para realizar el trabajo. El mantenimiento de las condiciones debe ser una parte natural de los trabajos regulares de cada día.

H. Diagrama de implementación de las 9S`s

Sacristán (2005) establece un diagrama que facilita y guía la implementación de las 5S`s, al que se le incorporan las 4S`s.

- Primera etapa (Limpieza inicial): La primera etapa de la implementación se centra principalmente en una limpieza a fondo del sitio de trabajo, esto quiere decir que se saca todo lo que no sirve del sitio de trabajo y se limpian todos los equipos e instalaciones a fondo, dejando un precedente de cómo es el área si se mantuviera siempre así (se crea motivación por conservar el sitio y el área de trabajo limpios).
- Segunda etapa (Optimización): La segunda etapa de la implementación se refiere a la optimización de lo logrado en la primera etapa, esto quiere decir, que una vez dejado solo lo que sirve, se tiene que pensar en cómo mejorar lo que esta con una buena clasificación, un orden coherente, ubicar los focos que crean la suciedad y determinar los sitios de trabajo con problemas de suciedad.
- Tercera etapa (Formalización): La tercera etapa de la implementación está concebida netamente a la formalización de lo que se ha logrado en las etapas anteriores, es decir, establecer procedimientos, normas o estándares de clasificación, mantener estos procedimientos a la vista de todo el personal, erradicar o mitigar los focos que provocan cualquier tipo de suciedad e implementar las gamas de limpieza.
- La cuarta y última etapa (Perpetuidad): Se orienta a mantener todo lo logrado y a dar una viabilidad del proceso con una filosofía de mejora continua.

1.2.2 Mejora continua o *Kaizen*

A. Definición

Aguilar (2010) el concepto de mejora continua se refiere al hecho de que nada puede considerarse como algo terminado o mejorado en forma definitiva. Estamos siempre en un proceso de cambio, de desarrollo y con posibilidades de mejorar. La vida no es algo estático, sino más bien un proceso dinámico en constante evolución, como parte de la naturaleza del universo. Y es criterio se aplica tanto a las personas, como a las organizaciones y sus actividades.

INTECAP (2012) establece que el mejoramiento continuo o *Kaizen*. “¡Hoy mejor que ayer, mañana mejor que hoy!” es la base de la milenaria filosofía de superación *Kaizen*, y su significado es que siempre es posible hacer mejor las cosas. En la cultura japonesa está implantado el concepto de que ningún día debe pasar sin una cierta mejora. Se basa en la inteligencia emocional del principio de pasar el tiempo es el mejor indicador aislado de competitividad, se actúa en grado óptimo al reconocer y eliminar desperdicios en la Institución, sea en procesos productivos ya existentes o en fase de proyecto, de servicios nuevos, del mantenimiento de máquinas o incluso de procedimientos administrativos.

B. Filosofía

Suárez (2007) *Kaizen*: La filosofía de mejora continua incremental, detrás de la administración por calidad total. *kaizen*, que significa “Cambio para la mejora continua”. En el *Kaizen* cada trabajador debe mantener esfuerzos de mejora, sostenidos y constantes, pueden ser lentos e incluso invisibles, pero se tienen que mantener siempre en cada momento.

La columna vertebral teórica del contenido de *Kaizen*, está sustentada en los conceptos y desarrollos previos del profesor Masaaki Imai, que es acuñador de éste término en (1998) y significa mejoramiento progresivo que involucra a todos, incluyendo tanto a gerentes como a trabajadores. En este enfoque se requiere que en el lugar de trabajo se busque la satisfacción de necesidades, ya sean físicas, emocionales o de autorrealización, entre otras, mediante una adecuada cultura organizacional, apropiarse de la misión con sentido de pertenencia y compromiso.

En síntesis, se puede afirmar que el *Kaizen* significa mejoramiento progresivo, que involucra a todos, incluyendo tanto a los gerentes como a trabajadores. Esta filosofía admite que la forma de vida de los miembros de una organización, del trabajo, inclusive la vida social o vida familiar, merecen ser mejorados de manera constante.

El mensaje de esta filosofía para una empresa o institución es que no debe pasar un solo día sin que exista una mejora en alguna parte o cosa de la misma.

La mejora continua no es para que se resuelvan algunos problemas por algunos grupos, sino para desarrollar el hábito de la mejora en todo lo personal.

C. Principios del *kaizen*

El *kaizen* como estrategia en el ámbito gerencial opera sobre la base de unos principios esenciales que orientan hacia la calidad bajo criterios de cambios graduales y continuos para la mejora de los procesos. Los principios son reglas o normas que orientan la acción; sobre este particular Lefcovich (2009), afirma que el *Kaizen* opera sobre la base de cuatro principios fundamentales que son:

- Principio de restricciones positivas

Implica la creación de condicionantes que impidan la generación o procesamiento de resultados con defectos o fallas, productos de mala calidad y eliminación o reducción drástica de inventarios. Asimismo, exige a los directivos de la organización, calidad de tal manera que, los resultados se aproximen lo máximo posible a lo planeado y presupuestado.

- Principio de restricciones negativas

Se basa en la existencia de condiciones y factores que frenan, interrumpen o hacen lento el desarrollo de actividades y el procesamiento de los productos o servicios.

- Principio de enfoque

Se fundamenta en la premisa que cualquier organización tiene cantidad limitada de recursos y la mejor forma de aprovecharlos es dirigiéndolos a actividades donde posee mayor

competitividad. De allí que debe saber reconocer problemas y necesidades de aplicación de la mejora continua en determinados procesos.

- Principio de facilitador

Se refiere a la facilitación de las tareas, actividades y procesos, mediante la automatización, los procesos de simplificación, automatización y la reingeniería de procesos, entre otros.

D. Modelo de mejora continua

Aguilar (2010) establece que el esfuerzo de mejora continua, es un ciclo interrumpido, a través del cual identificamos un área de mejora, planeamos cómo realizarla, la implementamos, verificamos los resultados y actuamos de acuerdo con ellos, ya sea para corregir desviaciones o para proponer otra meta más retadora.

Este ciclo permite la renovación, el desarrollo, el progreso y la posibilidad de responder a las necesidades cambiantes de nuestro entorno, para dar un mejor servicio o producto a nuestros clientes o usuarios.

- Fase I: **Identificación de lo que se desea mejorar**

¿Qué se hace? Se elige una problemática de que se desea resolver, tomando en cuenta: la importancia del problema, el número de beneficios, el grado de la insatisfacción de los usuarios y el impacto social y económico de la mejora.

Herramientas que

Se utilizan Lluvia de ideas, hojas de verificación, entrevistas, reportes estadísticos.

- Fase II: **Identificación de los beneficiarios**

¿Qué se hace? Se establece con claridad quienes serán los clientes y/o beneficiarios del plan de mejora.

- Fase III: **Identificación de las principales necesidades o expectativas de los clientes o usuarios**

¿Qué se hace? Se determinan de manera precisa lo que los clientes esperan de los servicios o productos que genera la empresa.

Herramientas que

Se utilizan: Se pueden utilizar entrevistas (individuales o colectivas), encuestas (cerradas o abiertas), grupos de enfoque o buzones de sugerencias.

▪ Fase IV: **Evaluación del cumplimiento de dichas necesidades**

¿Qué se hace? Se realiza una comparación entre las expectativas del cliente y el tipo de servicio que se está ofreciendo.

Herramientas que

se utilizan: Los mismos que la identifican las necesidades, se pueden utilizar entrevistas (individuales o colectivas), encuestas (cerradas o abiertas, grupos de enfoque o buzones de sugerencias.

▪ Fase V: **Análisis de las causas de desviación**

¿Qué hacer?: Se identifican los factores que pueden estar generando el problema.

Herramientas que

se utilizan: Tormenta de ideas, diagramas de causa efecto, histogramas, diagrama de Pareto, diagrama de flujo, estratificación, análisis del proceso del cliente, lista de verificación, diagnóstico del proceso.

▪ Fase VI: **Diseño de la propuesta de mejora:**

¿Qué se hace? Se establecen las acciones a desarrollar para mejorar la situación actual.

Herramientas que

Se utilizan Investigación referencial (determinar la forma en que se han resuelto problemas similares al nuestro), plan de mejora, rediseño de procesos, análisis de problemas en potencia.

▪ Fase VII: **Establecimiento de la propuesta de mejora:**

¿Qué se hace? Se ejecuta el plan de mejora realizando evaluaciones continuas para analizar causas de variación y tomar medidas correctivas y preventivas.

Herramientas que

Se utilizan Rediseño de procesos, plan de mejora, análisis de problemas en potencia.

- Fase VIII: **Implantación de mecanismos de aseguramiento de calidad en los resultados.**

¿Qué se hace? Se diseñan mecanismos para asegurar, para aumentar la probabilidad de que los logros obtenidos se mantengan en el futuro.

Herramientas que

Se utilizan Estandarización de procesos, controles sensoriales, mecanismos permanentes de la medición de la satisfacción del cliente.

E. Aspectos para lograr una mejora continua

La mejora continua es compromiso con el conocimiento, la calidad y la productividad. Requiere de ética y disciplina, como de planes estratégicos que permitan lograr mejoras graduales, continuas e integrales.

- Calidad del servicio:

Naz (2012) ¿Si algún producto que usted compra está descompuesto?, regresa a que le reintegren el dinero o que le den uno en buen estado, sería lo más justo. Antes nuestros padres y/o abuelos generalmente no hacían esto, preferirían tirar el producto y no ir a reclamar. Igual pasa con el servicio que brindamos o que nos brindan, como clientes esperamos ser atendidos con cortesía y prontitud; que realmente satisfaga nuestra necesidad y, mejor aún, vayan más allá de nuestras expectativas; en tal virtud , nuestro cliente o la persona que atendemos esperará lo mismo que nosotros esperamos.

Entendiendo la calidad como la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente. Esto implica optimizar la gestión del servicio, una adecuada relación con el cliente para satisfacer sus necesidades, así como adecuada coordinación y comunicación entre las diferentes áreas involucradas.

- **Gestión medio ambiental:**

Ferrer (2010) un sistema de gestión medio ambiental además de prever las medidas necesarias para el cumplimiento de lo regulado en la legislación existente, debe definir objetivos y compromisos destinados a la mejora continua de su operatividad desde el punto de vista medioambiental.

- **Prevención de riesgo laboral:**

Cabo (2014) enfatiza que riesgo laboral es la posibilidad que un trabajador sufra un determinado daño derivado del trabajo. El riesgo laboral se denominará grave o inminente cuando la posibilidad de que se materialice en un accidente de trabajo es alta y las consecuencias presumiblemente severas o importantes.

Un claro ejemplo puede ser el del trabajador que realiza su tarea sobre un suelo mojado, pues este, tiene la posibilidad de resbalarse y sufrir una caída.

Así, podemos definir peligro como el conjunto de elementos que, estando presentes en las condiciones de trabajo, pueden desencadenar una disminución de la salud de los trabajadores.

- **Imagen Corporativa:**

A través del tiempo toda empresa necesita de una renovación o cambio, ya que pasa a ser obsoleta o simplemente ya no comunica nada, ya no dice nada. A la opinión que tenemos de la empresa se le conoce como imagen corporativa, es decir todo lo que la empresa es para los clientes, trabajadores, proveedores. Es por eso que es importante que se haga nueva imagen y a través de ella comunicar y mostrar los cambios.

Schmidt (1995) define el concepto de imagen como el conjunto de creencias y asociaciones que poseen los públicos que reciben comunicaciones directas o indirectas de personas, productos o servicios, marcas, empresas o instituciones. La imagen es una representación mental y virtual. Es una toma de posesión emotiva. Puede haber casos que una razón lógica y material haya articulado una imagen positiva o negativa, pero esta razón se transforma en

todos los casos en creencias y asociaciones; y la imagen configurada es siempre un hecho emocional.

1.2.3 Municipalidad San Martín Zapotitlán, Retalhuleu

A. Naturaleza

Constitución Política de la República de Guatemala (1985) reconoce y establece el nivel de Gobierno Municipal de cada municipio, con autoridades electas directa y popularmente, lo que implica el régimen autónomo de su administración, como expresión fundamental del poder local, y que la administración pública será descentralizada, lo que hace necesario dar una mejor definición y organización al régimen municipal respaldando la autonomía que la Carta Magna consagra, para que en el marco de ésta se promueva su desarrollo integral y el cumplimiento de sus fines.

Código Municipal (2012) por naturaleza el municipio es la unidad básica de la organización territorial del Estado y espacio inmediato de participación ciudadana en los asuntos públicos. Se caracteriza primordialmente por sus relaciones permanentes de vecindad, multiétnicidad, pluriculturalidad y multilingüismo, organizado para realizar el bien común de todos los habitantes de su distrito.

B. Autonomía Municipal

Código Municipal (2012) en ejercicio de la autonomía que la Constitución Política de la República garantiza al municipio, éste elige a sus autoridades y ejerce por medio de ellas, el gobierno y la administración de sus intereses, obtiene y dispone de sus recursos patrimoniales, atiende los servicios públicos locales, el ordenamiento territorial de su jurisdicción, su fortalecimiento económico y la emisión de sus ordenanzas y reglamentos. Para el cumplimiento de los fines que le son inherentes coordinará sus políticas con las políticas generales del Estado y en su caso, con la política especial del ramo al que corresponda.

Ninguna ley o disposición legal podrá contrariar, disminuir o tergiversar la autonomía municipal establecida en la Constitución Política de la República.

Los municipios y otras entidades locales sirven a los intereses públicos que le están encomendados y actúan de acuerdo con los principios de eficacia, eficiencia, descentralización, desconcentración y participación comunitaria, con observancia del ordenamiento jurídico aplicable.

Las competencias de los municipios pueden ser propias y atribuidas por delegación. Las competencias propias son todas aquellas inherentes a su autonomía establecida constitucionalmente de acuerdo a sus fines propios. Las competencias atribuidas por delegación son las que el Gobierno Central delega a los municipios mediante convenio y se ejercen en los términos de la delegación o transferencia respetando la potestad de auto-organización de los servicios del municipio, establecidas en el Código Municipal.

El municipio, como institución autónoma de derecho público, tiene personalidad jurídica y capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, y en general para el cumplimiento de sus fines en los términos legalmente establecidos, y de conformidad con sus características multiétnicas, pluriculturales y multilingüe.

Corresponde con exclusividad al concejo municipal el ejercicio del gobierno del municipio, velar por la integridad de su patrimonio, garantizar sus intereses con base en los valores, cultura y necesidades planteadas por los vecinos, conforme a la disponibilidad de recursos.

Al Alcalde, en lo que le corresponde, es atribución y obligación del alcalde hacer cumplir las ordenanzas, reglamentos, acuerdos, resoluciones y demás disposiciones del Concejo Municipal y al efecto expedirá las órdenes e instrucciones necesarias y en general resolverá los asuntos del municipio que no estén atribuidos a otra autoridad.

C. Competencias propias del municipio

Código Municipal (2012) el artículo 6 establece las competencias propias deberán cumplirse por el municipio, por dos o más municipios bajo convenio, o por mancomunidad de municipios, siendo algunas las siguientes:

- Abastecimiento domiciliario de agua potable debidamente clorada; alcantarillado; alumbrado público; mercados; rastros; administración de cementerios y la autorización y control de los cementerios privados; recolección, tratamiento y disposición de desechos sólidos; limpieza y ornato;
- Construcción y mantenimiento de caminos de acceso a las circunscripciones territoriales inferiores al municipio;
- Pavimentación de las vías públicas urbanas y mantenimiento de las mismas;
- Regulación del transporte de pasajeros y carga y sus terminales locales;
- Autorización de las licencias de construcción de obras, públicas o privadas, en la circunscripción del municipio;
- Velar por el cumplimiento y observancia de las normas de control sanitario de la producción, comercialización y consumo de alimentos y bebidas a efecto de garantizar la salud.

D. Filosofía

Plan operativo Anual Municipalidad San Martín Zapotitlán (2013) establece la siguiente filosofía institucional:

- Visión:

“Ser una municipalidad moderna, eficiente, participativa que busca el desarrollo económico, cultural y social en beneficio de la población.”
- Misión:

“Somos una institución que coordina las actividades y acciones municipales, contribuyendo con la administración del país y promoviendo empleos con asesoramiento a cada puesto de trabajo e involucrando a la comunidad de San Martín Zapotitlán.”
- Políticas
 - ✓ Fortalecer el sistema municipal que responda a estándares departamentales con calidad administrativa.
 - ✓ Democratizar la participación ciudadana en los proyectos municipales.

- ✓ Utilizar el presupuesto con transparencia, calidad y el uso óptimo de los recursos internos y externos.
- ✓ Promover la identidad cultural de acuerdo a los valores, idiomas, tradiciones y costumbres que son propios del municipio y país.
- ✓ Velar por el respeto de la jerarquía dentro de la municipalidad.
- ✓ Promover el desarrollo de la educación mediante la ejecución de proyectos que beneficien académicamente a la población.

II Planteamiento del problema

El trabajar en un sitio sucio y desordenado, además de ser desagradable, atenta con la salud física y mental de los trabajadores lo que incide en desmotivación, a todo nivel dentro de las empresas, todo esto unido a que la cultura organizacional no se desarrolla, lo que da como resultado una baja en los clientes, debido a la mala atención, baja calidad y poca seguridad en los diferentes servicios que se prestan.

En la Municipalidad de San Martín Zapotitlán, Retalhuleu es muy común observar el exceso de papelería, equipo de cómputo en mal estado, archivos, calculadoras, impresoras y máquinas de escribir en mal estado, que se convirtieron en desperdicios, contaminando las áreas de trabajo. Por lo que se denota la mala utilización del espacio físico, falta de limpieza, orden y control en los procesos que se llevan a cabo.

Las áreas dentro de la Municipalidad tienen problemas de clasificación, orden y limpieza, que es evidente no solo para los colaboradores, sino también para los usuarios que visitan las oficinas a realizar alguna gestión municipal. Conscientes de esta situación, el Alcalde Municipal, los jefes de áreas y los colaboradores se ven obligados a buscar estrategias para solucionar sus problemas, para brindar un mejor lugar de trabajo, ordenado y limpio que permita disminuir sus costos, ahorrando tiempo y mejorando la utilización del espacio y así poder eliminar aquellas actividades que no le agreguen valor al trabajo que realizan.

La metodología de las 9S's es una herramienta de mejora, que consta de técnicas claras que se deben seguir para obtener un área de trabajo organizada, limpia y ordenada, para mejorar las condiciones de trabajo, de seguridad, el clima laboral, la motivación del personal, la eficiencia y en consecuencia, la calidad de los servicios y la competitividad de la institución. Las 9S's están basadas en la creencia de que todo ser humano puede contribuir a mejorar su lugar de trabajo, en donde pasa una tercera parte de su vida, ya que cada trabajador debe apoyar a lograr un clima agradable, provechoso y productivo.

Con la correcta implementación de las 9S`s, se pretende promover una imagen positiva ante los usuarios de los servicios públicos, propiciar ambientes agradables y sanos, facilitar las inspecciones por entes externos a través de un entorno ordenado y limpio, evitar el deterioro y pérdida de documentos.

Por lo que se plantea la siguiente interrogante:

¿Qué beneficios de mejora continua obtendrá la Municipalidad de San Martín Zapotitlán, Retalhuleu al implementar las 9S`s?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo General

- Determinar los beneficios de mejora continua al implementar las 9S´s en la Municipalidad de San Martín Zapotitlán, Retalhuleu.

2.1.2 Objetivos específicos

- Diferenciar la distribución de las áreas de trabajo según útiles y mobiliario.
- Establecer mecanismos para ubicar los documentos y papelería en las áreas de trabajo.
- Identificar las fuentes de suciedad dentro de las instalaciones de la Municipalidad para sugerir medidas que las puedan combatir.
- Proponer medidas que propicien el mantenimiento de las condiciones de limpieza y seguridad en las áreas de trabajo.
- Determinar el porcentaje de colaboradores que mantienen las condiciones de orden y limpieza logradas en un periodo de dos meses.
- Definir procedimientos de trabajo con el fin de mantener y mejorar continuamente en la Municipalidad el orden y limpieza.
- Obtener el compromiso de las Autoridades municipales para darle continuidad a la implementación de las 9S´s como mejora continua.

- Plantear acciones que promuevan el trabajo en equipo para apoyar los cambios positivos que se den en relación con la mejora del ambiente laboral.
- Determinar las funciones, normas y procedimientos del personal administrativo y operativo que señalen como mantener la clasificación, el orden y la limpieza en las áreas de trabajo y que estas sean reconocidas y aplicadas por todos para que los esfuerzos del mejoramiento sea continuo y perdurable.
- Proponer mejoras en la calidad de servicio, gestión medio ambiental del proceso, prevención de riesgo laboral e imagen como parte del mejoramiento continuo en la Municipalidad de San Martín Zapotitlán.

2.2 Hipótesis operativa:

Se tomó en cuenta al Señor Alcalde Municipal, 07 jefes de áreas, 32 colaboradores municipales y una muestra de 69 usuarios de servicios públicos. Estos últimos seleccionados según muestra de una población de 1200 usuarios registrados en el libro de catastro de la Municipalidad de San Martín Zapotitlán (2013) antes del experimento y, los mismos después del experimento. Para medir los resultados se utilizaron encuestas a los jefes de áreas, a los colaboradores y a los usuarios y, entrevistas al Alcalde Municipal para demostrar que la implementación de las 9S`s en la Municipalidad de San Martín Zapotitlán sí promueve la mejora continua, después de aplicar esta metodología.

Después de la implementación se comprobó que los resultados fueron satisfactorios en la segunda muestra, por lo que se considera verdadera la hipótesis operativa al comprobar que las 9S`s, sí promovió la mejora continua en las áreas de trabajo, con ambientes ordenados, limpios y agradables, fácil acceso a documentos, mejora en la imagen institucional, mejor servicio al cliente y seguridad de los colaboradores.

2.3 Variables e indicadores

a. Definición conceptual

9S's

INTECAP (2012) las 9 S's deben su nombre a la primera letra de la palabra de origen japonés, esta metodología está evocada a entender, implantar y mantener un sistema de orden y limpieza en la organización. Los resultados obtenidos al aplicarlas se vinculan a una mejora continua de las condiciones de calidad, seguridad y medio ambiente.

Mejora continua

Mengual (2010) *Kaizen* nace a partir del Zen religión adoptada en los países asiáticos mucho antes que el mismo Cristianismo. Al tomar como base el Zen implica que no están solo una forma de trabajar, sino más bien una forma de vida y de ver la vida.

Como filosofía, *Kaizen* es una forma de búsqueda incesante de mejoramiento destinado a superarse continuamente a uno mismo. *Kaizen* trasciende lo laboral, implica un mejoramiento continuo en la vida personal, social y familiar.

b. Definición operacional 9S's

Es un programa de trabajo que permite desarrollar actividades de orden, limpieza y detección de anomalías en el puesto de trabajo, que por su sencillez permite la participación de todos a nivel individual y grupal, mejorando el ambiente de trabajo, elevando la autoestima de los colaboradores y generando una imagen positiva de la institución.

Son las iniciales de nueve palabras japonesas:

Seiri: clasificación- organización

Seiton: orden

Seiso: limpieza

Seiketsu: bienestar personal-conservación

Shitsuke: disciplina

Shikari: constancia

Shitsokoku: compromiso

Seishoo: coordinación

Seido: estandarización.

Mejora continua *Kaizen*

La mejora continua puede definirse como pequeños cambios incrementables en los procesos productivos o en las prácticas de trabajo que permiten mejorar algún indicador de rendimiento que no necesita grandes inversiones para realizarse y que cuentan con la implicación de todos los componentes de la empresa o institución.

- Calidad del servicio.
- Gestión medio ambiental.
- Prevención de riesgo laboral.
- Imagen Corporativa.

2.4 Alcances y limitaciones

a. Alcances

La investigación tiene como alcance la implementación de las 9S`s como mejora continua, que se realizará durante 4 meses en la Municipalidad de San Martín Zapotitlán, Retalhuleu.

b. Limitaciones

Se considera que para la implementación de las 9S`s como mejora continua se tienen las siguientes limitaciones:

- Falta de comunicación: En todo proceso de cambio, es imprescindible manejar la comunicación y la información de manera que todos entiendan por qué el cambio. De esta forma se crea la confianza de identificación con el proyecto de cambio, por lo que se debe informar:
 - ✓ A qué se debe el cambio
 - ✓ Cuáles serán sus beneficios
 - ✓ Cronograma de cambio
 - ✓ Resultados.

- Resistencia al cambio de los colaboradores: Hay razones biológicas, personales y sociales para resistirse al cambio y es natural presentar esta resistencia, tanto por seguridad como por defensa personal.

La resistencia se minimizó educando y comunicando correctamente la filosofía de las 9S's y sobre todo generando la participación de todos.

2.5 Aporte

Beneficiarios directos:

- Autoridades municipales, quienes contarán con colaboradores motivados para realizar sus labores.
- La gestión municipal será eficiente y en un ambiente agradable que promoverá una imagen positiva de la municipalidad.
- Los funcionarios municipales contribuirán a mejorar su lugar de trabajo en el que trabajarán en un ambiente agradable, higiénico, ordenado y seguro.
- Los habitantes del municipio recibirán una atención de calidad y ágil la que se verá reflejada en los trámites municipales que gestione en la municipalidad.
- A los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Rafael Landívar que realicen una investigación similar.

III Método

3.1 Sujetos

Los sujetos de investigación son autoridades, y colaboradores municipales del área administrativa, además usuarios de los servicios públicos municipales de San Martín Zapotitlán, Retalhuleu de género masculino y femenino, comprendidos entre las edades de 18 a 65 años.

3.2 Población y muestra

Para el estudio se tomó en cuenta al Señor Alcalde Municipal, 07 jefes de áreas, 32 colaboradores municipales y 69 usuarios de servicios públicos municipales. Estos últimos seleccionados según muestra de una población de 1200 usuarios registrados en el libro de catastro de la Municipalidad de San Martín Zapotitlán (2013).

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{E^2(N-1) + Z^2 P Q}$$

Fuente:

Del Cid, Méndez y Sandoval (2011)

n= muestra que se busca.

Z= valor tabular Z de acuerdo con el valor de significancia elegido (1.96)

P= probabilidad de éxito (1-9) = 1-0.05 =0.95)

Q= probabilidad de fracaso (0.05)

N= población (1200 usuarios de servicio públicos municipales registrados en el libro de catastro municipal)

E= error máximo permitido establecido *a priori* (0.05)

$$n = \frac{1.96^2 * 0.95 * 0.05 * 1200}{(0.05)^2 (1200-1) + 1.96^2 * (0.95*0.05)}$$

$$n = \frac{3.8416 * 0.0475 * 1200}{0.0025 * 1199 + 3.8416 * 0.95 * 0.05} = \frac{218.9712}{3.179976} = 69 \text{ Usuarios de servicios públicos Municipales.}$$

Áreas a aplicar

- Sala sesiones concejo municipal
- Despacho Alcalde Municipal
- Recepción Municipal
- Secretaría Municipal
- Relaciones Públicas
- Dirección de Planificación Municipal
- Impuesto Único sobre Inmuebles (IUSI)
- Dirección de Administración Financiera
 - Área de Tesorería
 - Área de Presupuesto
 - Área de Contabilidad Presupuesto
 - Área de Receptoría
 - Área de Auditoria Interna
- Bodega Municipal.

Al inicio del trabajo de campo se estimó realizar el experimento en todas la áreas de la Municipalidad, pero por diversas situaciones y por unanimidad de los jefes de áreas no se realizó la implementación en la Bodega Municipal porque se consideró que las instalaciones en su totalidad no son adecuadas y realizará una nueva construcción y posteriormente se aplicará la metodología, así mismo en el despacho del señor Alcalde Municipal, porque se realizaran remodelaciones y construcciones posteriormente .

3.3 Instrumentos

- Antes:
 - ✓ Observación: Con el nivel de participante y grado de estructuración: semiestructurada elaborando una guía de observación que contiene un número limitado en observar que serán las primeras 3S`s.
 - ✓ Se tomarán fotografías de las diferentes áreas o departamentos de la municipalidad al iniciar el trabajo de campo.
 - ✓ Entrevista individual-estructurada dirigida a:
 - Alcalde municipal
 - Secretario municipal
 - Director de la administración financiera municipal
 - Encargado de Relaciones Públicas
 - Encargado Impuesto Único sobre Inmuebles
 - Director de planificación municipal
 - Oficina de la Mujer
 - ✓ Cuestionario dirigido a:
 - Colaboradores municipales
 - Usuarios de los servicios públicos municipales
- Durante:
 - ✓ Listas de cotejo
- Después:

Al finalizar la implementación de las 9S como mejora continua se realizó lo siguiente:

 - Se tomaron nuevamente las fotografías de las áreas de la municipalidad.
 - Guías de observación
 - Se repitió el proceso de entrevistas a jefes de áreas y alcalde municipal.
 - Se aplicó un cuestionario para conocer la opinión de los usuarios de los servicios públicos municipales.

3.4 Procedimiento

- Selección del tema de investigación: se presentaron tres propuestas como temas a investigar, mismos que fueron revisados por la asesora correspondiente, quien indicaba las correcciones y recomendaciones necesarias.
- Las fichas de los tres temas propuestos, debidamente corregidos fueron entregados a coordinación académica en el campus de Quetzaltenango, para luego ser enviados a la ciudad capital.
- Se realizó una mini-defensa de tesis con autoridades académicas de la facultad de ciencias económicas de la Universidad Rafael Landívar de Guatemala, en coordinación y presencia de con autoridades del campus de Quetzaltenango.
- La iniciativa de seleccionar y realizar la presente investigación surge con el deseo de que los colaboradores municipales tengan mejores hábitos de trabajo y de vida, un ambiente agradable y sano, mayor seguridad para todos en donde exista un orden del entorno, permitiendo facilidad de inspección y a la vez se disminuirá el riesgo de incendio, deterioro y pérdida de documentos.
- Luego se procedió a buscar antecedentes relacionados con la variable y unidad de análisis del tema seleccionado, en libros, revistas, tesis de distintas universidades, periódicos, páginas de internet.
- Se procedió a realizar el marco teórico, en donde se establecen teorías y conceptos de la variable de investigación. Mejora continua y de la herramienta de las 9S's
- Se elaboró las referencias bibliográficas que contiene libros y sitios de internet que se utilizaron.
- Se presenta el planteamiento del problema, describiendo los objetivos, tanto generales como específicos, alcances de la investigación y el aporte que esta investigación tendrá.

- Se describieron los sujetos de investigación, instrumentos a utilizar, el tamaño de población.
- En la experimentación se convocó a reunión a los jefes de áreas y autoridades municipales para plantear la posibilidad de implementar la metodología de las 9S's y los beneficios que se obtendrían, realizando un recorrido por todas las diferentes áreas, acompañados de personal especializado del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) de la Ciudad de Quetzaltenango.
- Se aplicó boleta de observación y se tomaron fotografías para realizar un análisis de la situación actual de la municipalidad para crear un FODA institucional.
- Seguidamente se aplicaron entrevistas a jefes de áreas, cuestionarios a colaboradores municipales y encuestas a usuarios de los servicios públicos, antes y después de la implementación.
- Se realizaron talleres para conocer sobre la metodología de las 9S's y los beneficios de su implementación.
- Se lograron compromisos de Autoridades-Jefes de áreas y colaboradores para plantear mecanismos y normas para que en cada área de trabajo se ejecutaran actividades de implementación de las 9S's.
- Para la presentación de resultados se realizó se procedió a tabular los datos en cuadros y gráficas para su respectivo análisis e interpretación de resultados.
- Se realizaron las conclusiones en base a los objetivos planteados y los resultados obtenidos.
- Se presentaron recomendaciones de acuerdo a las conclusiones.
- Se elaboró y presentó propuesta del Manual Interno de las 9S's para promover la mejora continua en la Institución.

IV Presentación de resultados

En la Investigación de campo se utilizó una entrevista a jefes de áreas, colaboradores municipales y encuestas a usuarios de servicios públicos municipales, las cuales se representan por literales.

A) Jefes de áreas.

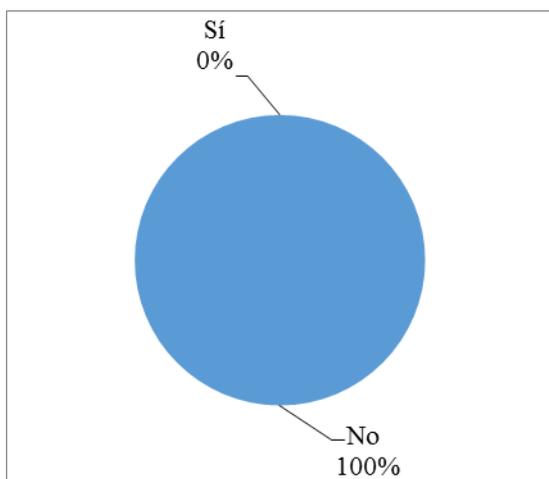
1. ¿Conoce la metodología de las 9S's? (Antes)

Tabla No. 1

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	Sí	0	0%
2	No	7	100%
Total		7	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 1



Fuente: Tabla No.1

El 100% desconoce que es la metodología de las 9S's y los beneficios de su aplicación.

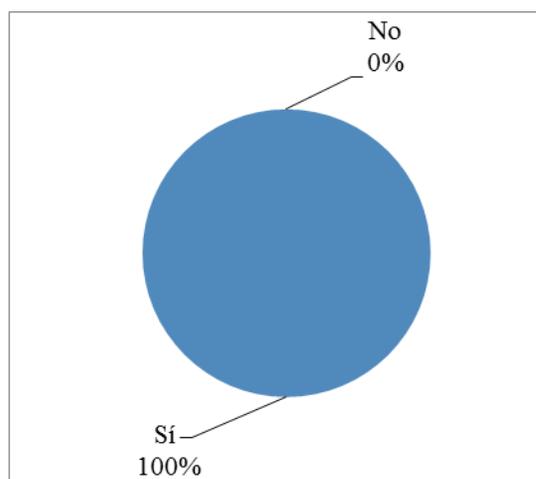
1. ¿Conoce la metodología de las 9S's? (Después)

Tabla No. 1

Código	Criterio de Evaluación	frecuencia absoluta	frecuencia relativa
1	Sí	7	100%
2	No	0	0%
Total		7	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 1



Fuente: Tabla No.1

El 100% afirma conocer la metodología de las 9S's, esto se debe a los talleres de capacitación y al haberse comprometido con la aplicación.

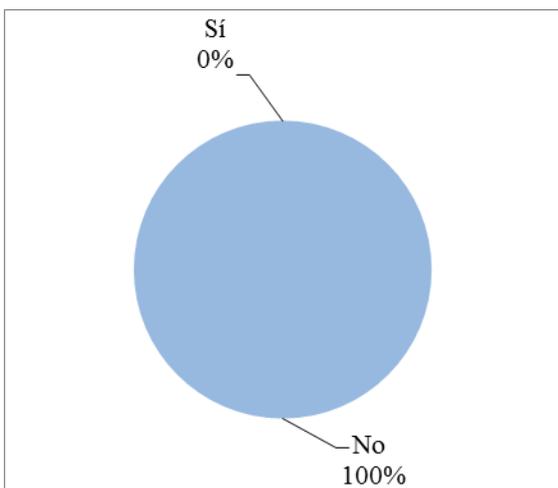
2. ¿Conoce alguna institución o empresa que haya implementado esta metodología y los resultados que obtuvieron? (Antes)

Tabla No. 2

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	Sí	0	0%
2	No	7	100%
Total		7	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No.2



Fuente: Tabla No. 2

El 100% afirma que no conocen ninguna empresa que haya implementado la metodología 9S's.

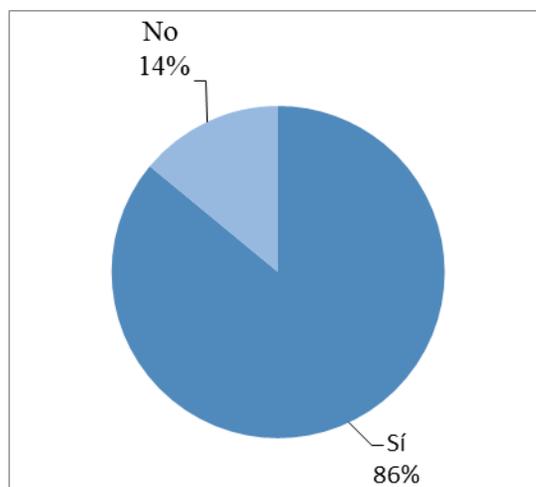
2. ¿Conoce alguna institución o empresa que haya implementado esta metodología y los resultados que obtuvieron? ¿Comente acerca de los resultados? (Después)

Tabla No. 2

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	Sí	6	86%
2	No	1	14%
Total		7	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No.2



Fuente: Tabla No. 2

El 86% asegura que INTECAP es claro ejemplo de institución que la está aplicando en sus diferentes áreas, teniendo como resultados ambientes agradables, ordenados y con servicios de calidad, según información proporcionada en los talleres recibidos por personal de esa Institución.

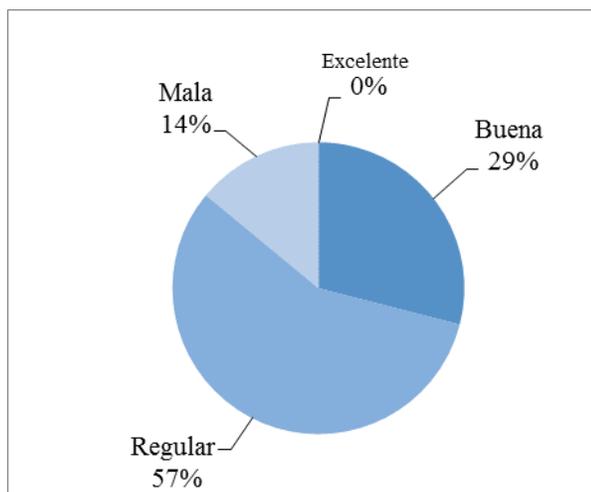
3. ¿Cómo califica el orden y limpieza en su área de trabajo? (Antes)

Tabla No.3

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	Excelente	0	0%
2	Buena	2	29%
3	Regular	4	57%
4	Mala	1	14%
Total		7	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No.3



El 57% califica el orden y limpieza de su área de trabajo como regular, el 29% como buena y el 14% como mala, esto indica que es necesario realizar mejoras en las diferentes áreas de la municipalidad.

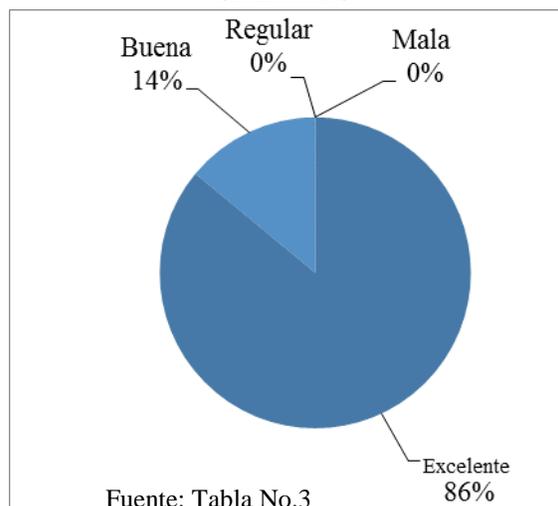
3. ¿Cómo califica el orden y limpieza en su área de trabajo? (Después)

Tabla No.3

código	Criterio de evaluación	Frecuencia absoluta	frecuencia relativa
1	Excelente	6	86%
3	Buena	1	14%
4	Regular	0	0%
5	Mala	0	0%
total		7	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No.3



Fuente: Tabla No.3

El 86% están satisfechos por la excelencia en orden y limpieza que se denota en sus áreas de trabajo y un 14% lo califica como buena.

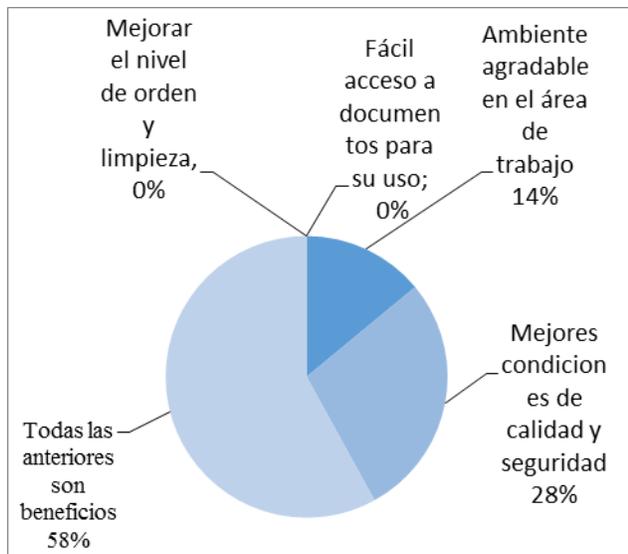
4. ¿Qué beneficios de mejora continua obtendría la Municipalidad de San Martín Zapotitlán al implementar la metodología de las 9S's? (Antes)

Tabla No. 4

Código	Criterios de Evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Mejorar el nivel de orden y limpieza	0	0%
2	Fácil acceso a documentos para su uso	0	0%
3	Ambiente agradable en el área de trabajo	1	14%
4	Mejores condiciones de calidad y seguridad	2	28%
5	Todas las anteriores son beneficios	4	58%
Total		7	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No.4



Fuente: Tabla No. 4

Después de explicar sobre la metodología de las 9S's, el 58% afirman que se mejoraría el nivel de orden y limpieza el fácil acceso a documentos para su uso, ambiente agradable en el área de trabajo, mejores condiciones de calidad y seguridad, el 28% asegura que con la metodología se darán mejores condiciones de calidad y seguridad y un 14% asegura un ambiente agradable en el área de trabajo.

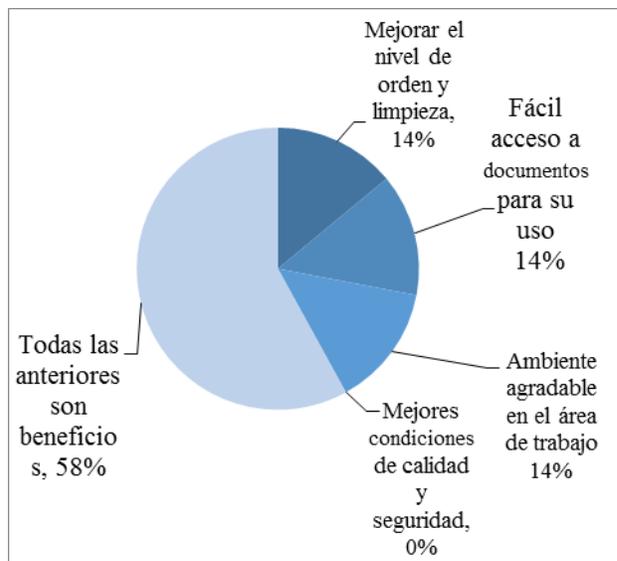
4. ¿Qué beneficios de mejora continua obtuvo la Municipalidad de San Martín Zapotitlán

Tabla No. 4

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	Mejorar el nivel de Orden y limpieza	1	14%
2	Fácil acceso a documentos para su uso	1	14%
3	Ambiente agradable en el área de trabajo	1	14%
4	Mejores condiciones de calidad y seguridad	0	0%
5	Todas las anteriores son beneficios	4	58%
total		7	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No.4



Fuente: Tabla No. 4

Los beneficios de mejora continua que obtuvo la municipalidad con la implementación establece que el 58% afirma que se mejoró el nivel de orden y limpieza, fácil acceso a documentos, ambiente agradable, mejores condiciones de calidad y seguridad; un 14% mejoró el nivel de orden y limpieza; un 14% que existe fácil acceso a documentos para su uso; y otro 14% que hay un ambiente agradable.

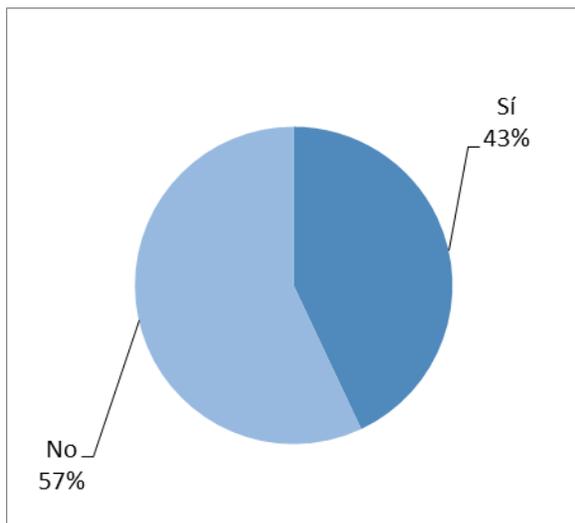
5. ¿Considera que su área de trabajo es agradable, limpia y ordenada?
(Antes)

Tabla No. 5

Código	Criterios de Evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Sí	3	43%
2	No	4	57%
Total		7	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 5



Fuente: Tabla No. 5

El 57% afirma que su área de trabajo no es agradable ni limpia y el 43% que su área de trabajo si es agradable.

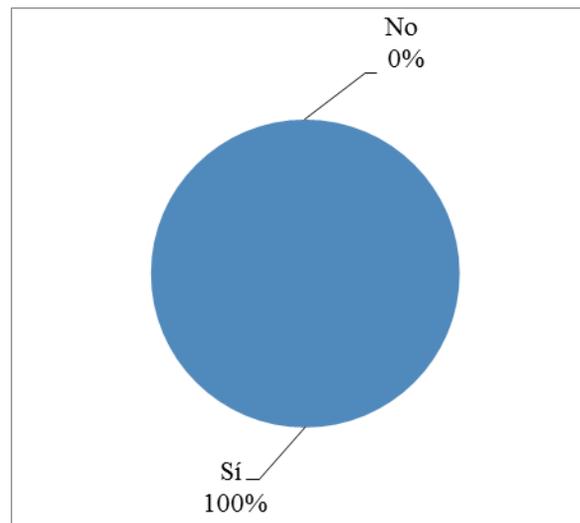
5. ¿Considera que su área de trabajo es agradable, limpia y ordenada?
(Después)

Tabla No. 5

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	Sí	7	100%
2	No	0	0%
total		7	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 5



Fuente: Tabla No. 5

El 100% considera que su área de trabajo es agradable, limpia y ordenada.

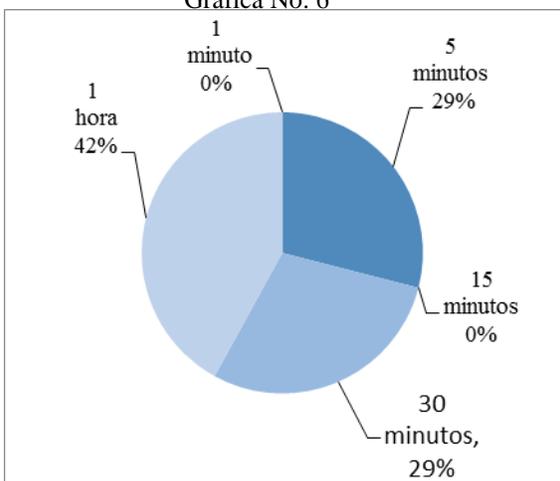
6. ¿Cuánto tiempo demora en buscar un documento que le soliciten? (Antes)

Tabla No. 6

Código	Criterios de evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	1 minuto	0	0%
2	5 minutos	2	29%
3	15 minutos	0	0%
4	30 minutos	2	29%
5	1 hora	3	42%
Total.		7	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 6



Fuente: Tabla No. 6

El 42% afirman que demoran 1 hora para encontrar un documento solicitado, mientras que el 29% media hora y el 29% restante 5 minutos.

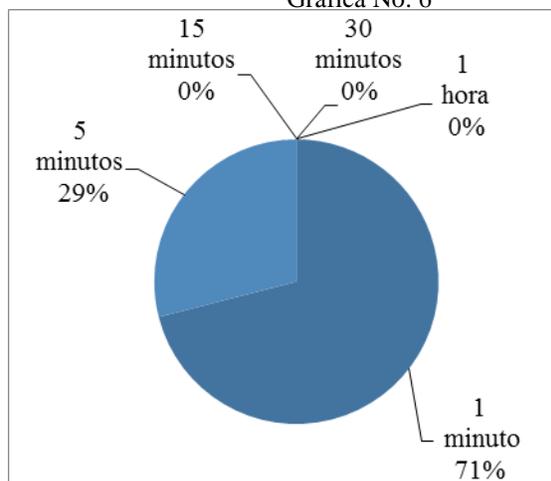
6. ¿Cuánto tiempo demora en buscar un documento que le soliciten? (Después)

Tabla No. 6

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia absoluta	frecuencia relativa
1	1 minuto	5	71%
2	5 minutos	2	29%
3	15 minutos	0	0%
4	30 minutos	0	0%
5	1 hora	0	0%
Total		7	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 6



Fuente: Tabla No. 6

El 71% solo tardan 1 minuto para entregar un documento que se les soliciten, y un 29% 5 minutos, considerando que el orden y la limpieza se los ha facilitado

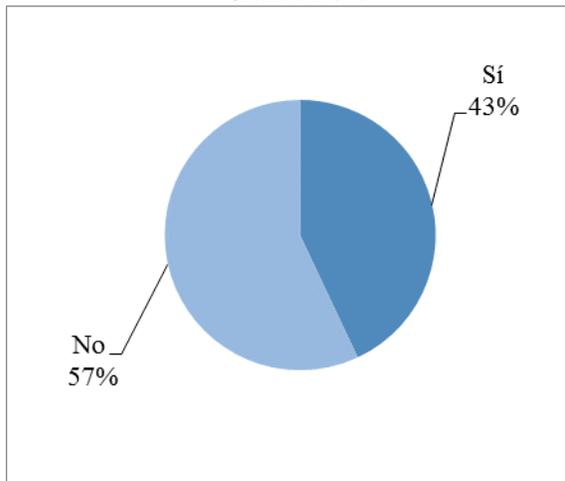
7. ¿Se le ha extraviado o deteriorado algún documento de suma importancia? ¿Por qué? (Antes)

Tabla No. 7

Código	Criterios de evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Sí	3	43%
2	No	4	57%
Total		7	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 7



Fuente: Tabla No. 7

El 57% afirma que no han extraviado o deteriorado algún documento, sin embargo el 43% afirman que si se han deteriorado documentos de suma importancia por carecer de mobiliario adecuado para su resguardo.

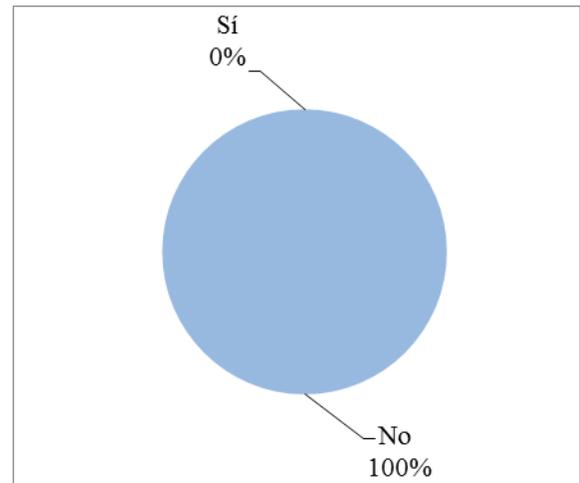
7. ¿En los últimos 2 meses se le ha extraviado o deteriorado algún documento de suma importancia? ¿Por qué? (Después)

Tabla No. 7

código	Criterio de evaluación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	Sí	0	0%
2	No	7	100%
Total		7	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 7



Fuente: Tabla No. 7

El 100% no ha extraviado o deteriorado algún documento, esto porque se ha implementado más mobiliario de oficina.

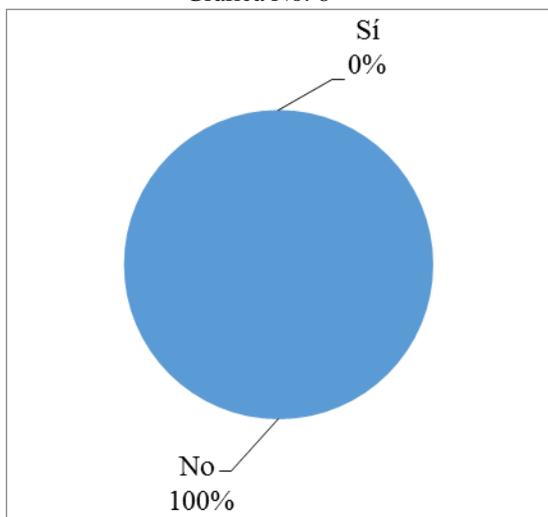
8. ¿Cuenta con mobiliario y equipo de oficina adecuado para mantener en buen estado los documentos? (Antes)

Tabla No. 8

Código	Criterios de evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Sí	0	0%
2	No	7	100%
Total.		7	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 8



Fuente: Tabla No. 8

El 100% afirma no contar con mobiliario y equipo de oficina adecuado para almacenar documentos y mantenerlos en buen estado.

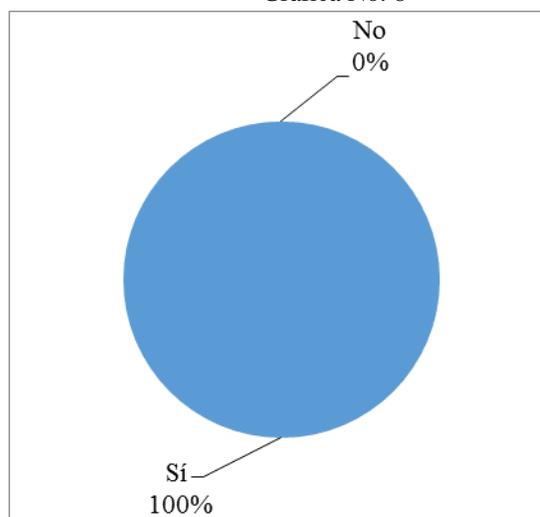
8. ¿Cuenta con mobiliario y equipo de oficina adecuado para mantener en buen estado los documentos? (Después)

Tabla No. 8

código	Criterio de evaluación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	Sí	7	100%
2	No	0	0%
total		7	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 8



Fuente: Tabla No. 8

El 100% cuenta con mobiliario y equipo de oficina adecuado, lo que les permite mantener en buen estado los documentos y que no se les extravíen o deterioren.

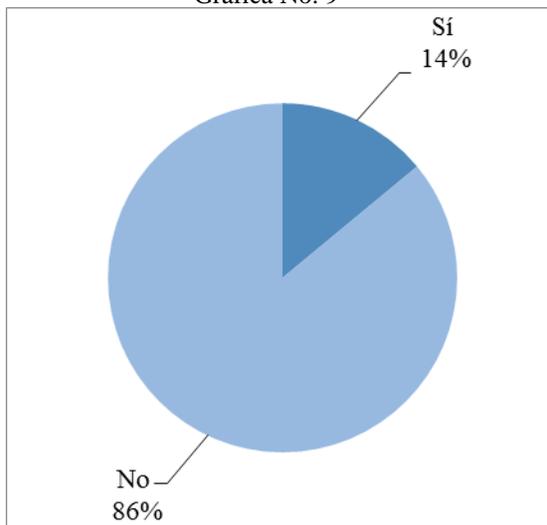
9. ¿Existen procedimientos o manuales que señalen cómo lograr que sus subalternos hagan bien su trabajo?
¿Cuáles? (Antes)

Tabla No. 9

Código	Criterios de Evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Sí	1	14%
2	No	6	86%
Total		7	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 9



Fuente: Tabla No. 9

El 86% afirman que no cuentan con documentación o manuales para que los colaboradores subalternos realicen bien su trabajo, sin embargo el 14 % manifiestan que si existe Manual de puestos y funciones pero no se analizan con todo el personal.

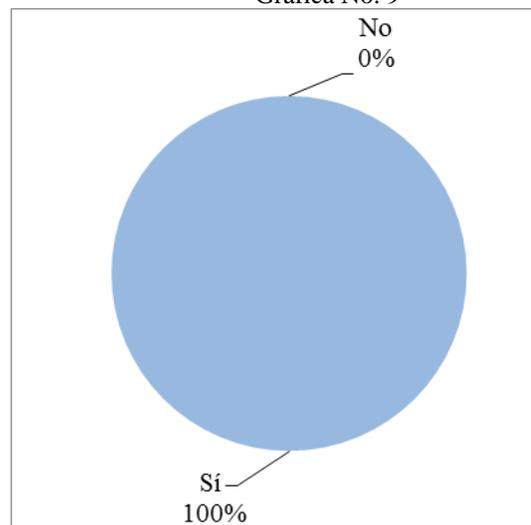
9. ¿Existen procedimientos o manuales que señalen cómo lograr que sus subalternos hagan bien su trabajo?
¿Cuáles? (Después)

Tabla No. 9

código	Criterio de evaluación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	Sí	7	100%
2	No	0	0%
total		7	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 9



Fuente: Tabla No. 9

El 100% afirman que existe manual de puestos y funciones y manual de orden y limpieza para que ellos y los subalternos realicen bien su trabajo.

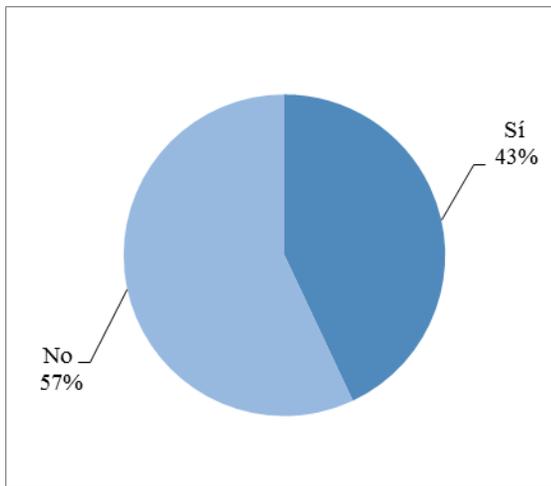
10. ¿Conoce los reglamentos existentes en la Municipalidad para el buen funcionamiento de la institución? (Antes)

Tabla No. 10

Código	Criterios de evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Sí	3	43%
2	No	4	57%
Total.		7	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 10



Fuente: Tabla No. 10

El 57% afirma no conocer un reglamento interno para el buen funcionamiento de la institución no obstante el 43% si conocen el reglamento existente.

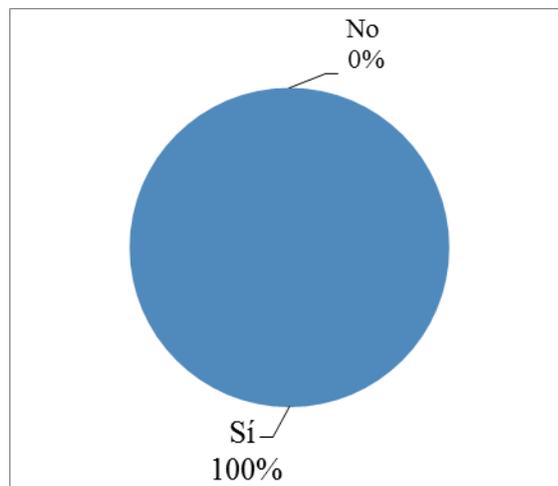
10. ¿Conoce los reglamentos existentes en la Municipalidad para el buen funcionamiento de la institución? (Después)

Tabla No. 10

código	Criterio de evaluación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	Sí	7	100%
2	No	0	0%
total		7	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 10



Fuente: Tabla No. 10

El 100% conoce los reglamentos para el buen funcionamiento de la institución.

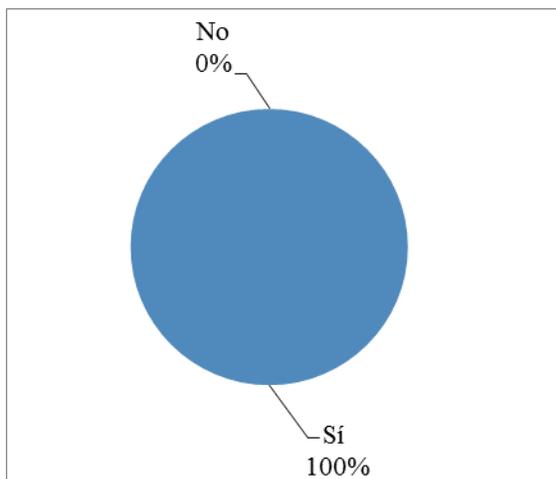
11. ¿Considera estar comprometido en apoyar a la Municipalidad en el esfuerzo de la implementación de las 9S's como mejora continua? ¿Por qué? (Antes)

Tabla No. 11

Código	Criterios de Evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Sí	7	100%
2	No	0	0%
Total		7	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 11



Fuente: Tabla No. 11

El 100% afirman si estar comprometidos en implementar la metodología de las 9S's, para mejorar la atención a los usuarios de los servicios públicos y personas de otras instituciones que realizan diversas gestiones en esta municipalidad.

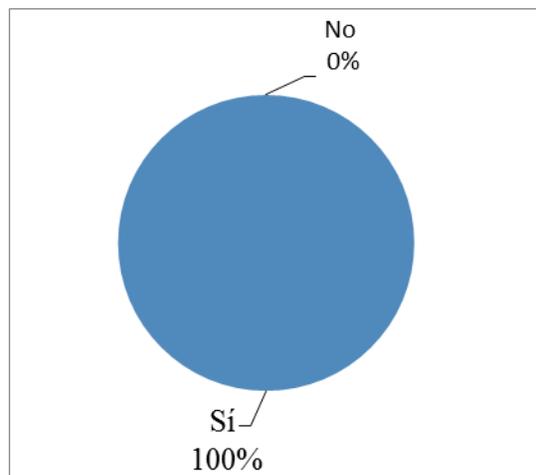
11. ¿Está comprometido en apoyar a la Municipalidad en el esfuerzo de dar seguimiento a la implementación de las 9S's como mejora continua? ¿Por qué? (Después)

Tabla No. 11

código	Criterio de evaluación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	Sí	7	100%
2	No	0	0%
Total		7	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 11



Fuente: Tabla No. 11

El 100% están comprometidos en apoyar a la municipalidad para darle seguimiento a la implementación de las 9S's como mejora continua, porque están motivados por el orden y limpieza, la seguridad, el ambiente agradable alcanzados y mejorar la calidad en sus servicios.

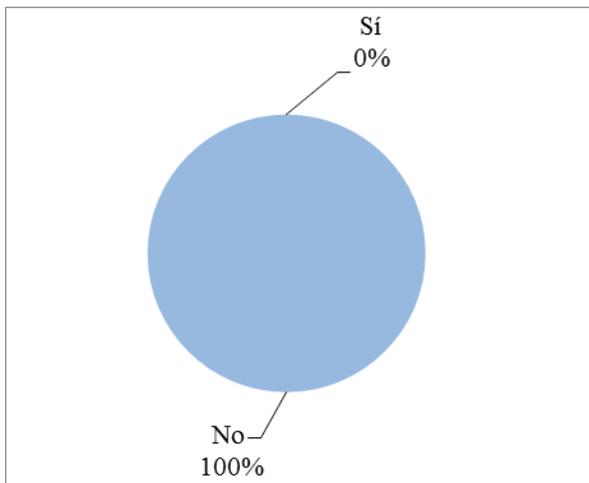
12. ¿Existen señalización que les indique riesgo o peligro a los usuarios o colaboradores que visitan su área de trabajo? (Antes)

Tabla No. 12

Código	Criterios de evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Sí	0	0%
2	No	7	100%
Total		7	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 12



Fuente: Tabla No. 12

El 100% afirma que no existen señalizaciones que indiquen riesgo o peligro para todas las personas que visitan las oficinas municipales.

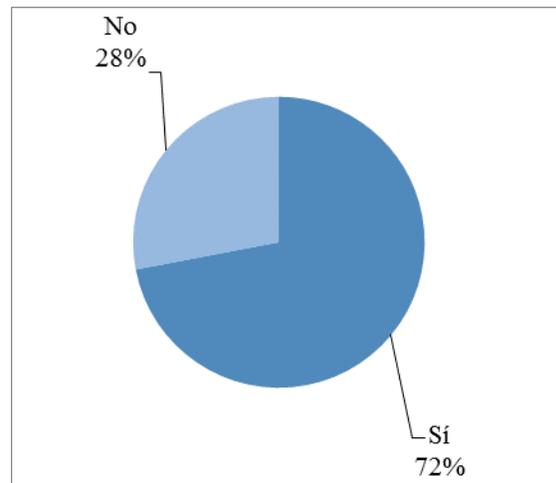
12. ¿Existe señalización que les indique riesgo o peligro a los usuarios o colaboradores que visitan su área de trabajo? (Después)

Tabla No. 12

código	Criterio de evaluación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	Sí	5	72%
2	No	2	28%
Total		7	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 12



Fuente: Tabla No. 12

El 72% asegura que sí existen señalizaciones en donde hay riesgo o peligro para los usuarios, el 28% indica que no existen porque aseguran que no hay riesgos dentro de su área de trabajo.

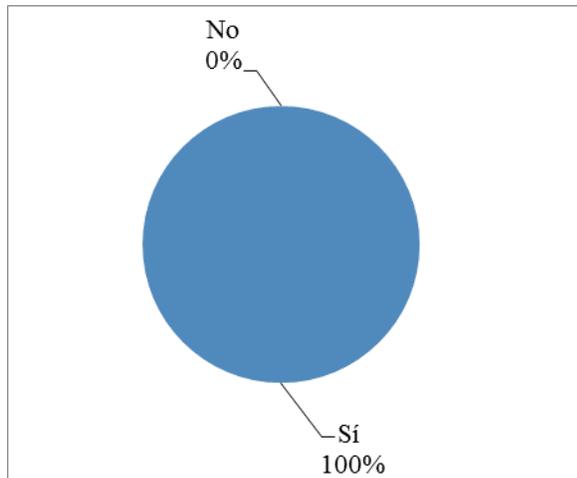
13. ¿Considera que la implementación de la metodología de las 9S's brindará a los usuarios de los servicios públicos una mejor imagen de la institución? ¿Por qué? (Antes)

Tabla No. 13

Código	Criterios de Evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Si	7	100%
2	No	0	0%
Total		7	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 13



Fuente: Tabla No. 13

El 100% considera que con la implementación de la Metodología de las 9S's la imagen de la institución se mejorará ante los usuarios.

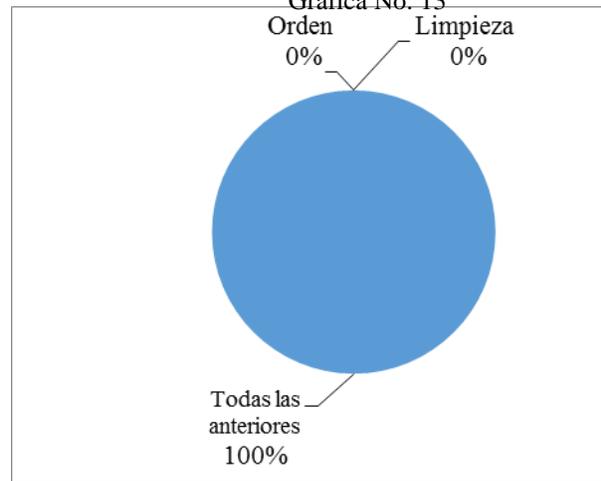
13. ¿Cómo la implementación de la metodología de las 9S's mejoró la imagen de la Municipalidad? (Después)

Tabla No. 13

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	Orden	0	0%
2	Limpieza	0	0%
3	Todas las anteriores	7	100%
Total		7	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 13



Fuente: Tabla No. 13

El 100% enfatizan que el orden y limpieza mejoró la imagen de la municipalidad.

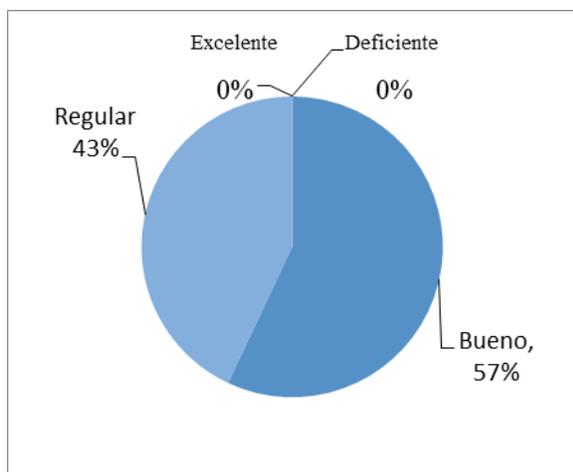
14. ¿Cómo califica la calidad de los servicios que prestan en su área?
(Antes)

Tabla No. 14

Código	Criterios de evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Excelente	0	0%
2	Bueno	4	57%
3	Regular	3	43%
4	Deficiente	0	0%
		7	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 14



Fuente: Tabla No. 14

El 57% califica la calidad de los servicios como buenos y un 43% como regular.

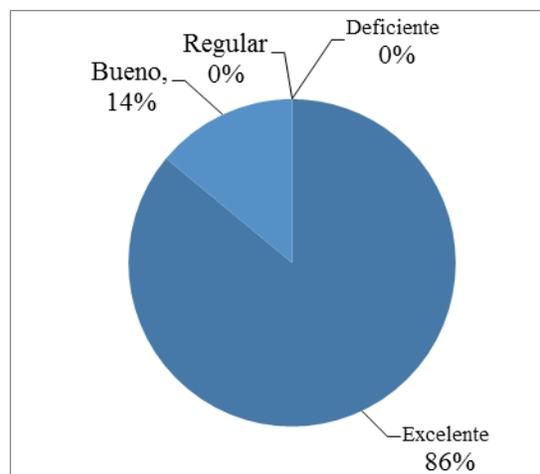
14. ¿Cómo califica la calidad de los servicios que prestan en su área?
(Después)

Tabla No. 14

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	Excelente	6	86%
3	Bueno	1	14%
4	Regular	0	0%
5	Deficiente	0	0%
Total		7	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 14



Fuente: Tabla No. 14

La calidad de los servicios que prestan en las áreas de trabajo la califican el 86% como excelente y un 14% como bueno debido a las mejoras realizadas en las diversas oficinas municipales.

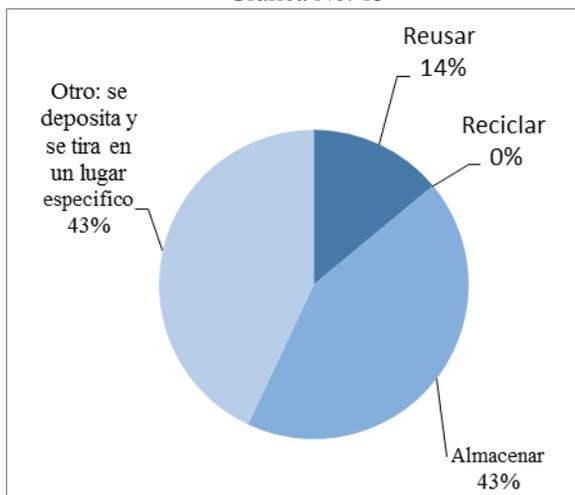
15. ¿Qué acciones realiza con los desechos sólidos que se producen en su área de trabajo, para proteger el medio ambiente? (Antes)

Tabla No. 15

Código	Criterios de evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Reusar	1	14%
2	Reciclar	0	0%
3	Almacenar	3	43%
4	Otro: se deposita y se tira en un lugar específico	3	43%
		7	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 15



Fuente: Tabla No. 15

El 43% afirman que almacenan, el 43% señala que realiza otra acción, y el 14% indica que reúsan los desechos, en consecuencia existe acumulación de basura en las áreas de trabajo.

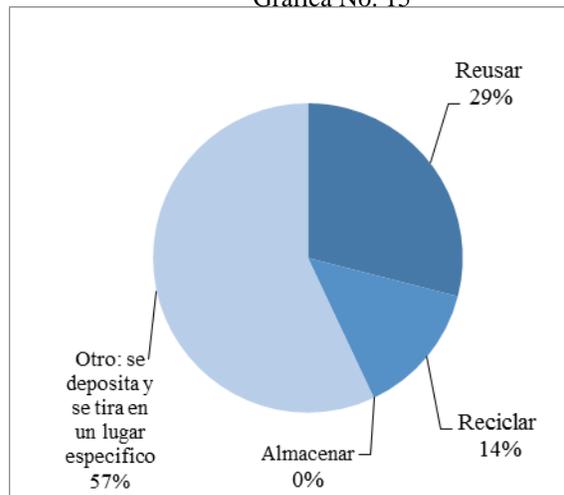
15. ¿Qué acciones realiza con los desechos sólidos que se producen en su área de trabajo, para proteger el medio ambiente? (Después)

Tabla No. 15

código	Criterio de evaluación	Frecuencia absoluta	frecuencia relativa
1	Reusar	2	29%
2	Reciclar	1	14%
3	Almacenar	0	0%
4	Otro: se deposita y se tira en un lugar específico	4	57%
total		7	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 15



Fuente: Tabla No. 15

El 57% deposita y tira en un lugar adecuado los desechos sólidos, mientras un 29% la reúsa y el 14% la reciclan como acciones positivas para proteger el medio ambiente y mantener sus áreas de trabajo limpias y ordenadas.

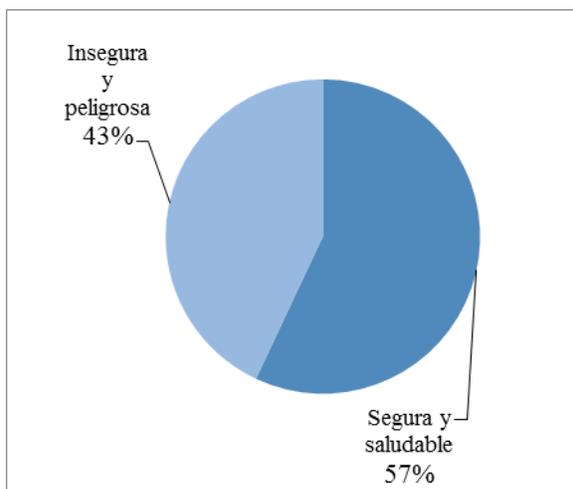
16. ¿Cómo considera el ambiente en su área de trabajo? (Antes)

Tabla No. 16

Código	Criterio de Evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Segura y saludable	4	57%
2	Insegura y peligrosa	3	43%
Total		7	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 16



Fuente: Tabla No. 16

El 57% considera el ambiente de su área de trabajo segura y saludable, por lo contrario el 43% lo consideran inseguro y peligroso.

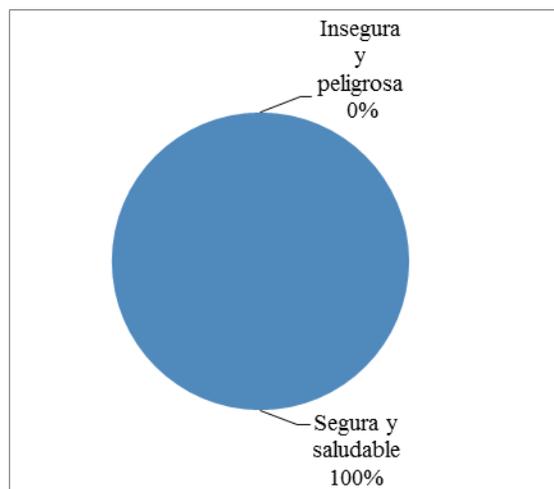
16. ¿Cómo considera el ambiente en su área de trabajo? (Después)

Tabla No. 16

código	Criterio de evaluación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	Segura y saludable	7	100%
2	Insegura y peligrosa	0	0%
total		7	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 16



Fuente: Tabla No. 16

El 100% considera segura y saludable su ambiente de trabajo, proporcionándoles un ambiente agradable, provechoso y productivo.

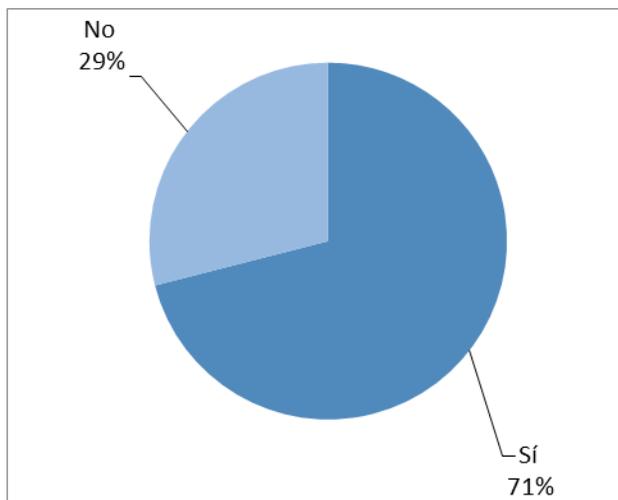
17. ¿Le proporciona la Municipalidad uniformes adecuados para el buen desempeño de sus labores? (Antes

Tabla No. 17

Código	Criterio de Evaluación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	Sí	5	71%
2	No	2	29%
total		7	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 17



Fuente: Tabla No. 17

El 71% confirman que sí les proporcionaron uniformes de uso diario y adecuado para el buen desempeño laboral, sin embargo el 29% afirma lo contrario.

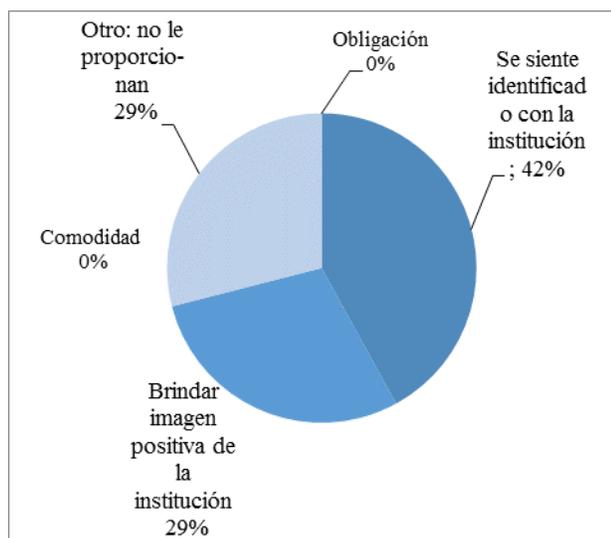
18. ¿Por qué utiliza el uniforme?
(Antes)

Tabla No. 18

Código	Criterio de Evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Obligación	0	0%
2	Se siente identificado con la institución	3	42%
3	Brindar imagen positiva de la institución	2	29%
4	Comodidad	0	0%
5	Otro: No le proporcionaron	2	29%
Total		7	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 18



Fuente: Tabla No. 18

Al utilizar el uniforme todos los días el 42% se siente identificado con la Municipalidad el 29% considera brindar una imagen positiva y a un 29% no se lo proporcionan.

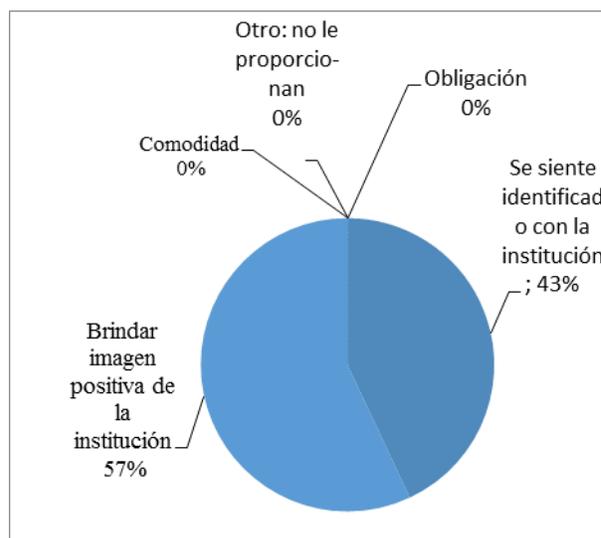
17. ¿Por qué utiliza el uniforme?
(Después)

Tabla No. 17

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	Obligación	0	0%
2	Se siente identificado con la institución	3	43%
3	Brindar imagen positiva de la institución	4	57%
4	Comodidad	0	0%
5	Otro: no le proporcionan	0	0%
total		7	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 17



Fuente: Tabla No. 17

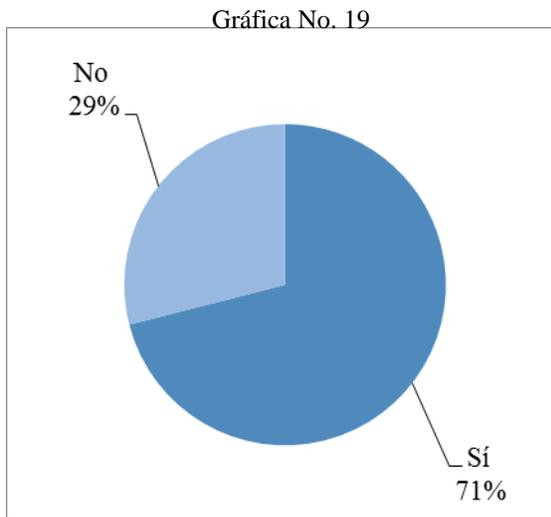
Al utilizar uniformes el 57% consideran brindar una imagen positiva, luego el 43% se siente identificado con la municipalidad.

19. ¿Existe algún tipo de sanción al no utilizar uniforme a diario?
 ¿Especificar? (Antes)

Tabla No. 19

Código	Criterios de evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Sí	5	71%
2	No	2	29%
Total		7	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)



Fuente: Tabla No. 19

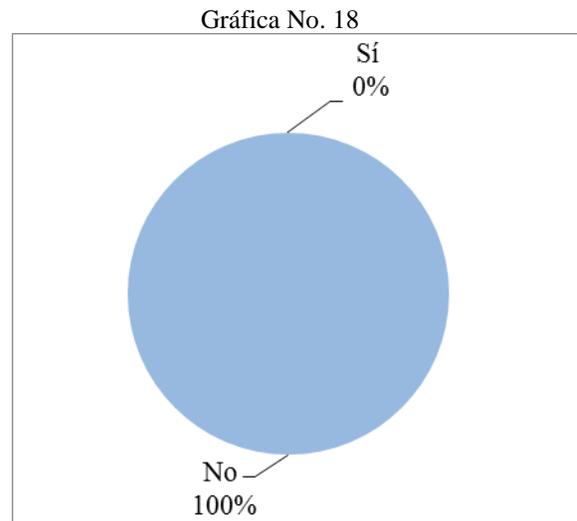
El 71% afirma que si existen sanciones al no utilizar uniforme diariamente y el 29% no tienen sanciones por el hecho que no le proporciona la institución la vestimenta.

18. ¿Ha recibido algún tipo de sanción en el último mes al no utilizar el uniforme a diario? (Después)

Tabla No. 18

código	Criterio de evaluación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	Sí	0	0%
2	No	7	100%
total		7	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)



Fuente: Tabla No. 18

El 100% no ha recibido ningún tipo de sanción durante el último mes, manifestando que han cumplido en utilizar el uniforme a diario.

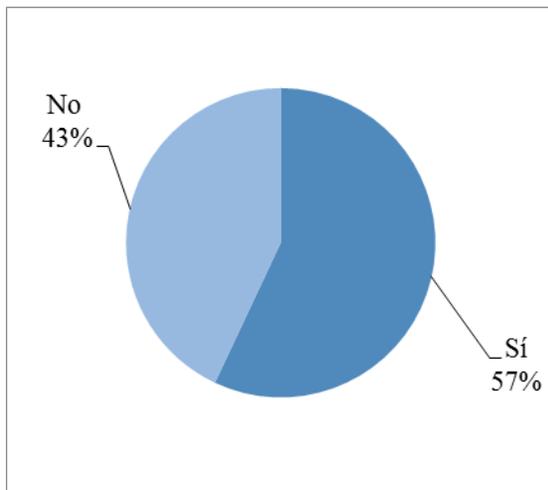
20. ¿Utiliza gafete de identificación?
¿Por qué? (Antes)

Tabla No. 20

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Sí	4	57%
2	No	3	43%
Total		7	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 20



Fuente: Tabla No. 20

El 57% si utiliza gafetes de identificación porque lo consideran parte del uniforme, sin embargo el 43% no, porque se les olvida utilizarlo a diario.

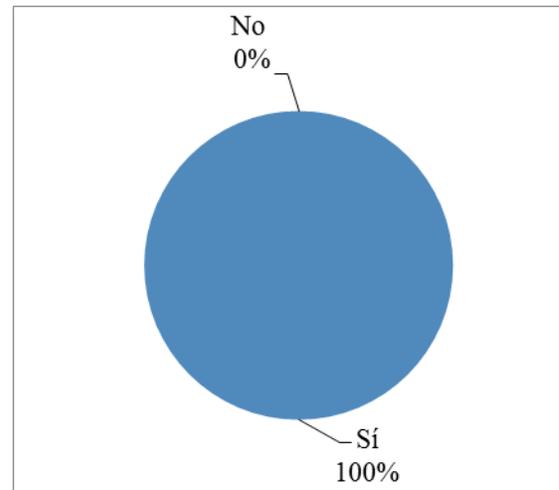
19. ¿Utiliza gafete de identificación?
¿Por qué? (Después)

Tabla No. 19

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia absoluta	frecuencia relativa
1	Sí	7	100%
2	No	0	0%
Total		7	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 19



Fuente: Tabla No. 19

El 100% si utilizan gafete de identificación porque consideran que es parte del uniforme y les permite sentirse parte de la institución.

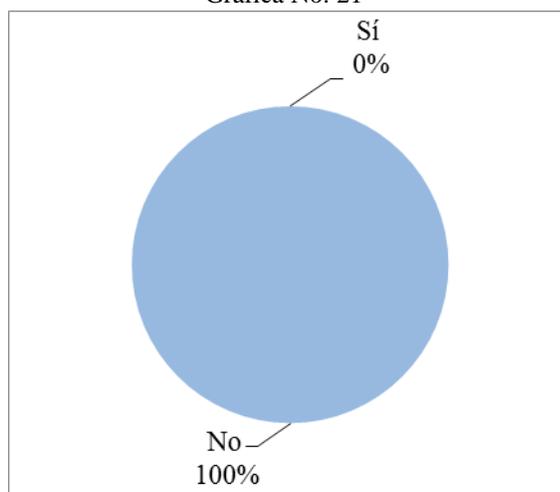
21. ¿Cuenta la municipalidad con un plan de motivación para sus colaboradores? ¿Cuál? (Antes)

Tabla No. 21

código	Criterio de evaluación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	Sí	0	0%
2	No	7	100%
total		7	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 21



Fuente: Tabla No. 21

El 100% afirma que no existe plan de motivación para el personal.

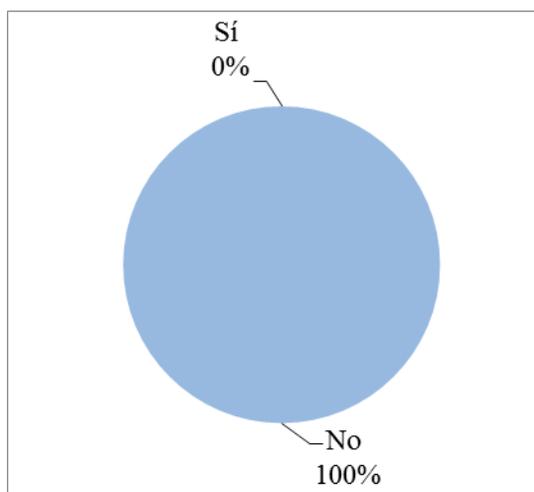
20. ¿Cuenta la Municipalidad con un plan de motivación para sus colaboradores? ¿Cuál? (Después)

Tabla No. 20

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Sí	0	0%
2	No	7	100%
Total		7	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 20



Fuente: Tabla No. 20

El 100% asegura que la municipalidad no cuenta con un plan de motivación, argumentando que es agradable contar con un ambiente de trabajo limpio y ordenado pero que esperaran más beneficios personales y económicos.

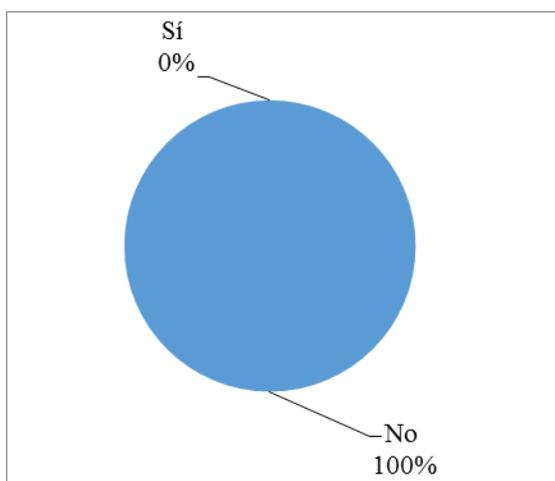
22. ¿Existe un manual dentro de la municipalidad para que cada colaborador mantenga limpio y ordenado su lugar trabajo? (Antes)

Tabla No. 22

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Sí	0	0%
2	No	7	100%
Total		7	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 22



Fuente: Tabla No. 22

El 100% confirma que no existe un manual o reglamento de orden y limpieza para todos los colaboradores dentro de las oficinas de la institución tenga la responsabilidad de mantener limpias y ordenadas las áreas de trabajo.

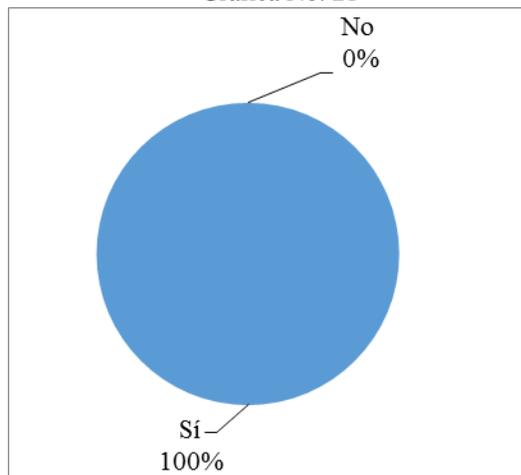
21. ¿Existe un manual dentro de la Municipalidad para que cada colaborador mantenga limpio y ordenado su lugar trabajo? (Después)

Tabla No. 21

código	Criterio de evaluación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	Sí	7	100%
2	No	0	0%
total		7	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 21



Fuente: Tabla No. 21

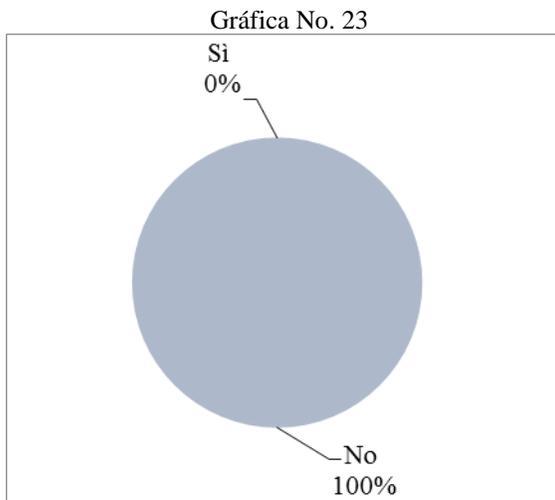
El 100% asegura que si existe manual para que cada empleado mantenga limpio y ordenado su lugar de trabajo y que es responsabilidad de todos realizar estas actividades.

23. ¿Dentro del área de trabajo existe un horario establecido para realizar la limpieza y orden? (Antes)

Tabla No. 23

código	Criterio de evaluación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	Sí	0	0%
2	No	7	100%
total		7	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)



Fuente: Tabla No. 23

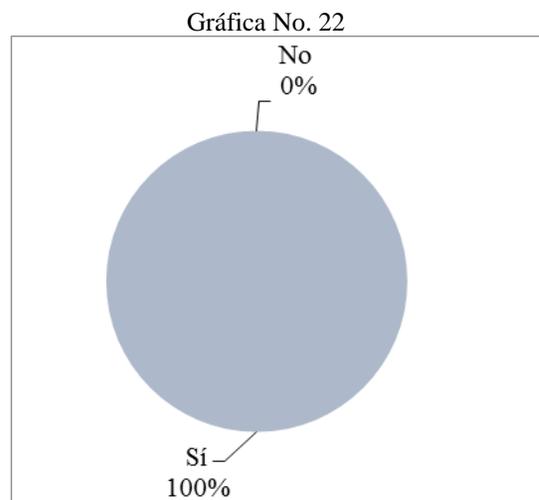
El 100% confirma que no existe un horario reglamentario para realizar actividades de limpieza y orden dentro de la institución

22. ¿Dentro del área de trabajo existe un horario establecido para realizar la limpieza y orden? ¿Especifique horario? (Después)

Tabla No. 22

código	Criterio de evaluación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	Sí	7	100%
2	No	0	0%
total		7	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)



Fuente: Tabla No. 22

El 100% asegura que sí existen horarios establecidos para que todos los colaboradores realicen la limpieza y el orden en su área de trabajo 7:50 inicio de sus labores ó 16:10 al finalizar sus labores porque están constituidos dentro del propio manual.

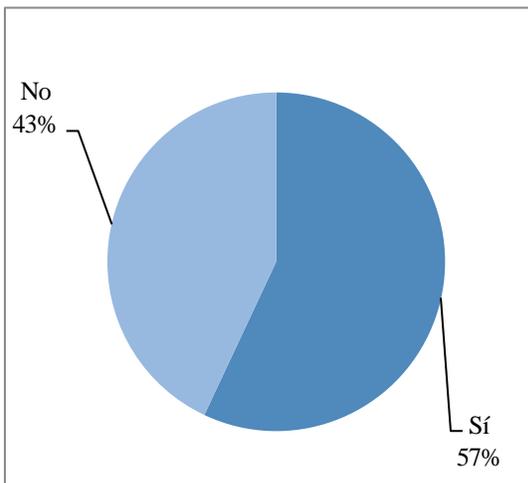
24. ¿Conoce que es mejora continua?
(Antes)

Tabla No. 24

Código	Criterio de Evaluación	Frecuencia Absoluta	Porcentaje Relativa
1	Sí	4	57%
2	No	3	43%
Total		7	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 24



Fuente: Tabla No. 24

El 57 % si conoce que es mejora continua, por el contrario el 43% desconocen este término.

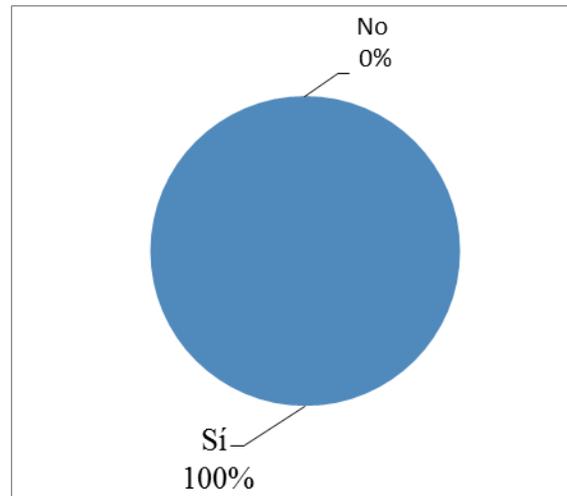
23. ¿Conoce que es mejora continua?
(Después)

Tabla No. 23

código	Criterio de evaluación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	Sí	7	100%
2	No	0	0%
total		7	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 23



Fuente: Tabla No. 23

El 100% establece que si conocen que es mejora continua por las actividades realizadas dentro de los procesos y aplicaciones de las 9S's.

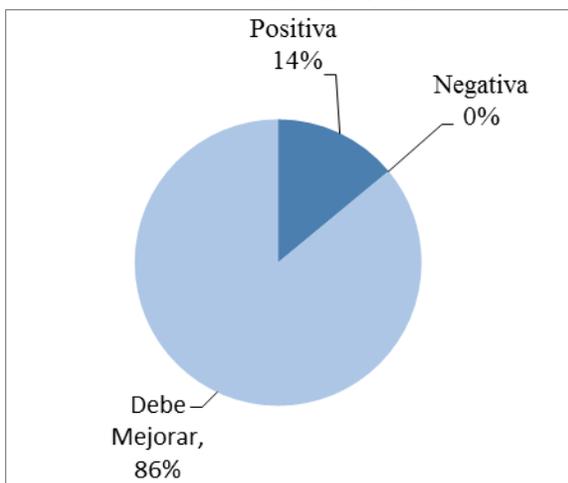
25. ¿A su criterio que imagen posee la municipalidad ante los usuarios de los servicios públicos? (Antes)

Tabla No. 25

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Positiva	1	14%
2	Negativa	0	0%
3	Debe mejorar	6	86%
Total		7	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 25



Fuente: Tabla No. 25

El 86 % están conscientes que la imagen que tiene la municipalidad ante los usuarios no es positiva y debe mejorar.

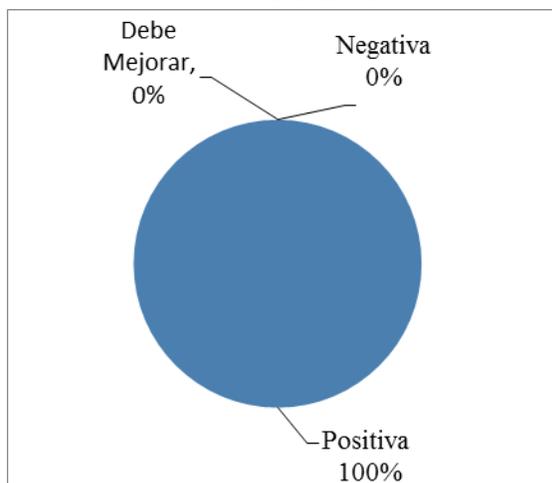
24. ¿A su criterio que imagen posee la Municipalidad ante los usuarios de los servicios públicos? (Después)

Tabla No. 24

código	Criterio de evaluación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	Positiva	7	100%
2	Negativa	0	0%
3	Debe Mejorar	0	0%
total		7	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 24



Fuente: Tabla No. 24

El 100% considera positiva la imagen que posee la municipalidad ante los usuarios por los servicios públicos prestados.

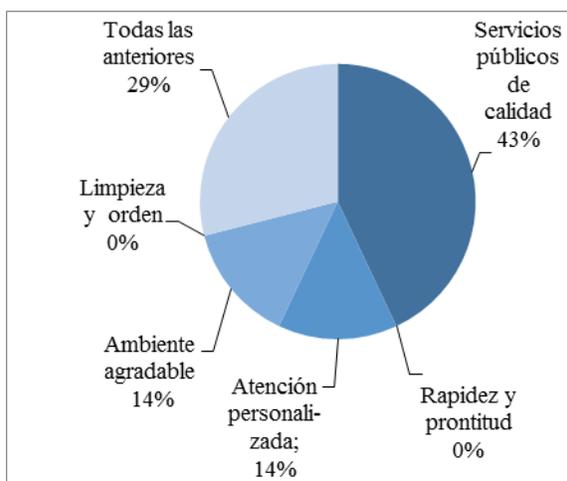
26. ¿Cómo considera que la municipalidad puede mejorar su imagen? (Antes)

Tabla No. 26

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Servicios públicos de calidad	3	43%
2	Rapidez y prontitud	0	0%
3	Atención personalizada	1	14%
4	Ambiente agradable	1	14%
5	Limpieza y orden	0	0%
6	Todas las anteriores	2	29%
Total		7	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 26



Fuente: Tabla No. 26

Para mejorar la imagen de la municipalidad ante los usuarios el 43% establece que los servicios públicos deben ser de mejor calidad, el 29% considera que es necesario mejorar todas las opciones propuestas, el 14% afirma que se debe de mejorar la atención a los usuarios y hacerla más personalizada y otro 14% que debe mejorar el ambiente para que sea más agradable.

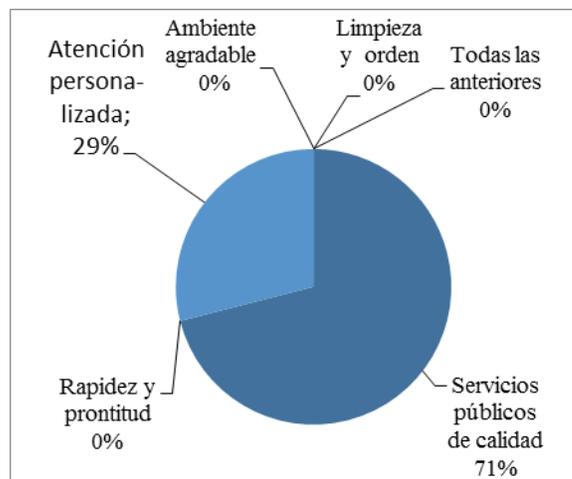
25. ¿Cómo considera que la municipalidad puede mejorar su imagen? (Después)

Tabla No. 25

código	Criterio de evaluación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	Servicios públicos de calidad	5	71%
2	Rapidez y prontitud	0	0%
3	Atención personalizada	2	29%
4	Ambiente agradable	0	0%
5	Limpieza y orden	0	0%
6	Todas las anteriores	0	0%
Total		7	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 25



Fuente: Tabla No. 25

Para mejorar la imagen de la municipalidad un 71% considera que es necesario elevar la calidad de los servicios públicos y en un 29% ofrecer una atención personalizada.

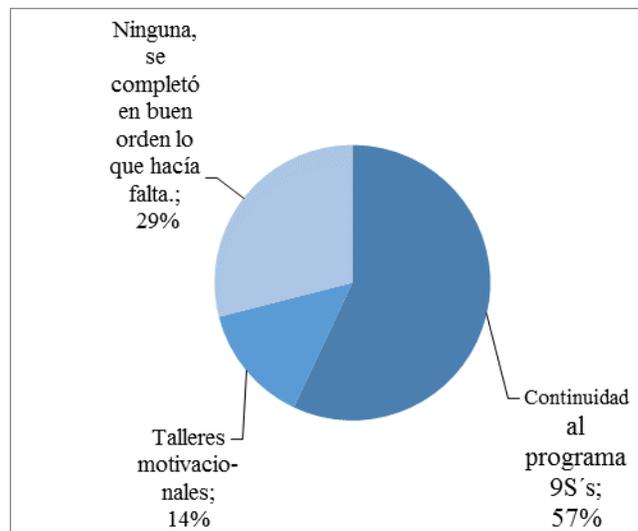
26. ¿Qué aspectos mejoraría en relación a la implementación del programa 9S's? (Después)

Tabla No. 26

código	Criterio de evaluación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	Continuidad al programa 9S's	4	57%
2	Talleres motivacionales	1	14%
3	Ninguna, se completó en buen orden lo que hacía falta.	2	29%
total		7	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 26



Fuente: Tabla No. 26

Para mejorar la implementación de la metodología, el 57% asevera que es necesario darle continuidad al programa, el 14% ejecutar talleres motivacionales y un 29% afirma que no es necesaria ninguna actividad más porque se completó en buen orden dentro de las áreas de trabajo.

B) Colaboradores Municipales

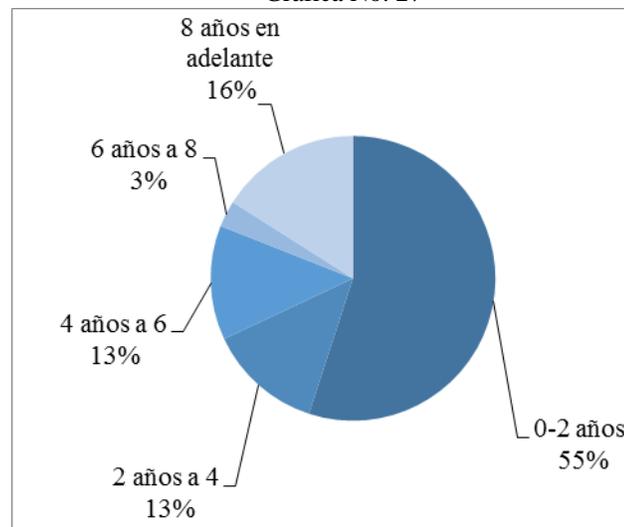
1. ¿Cuántos años tiene de laborar en esta municipalidad? (Antes)

Tabla No. 27

Código	Criterio de Evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	0-2 años	18	55%
2	2 años a 4	4	13%
3	4 años a 6	4	13%
4	6 años a 8	1	3%
5	8 años en adelante	5	16%
Total		32	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 27



Fuente: Tabla No.27

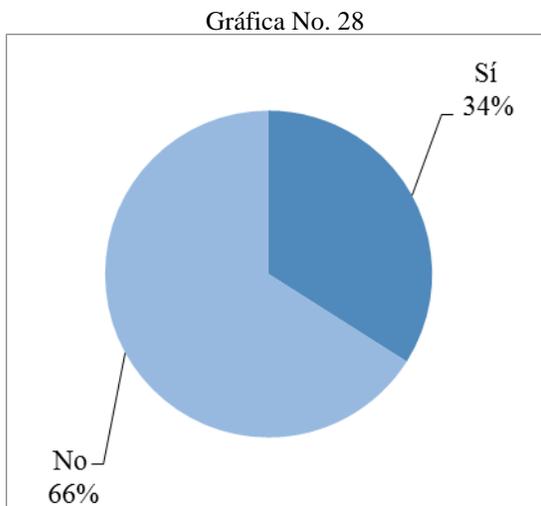
El 55% no tiene más de 2 años de trabajar en la municipalidad, el 16% tiene 8 años en adelante, el 13% de 2 a 4 años, otro 13% de 4 a 6 años y un 3% de 6 a 8 años de laborar.

2. ¿Conoce qué es la metodología 9S's (Antes)

Tabla No. 28

Código	Criterio de Evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Sí	11	34%
2	No	21	66%
Total		32	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)



Fuente: Tabla No. 28

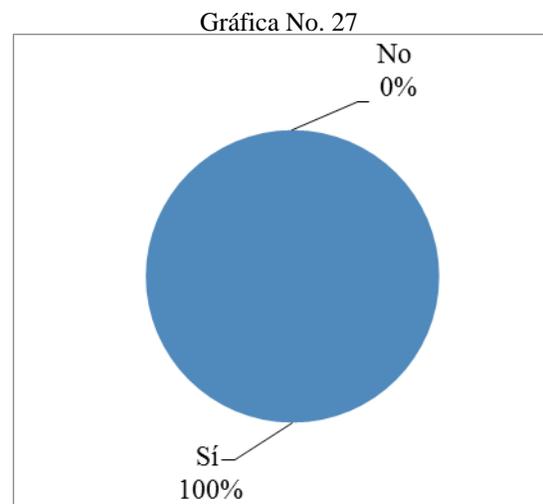
El 66% no conocen que es la metodología de las 9S's y un 34% si la conocen.

1. ¿Conoce qué es la metodología 9S's? (Después)

Tabla No. 27

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	Sí	32	100%
2	No	0	0%
Total		32	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)



Fuente: Tabla No. 27

El 100% afirman conocer la metodología de las 9S's, por haber participado dentro de la implementación.

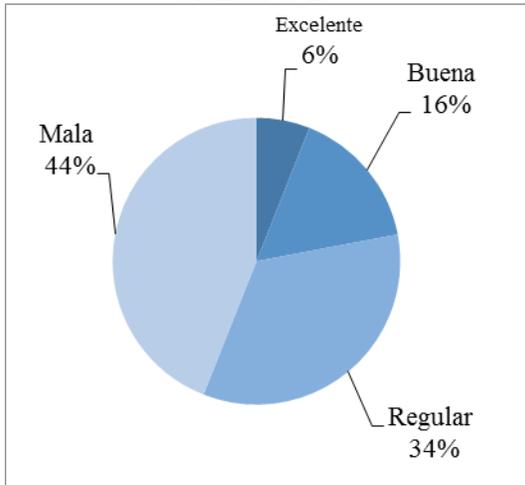
3. ¿Cómo califica la limpieza, el orden y el ambiente en su área de trabajo? (Antes)

Tabla No. 29

Código	Criterio de Evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Excelente	2	6%
2	Buena	5	16%
3	Regular	11	34%
4	Mala	14	44%
total		32	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 29



Fuente: Tabla No.29

El 44% confirman que la limpieza, orden y el ambiente de la municipalidad es mala, el 34% la califica como regular; el 16% buena, y otro 6% excelente, por lo que se debe mejorar estos aspectos.

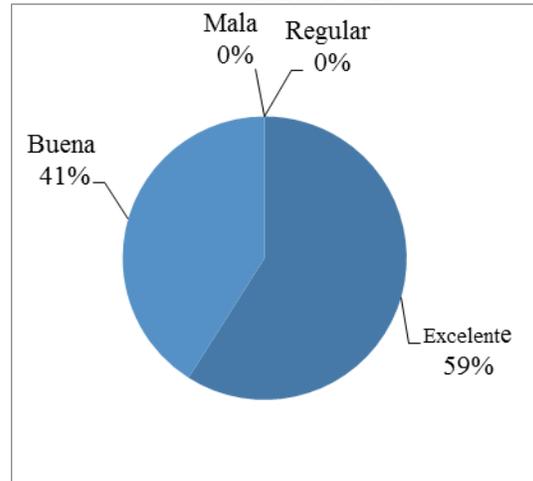
2. ¿Cómo califica la limpieza, el orden y el ambiente en su área de trabajo? (Después)

Tabla No. 28

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	Excelente	19	59%
2	Buena	13	41%
3	Regular	0	0
4	Mala	0	0
Total		32	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 28



Fuente: Tabla No.28

El 59% califican la limpieza, el orden y el ambiente como excelente y un 41% como buena dentro de su área de trabajo, después de haberse implementado la metodología por las mejoras que se perciben.

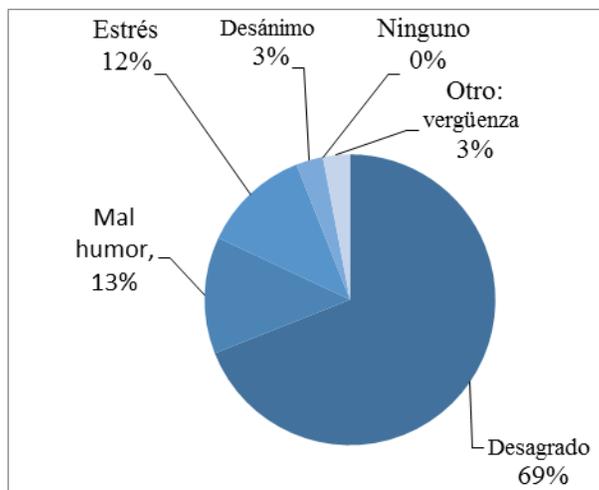
4. ¿El trabajar en un lugar sucio y desordenado que efecto le provoca? (Antes)

Tabla No. 30

Código	Criterio de Evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Desagrado	22	69%
2	Mal humor	4	13%
3	Estrés	4	12%
4	Desánimo	1	3%
5	Ninguno	0	0%
6	Otro: vergüenza	1	3%
Total		32	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 30



Fuente: Tabla No. 30

Al 69% le provoca desagrado el trabajar en un lugar sucio y desordenado; Mal humor a un 13%; Estrés a un 12%; y Desánimo al 3%, y otro: vergüenza en un 3%, lo que indica la conveniencia para todos, de tener lugares con limpieza y en orden.

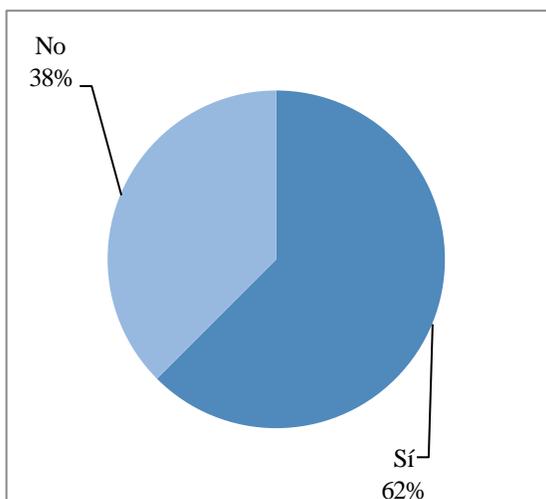
5. ¿Existen objetos que no le son útiles en su área de trabajo? ¿Por qué? (Antes)

Tabla No. 31

Código	Criterio de Evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Sí	20	62%
2	No	12	38%
TOTAL		32	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 31



Fuente: Tabla No.31

El 62% establecen que si existen objetos que no le son útiles en su área de trabajo, porque están recomendados, son de años anteriores, están deteriorados o porque no sirven, y el 38% afirman que no.

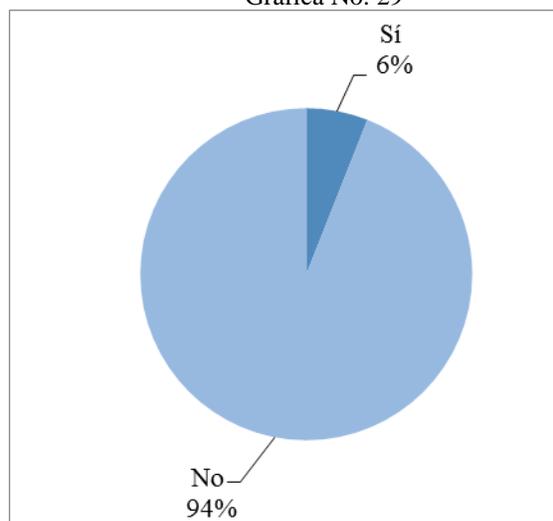
3. ¿Existen objetos que no le son útiles en su área de trabajo? (después)

Tabla No. 29

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	Sí	2	6%
2	No	30	94%
Total		32	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 29



Fuente: Tabla No.29

Después de haber implementado las 9S's el 94% afirma que ya no existen objetos que no les son útiles en su área de trabajo y un 6% dicen de que sí existen todavía, porque no les han dado de baja en el inventario y es su responsabilidad resguardarlos, confirmándose de que la mayoría denotan el orden y la limpieza en su área de trabajo.

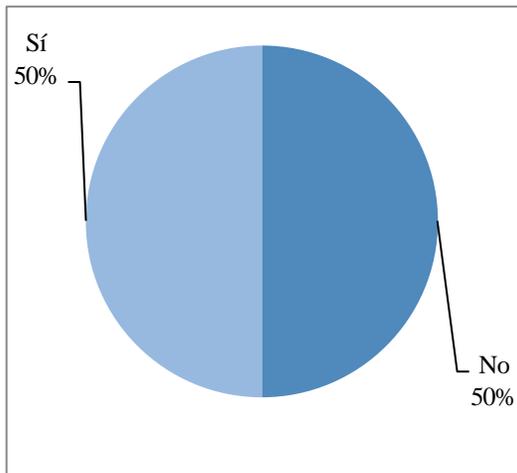
6. ¿Considera que todos los útiles, documentos o enseres están accesibles para su uso? (Antes)

Tabla No. 32

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Sí	16	50%
2	No	16	50%
Total		32	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 32



Fuente: Tabla No.32

Los útiles, documentos y enseres el 50% confirman de que si están accesibles para su pronto uso, sin embargo y el 50% manifiestan que no.

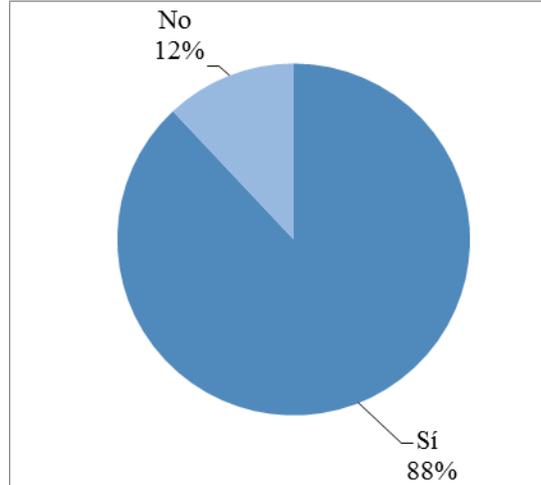
4. ¿Considera que todos los útiles, documentos o enseres están accesibles para su uso? (Después)

Tabla No. 30

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
1	Sí	28	88%
2	No	4	12%
total		32	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 30



Fuente: Tabla No. 30

El 88% confirman que si están más accesibles los documentos o enseres para ser utilizados en su área de trabajo, y un 12% que no, por dificultad de espacio, esto indica que la mayoría contrastan los cambios o mejoras después de la implementación de las 9S's.

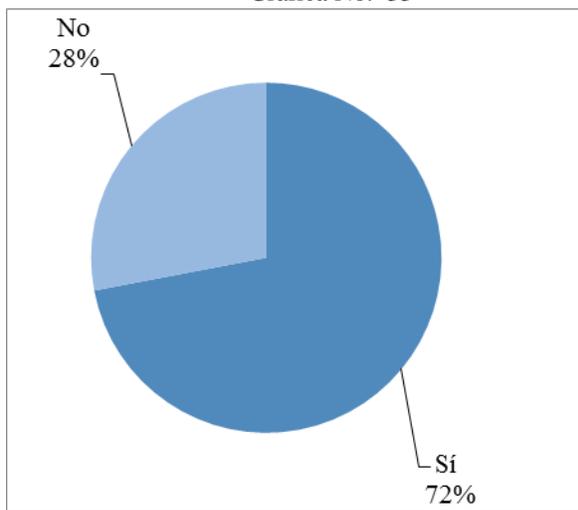
7. ¿Mantiene ordenados los archivos, útiles y documentos para su fácil acceso y uso? (Antes)

Tabla No. 33

Código	Criterios de Evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Sí	23	72%
2	No	9	28%
Total		32	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 33



Fuente: Tabla No.33

El 72% afirman que si mantienen ordenados los archivos, útiles y documentos para su fácil acceso y uso, y un 28% establecen que no los tienen ordenados.

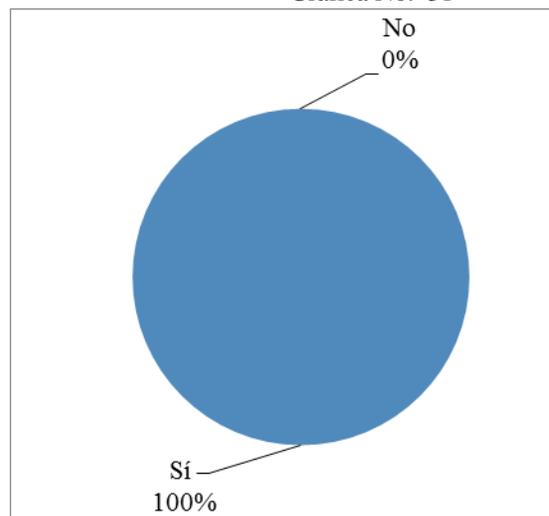
5. ¿Mantiene ordenados los archivos, útiles y documentos para su fácil acceso y uso? (Después)

Tabla No. 31

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	Sí	32	100%
2	No	0	0%
Total		32	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 31



Fuente: Tabla No. 31

El 100% mantienen ordenados los archivos, útiles y documentos permitiéndoles su fácil acceso y uso para ejecutar bien su trabajo.

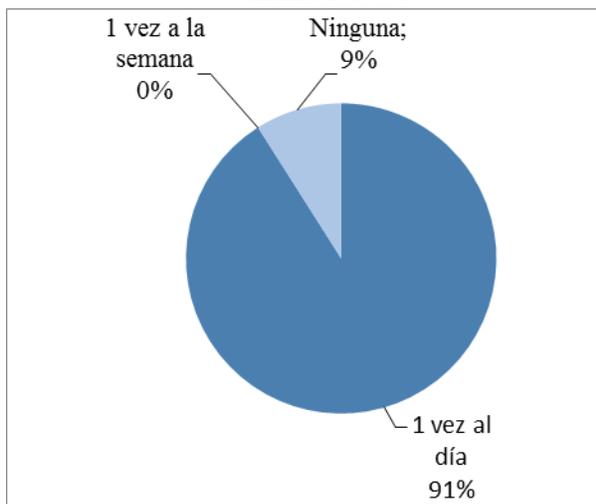
8. ¿Cuántas veces retira la basura de su lugar de trabajo? (Antes)

Tabla No. 34

Código	Criterio de Evolución	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	1 vez al día	29	91%
2	1 vez a la semana	0	0%
3	Ninguna	3	9%
Total		32	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 34



Fuente: Tabla No. 34

El 91% retiran la basura de su lugar de trabajo una vez al día y un 9% no la retiran de su lugar de trabajo.

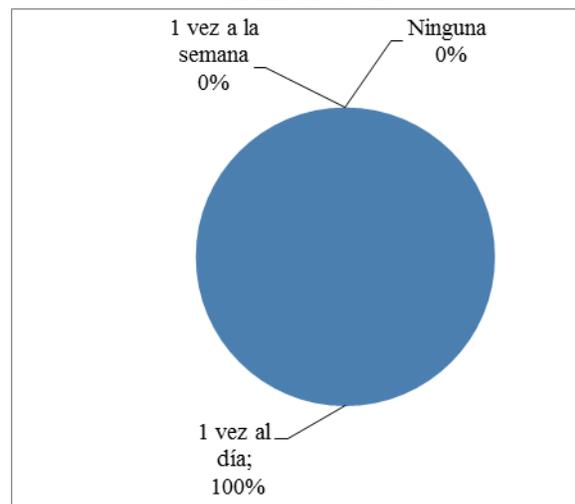
6. ¿Cuántas veces retira la basura de su lugar de trabajo? (Después)

Tabla No. 32

código	Criterio de evaluación	Frecuencia Absoluta	frecuencia relativa
1	1 vez al día	32	100%
2	1 vez a la semana	0	0%
3	Ninguna	0	0%
total		32	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 32



Fuente: Tabla No. 32

El 100% una vez al día retira la basura para mantener su lugar de trabajo limpio y ordenado, para provocar un ambiente agradable con responsabilidad, por la implementación de la mejora continua.

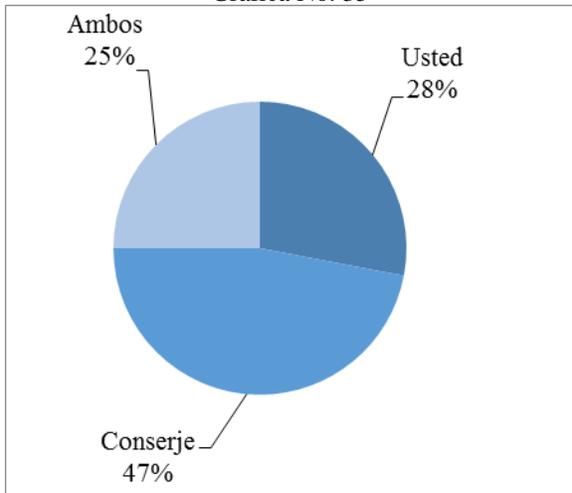
9. ¿Quién es la persona que realiza la limpieza en su área de trabajo? (Antes)

Tabla No. 35

Código	Criterios de Evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Usted	9	28%
2	Conserje	15	47%
3	Ambos	8	25%
Total		32	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 35



Fuente: Tabla No.35

El 47% dan a conocer que el conserje es la persona que realiza la limpieza en su área de trabajo, un 28% afirma que ellos mismos y el 25% que ambos ejecutan esta actividad.

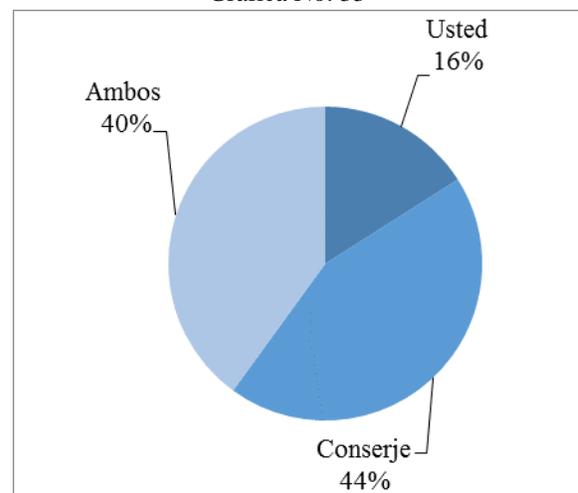
7. ¿Quién es la persona que realiza la limpieza en su área de trabajo? (Después)

Tabla No. 33

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	Usted	5	16%
2	Conserje	14	44%
3	Ambos	13	40%
Total		32	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 33



Fuente: Tabla No.33

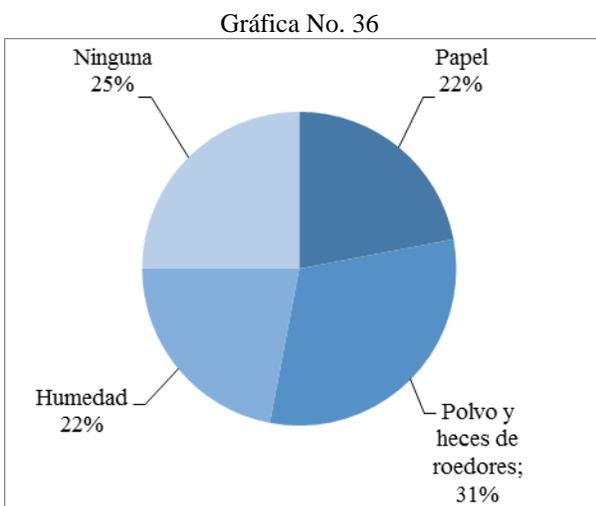
La persona que realiza la limpieza en las áreas de trabajo es el conserje en un 44%, entre ambos en un 40%, y el colaborador en un 16%, esto indica que la mayoría están comprometidos con la implementación del manual de limpieza y orden para mantener la institución ordenada y limpia.

10. ¿Qué fuentes de suciedad considera que hay en su área de trabajo? (Antes)

Tabla No. 36

Código	Criterio de Evaluación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	Papel	7	22%
2	Polvo y heces de roedores	10	31%
3	Humedad	7	22%
4	Ninguna	8	25%
total		32	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)



Fuente: tabla No. 36

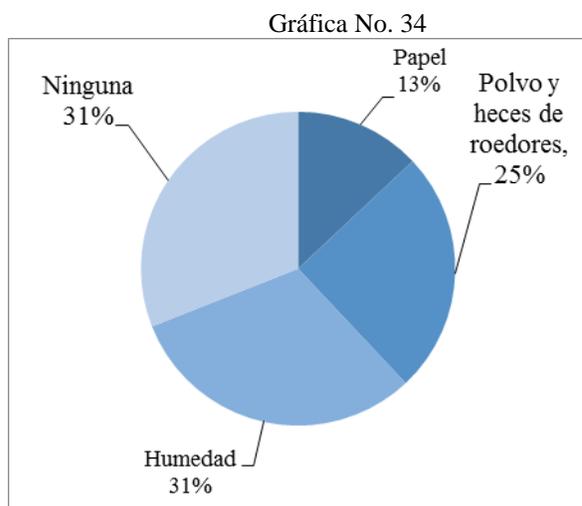
Las fuentes de suciedad que más sobresalen dentro de la municipalidad es un 31% polvo; Ninguna 25%; Humedad 22%; papel 22% .

8. ¿Qué fuentes de suciedad considera que hay en su área de trabajo? (Después)

Tabla No. 34

Código	Criterio de Evaluación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	Papel	4	13%
2	Polvo y heces de roedores	8	25%
3	Humedad	10	31%
4	Ninguna	10	31%
total		32	100%

Fuente: Trabajo de campo



Fuente: Tabla No.34

Las fuentes de suciedad que todavía se perciben dentro de la municipalidad es la humedad en un 31%, ninguna 31%, el polvo en un 25%, y el papel en un 13%, estableciéndose la necesidad de eliminar el polvo y la humedad para proporcionar un ambiente más agradable.

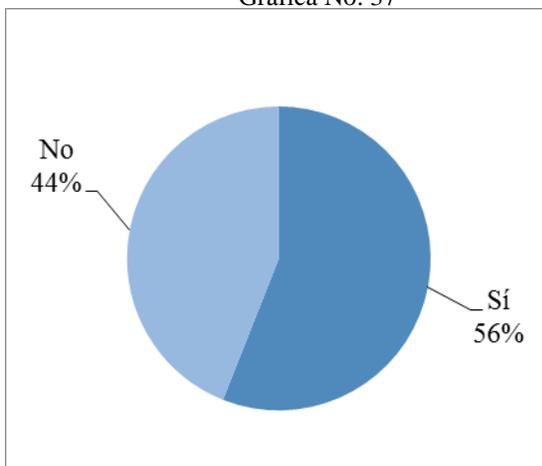
11. ¿Cuenta con una correcta iluminación y ventilación en su área de trabajo? (Antes)

Tabla No. 37

Código	Criterios de Evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Sí	18	56%
2	No	14	44%
Total		32	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 37



Fuente: Tabla No.37

El 56% afirman que cuentan con buena iluminación y ventilación en su área de trabajo, pero un 44% afirman lo contrario.

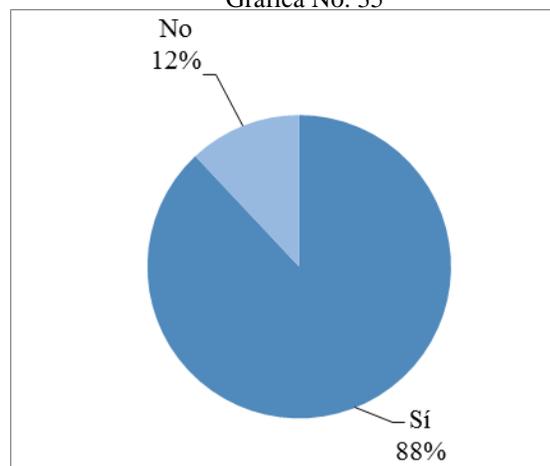
9. ¿Cuenta con una correcta iluminación y ventilación en su área de trabajo? (Después)

Tabla No. 35

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	Sí	28	88%
2	No	4	12%
total		32	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 35



Fuente: Tabla No.35

El 88% si cuentan con una correcta iluminación y ventilación y un 12% establecen que no, esto indica que en la mayoría de ambientes este aspecto ha mejorado después de la implementación de la metodología de las 9S's.

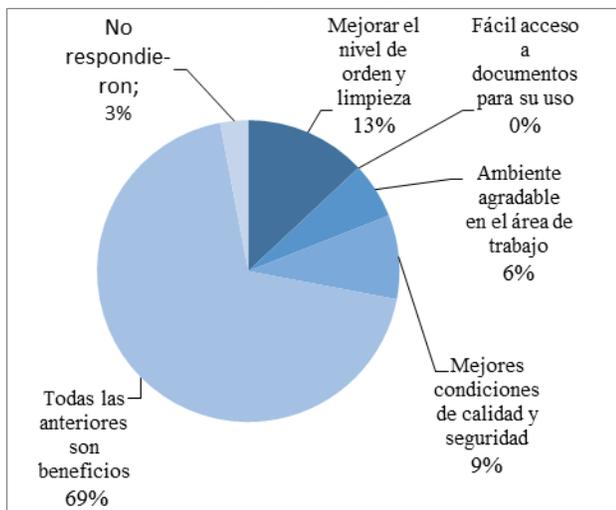
12. ¿Qué beneficios de mejora continua obtendría la Municipalidad de San Martín Zapotitlán al implementar la metodología de las 9S's? (Antes)

Tabla No. 38

Código	Criterios de Evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Mejorar el nivel de orden y limpieza	4	13%
2	Fácil acceso a documentos para su uso	0	0%
3	Ambiente agradable en el área de trabajo	2	6%
4	Mejores condiciones de calidad y seguridad	3	9%
5	Todas las anteriores son beneficios	22	69%
6	No respondieron	1	3%
Total		32	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 38



Fuente: Tabla No. 38

Después de explicar la Metodología de las 9S's, el 69% de colaboradores consideran que se mejoraría el nivel de orden y limpieza, un ambiente agradable en el año de trabajo y una mejor condición de calidad y seguridad, lo que es confirmado por los otros colaboradores.

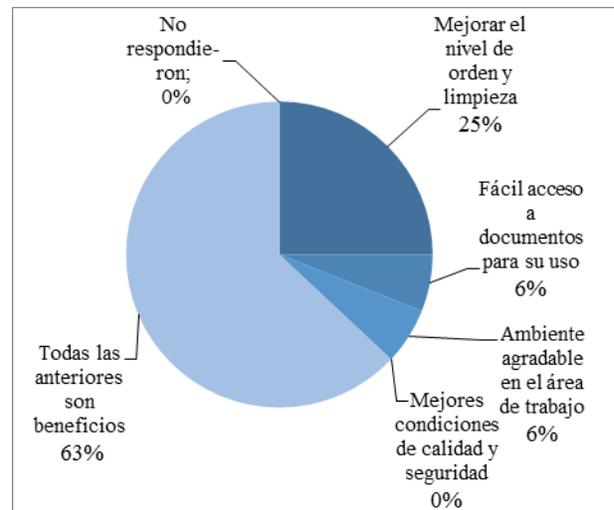
10. ¿Qué beneficios de mejora continua obtuvo la Municipalidad de San Martín Zapotitlán al implementar la metodología de las 9S's? (Después)

Tabla No. 36

código	Criterio de evaluación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	Mejorar el nivel de orden y limpieza	8	25%
2	Fácil acceso a documentos para su uso	2	6%
3	Ambiente agradable en el área de trabajo	2	6%
4	Mejores condiciones de calidad y seguridad	0	0%
5	Todas las anteriores son beneficios	20	63%
6	No respondieron	0	0%
total		32	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 36



Fuente: Tabla No. 36

Con la implementación de la metodología de las 9S's, se considera en un 63% que se incrementó el nivel de orden y limpieza, fácil acceso a documentos para su uso, ambiente agradable en el área de trabajo, mejores condiciones de calidad y seguridad, un 25% manifiestan que se mejoró el nivel de orden y limpieza, un 6% mencionan que se tiene fácil acceso a documentos para su uso, y otro 6% un ambiente agradable.

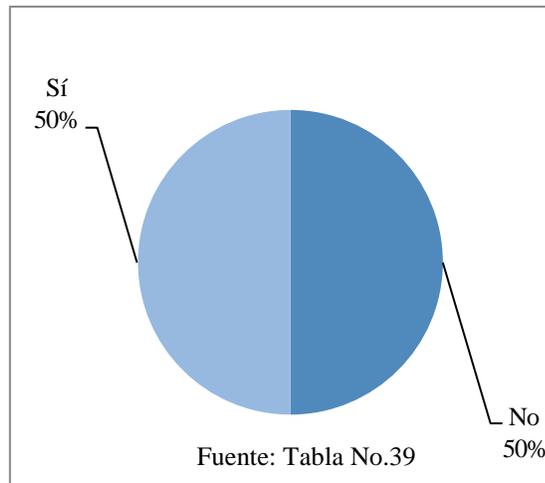
13. ¿Le proporciona la Municipalidad uniformes adecuados para el buen desempeño de sus labores? (Antes)

Tabla No. 39

Código	Criterios de Evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Sí	16	50%
2	No	16	50%
Total		32	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 39



En un 50% establecen que la municipalidad les proporciona uniformes adecuados para realizar bien su trabajo, y un 50% que no reciben este beneficio.

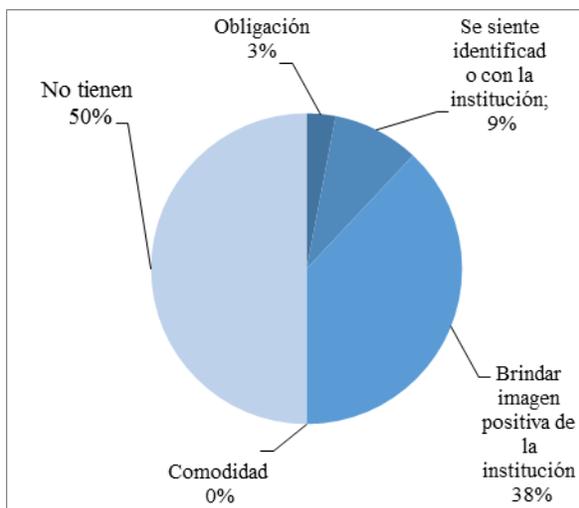
14. ¿Por qué utiliza el uniforme?
(Antes)

Tabla No. 40

Código	Criterio de Evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Obligación	1	3%
2	Se siente identificado con la institución	3	9%
3	Brindar Imagen positiva de la institución	12	38%
4	Comodidad	0	0%
5	No tienen	16	50%
Total		32	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 40



Fuente: Tabla No.40

El 50% no le han proporcionado uniforme, el 38% afirma que utilizan el uniforme para brindar una imagen positiva, el 9% que lo utilizan para identificarse como colaboradores de la municipalidad y el 3% por obligación.

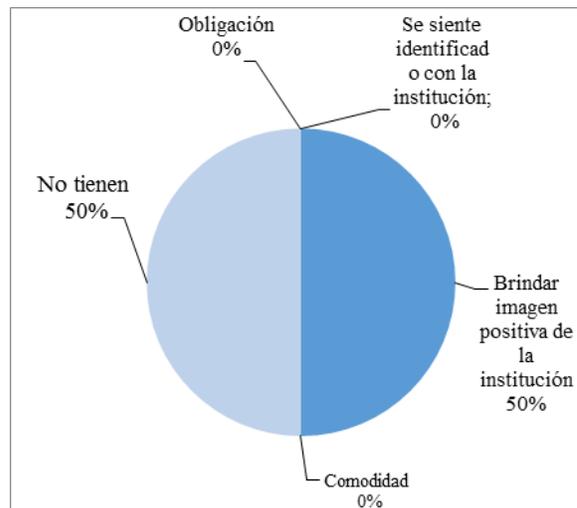
11. ¿Por qué utiliza el uniforme?
(Después)

Tabla No. 37

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	Obligación	0	0%
2	Se siente identificado con la institución		0%
3	Brindar imagen positiva de la institución	14	50%
4	Comodidad	2	0%
5	No tienen	16	50%
total		32	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 37



Fuente: Tabla No.37

El 50% brindan una imagen positiva de la institución sin embargo el 50% no les han proporcionado uniformes.

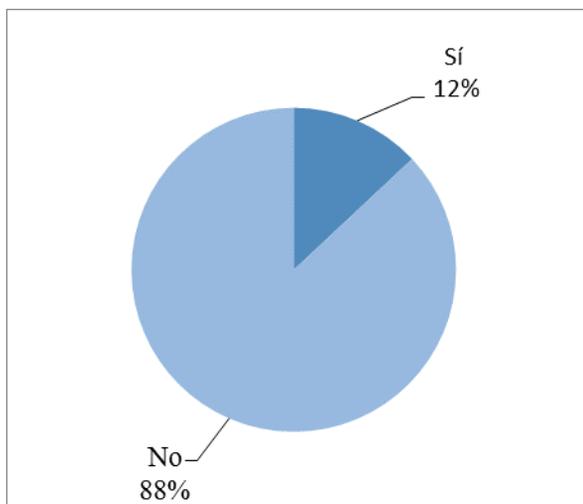
15. ¿Existe algún tipo de sanción al no utilizar uniforme a diario? (Antes)

Tabla No. 41

Código	Criterio de Evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Sí	4	12%
2	No	28	88%
Total		32	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 41



Fuente: Tabla No.41

El 12% afirma que si hay sanción al no utilizar diariamente el uniforme, sin embargo el 88% señala que no existe sanción.

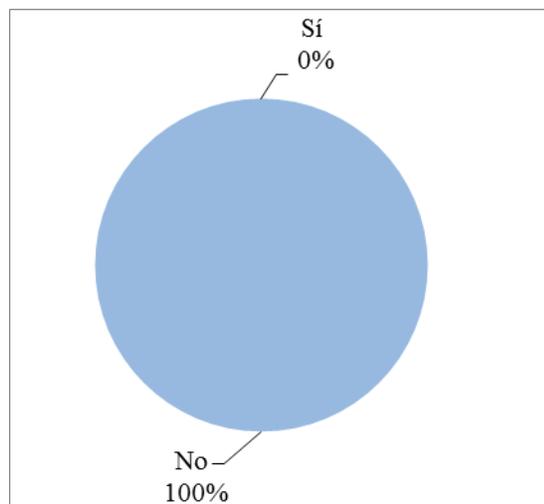
12. ¿Ha recibido algún tipo de sanción en el último mes al no utilizar uniforme a diario? (Después)

Tabla No. 38

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	Sí	0	0%
2	No	32	100%
Total		32	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 38



Fuente: Tabla No.38

El 100% en el último mes no han recibido ningún tipo de sanción por no haber utilizado el uniforme a diario.

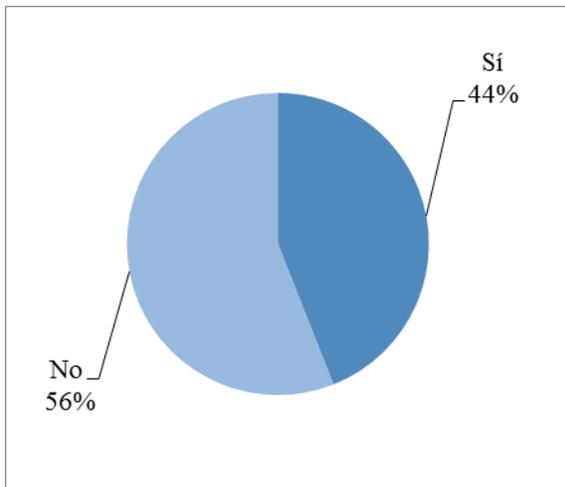
16. ¿Utiliza gafete de identificación?
(Antes)

Tabla No. 42

Código	Criterio de Evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Sí	14	44%
2	No	18	56%
Total		32	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 42



Fuente: Tabla No.42

El 56% afirma que no utiliza gafete porque se les olvida, sin embargo el 44% afirma que si lo utilizan porque es parte del uniforme.

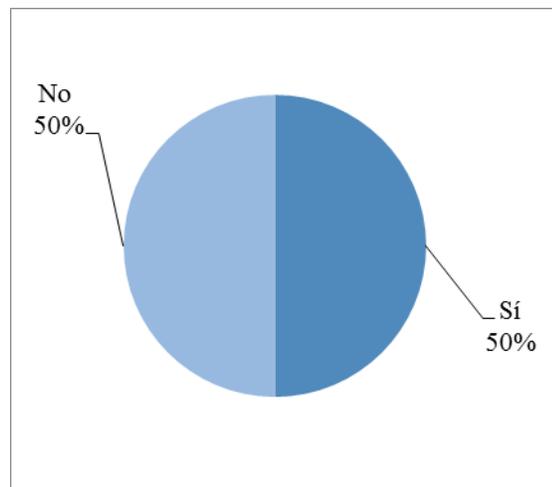
13. ¿Utiliza gafete de identificación? ¿Por qué?

Tabla No. 39

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	Sí	16	50%
2	No	16	50%
total		32	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 39



Fuente: Tabla No. 39

El 50% si utiliza gafete de identificación porque es parte del uniforme y el otro 50% no lo utiliza porque aún no se los han proporcionado.

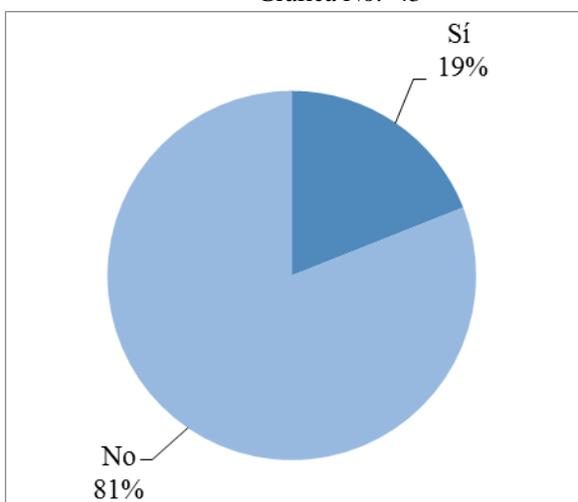
17. ¿Cuenta la municipalidad con un plan de motivación para sus colaboradores? ¿Cuál? (Antes)

Tabla No. 43

Código	Criterio de Evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Sí	6	19%
2	No	26	81%
Total		32	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 43



Fuente: Tabla No. 43

El 81% confirman que la municipalidad no cuenta con un plan de motivación para sus trabajadores y un 19% aseguran que sí al brindarles capacitaciones y reuniones en donde reconocen sus esfuerzos.

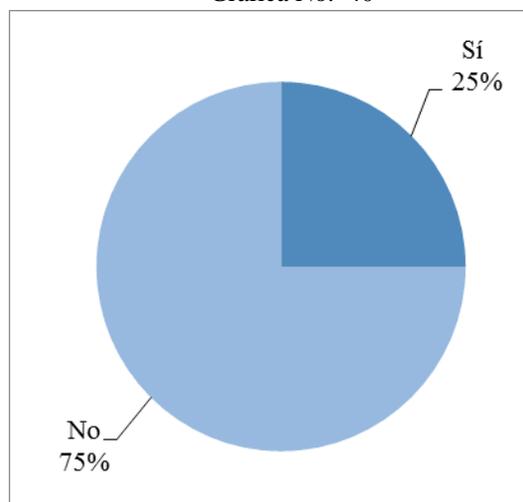
14. ¿Cuenta la municipalidad con un plan de motivación para sus colaboradores? (Después)

Tabla No. 40

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	Sí	8	25%
2	No	24	75%
total		32	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 40



Fuente: Tabla No. 40

El 75% manifiesta que la municipalidad no cuenta con un plan de motivación por escrito, sin embargo si reciben beneficios esporádicos pero no por productividad y un 25% establecen que sí reciben motivaciones por parte de las autoridades municipales, por lo que se evidencia la necesidad de darle continuidad a este programa para mantener más motivados a los trabajadores.

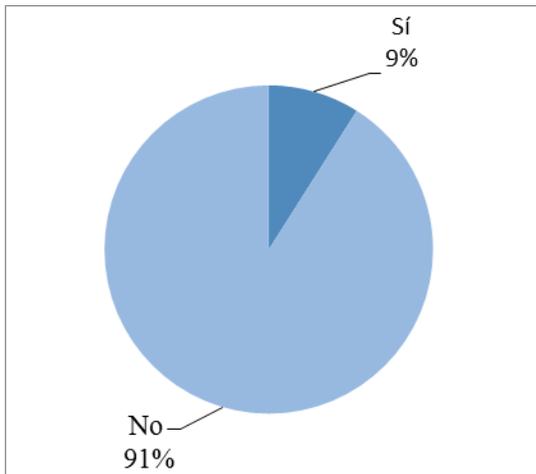
18. ¿Existe un manual dentro de la municipalidad para que cada colaborador mantenga limpio y ordenado su lugar trabajo? (Antes)

Tabla No. 44

Código	Criterios de Evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Sí	3	9%
2	No	29	91%
Total		32	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 44



Fuente: Tabla No.44

El 91% afirma que no existe un manual dentro de la municipalidad para que cada colaborador mantenga limpio y ordenado su lugar de trabajo y un 9% manifiesta que sí.

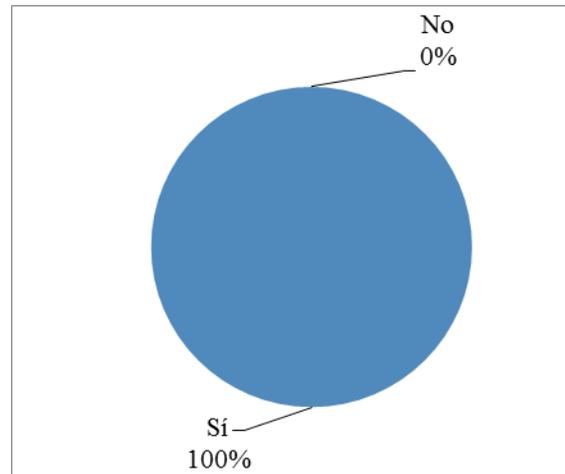
15. ¿Existe un manual dentro de la municipalidad para que cada colaborador mantenga limpio y ordenado su lugar trabajo? ¿Cuál? (Después)

Tabla No. 41

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
1	Sí	32	100%
2	No	0	0%
total		32	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 41



Fuente: Tabla No.41

Después de la implementación de las 9S's, el 100% afirma si conocer el manual en donde están constituidas las normas y procedimientos, para que cada colaborador mantenga limpio y ordenado su lugar de trabajo.

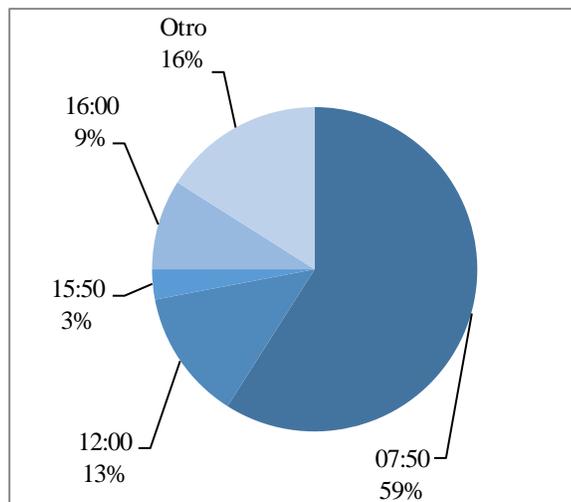
19. ¿Qué horario es más factible para ordenar y limpiar su área de trabajo?
(Antes)

Tabla No. 45

Código	Criterios de Evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencias Relativa
1	07:50	19	59%
2	12:00	4	13%
3	15:50	1	3%
4	16:00	3	9%
5	Otro	5	16%
Total		32	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 45



Fuente: Tabla No.45

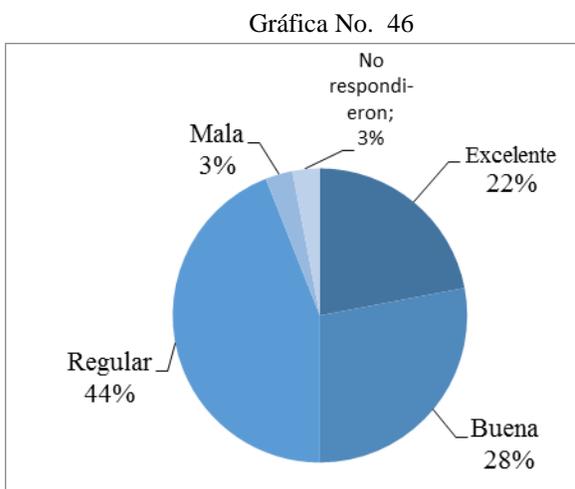
El 59% afirma que a las 7:50 les es más factible ordenar y limpiar su área de trabajo; el 16% menciona no tener horario establecido, el 13% a las 12:00; el 9% a las 16:00 Hrs, y el 3% a las 15:50 Hrs.

20. ¿Cómo califica la cultura de orden y limpieza en su área de trabajo (Antes)

Tabla No. 46

Código	Criterio de Evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Excelente	7	22%
2	Buena	9	28%
3	Regular	14	44%
4	Mala	1	3%
5	No respondieron	1	3%
Total		32	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)



Fuente: Tabla No.46

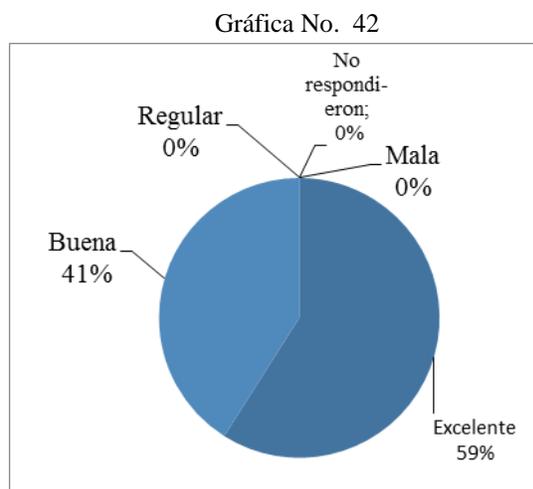
El 44% califica la cultura de orden y limpieza en su área de trabajo como regular; el 28% la califica como buena; el 22% califica como excelente, un 3% como mala y otro 3% no respondieron.

16. ¿Cómo califica la cultura de orden y limpieza en su área de trabajo? (Después)

Tabla No. 42

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	Excelente	19	59%
2	Buena	13	41%
4	Regular	0	0%
5	Mala	0	0%
6	No respondieron	0	0%
Total		32	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)



Fuente: Tabla No.42

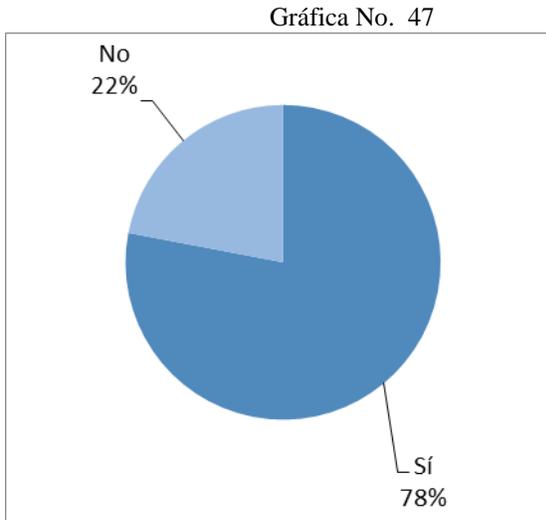
El 59% califica la cultura de orden y limpieza como excelente, mientras que el 41% la cataloga como buena, logrando mantener un ambiente ordenado y limpio en cada área de trabajo al aplicar el respectivo manual.

21. ¿Conoce que es mejora continua?
(Antes)

Tabla No. 47

Código	Criterio de Evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Si	25	78%
2	No	7	22%
Total		32	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)
Fuente: Trabajo de campo (2013)



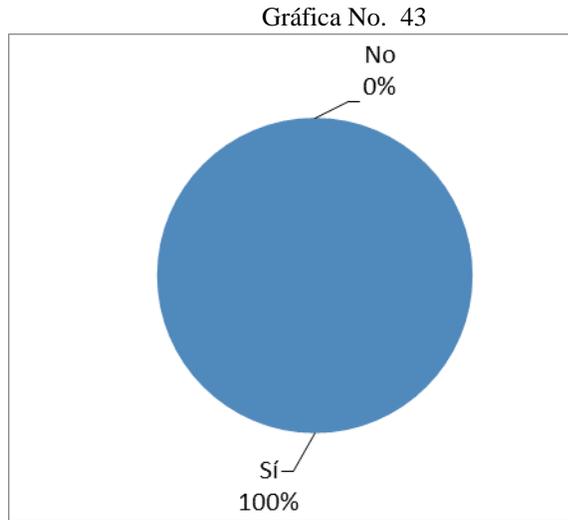
Fuente: Tabla No.47

El 78% afirmó si conocer que es mejora continua, sin embargo el 22% afirmó que no conoce este término.

17. ¿Conoce que es mejora continua?
(Después)

Tabla No. 43

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	Sí	32	100%
2	No	0	0%
total		32	100%



Fuente: Tabla No.43

El 100% conocen las bondades de una mejora continua, con la responsabilidad de todos los colaboradores al implementar las 9S's dentro de la municipalidad.

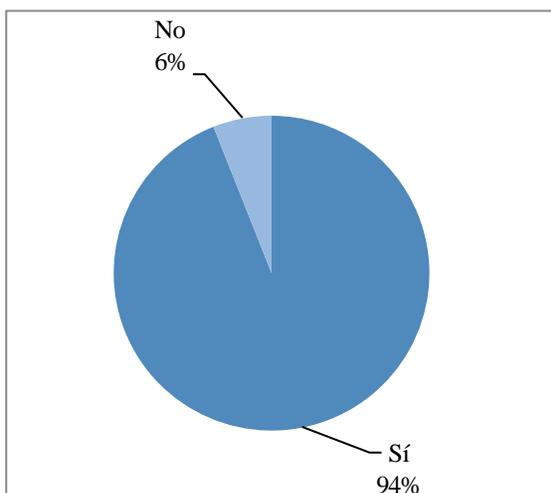
22. ¿Considera que se promoverá una mejora continua con la implementación de las 9S's en la Municipalidad? ¿por qué? (Antes)

Tabla No. 48

Código	Criterios de Evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Sí	30	94%
2	No	2	6%
Total		32	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 48



Fuente: Tabla No.48

El 94% considera que si se promoverá una mejora continua con la implementación de la metodología porque es necesario aprender nuevas técnicas para ser mejores, facilitar el trabajo y proyectar una mejor imagen, por el contrario el 6% consideran que a los usuarios de los servicios públicos no les interesa el orden y la limpieza.

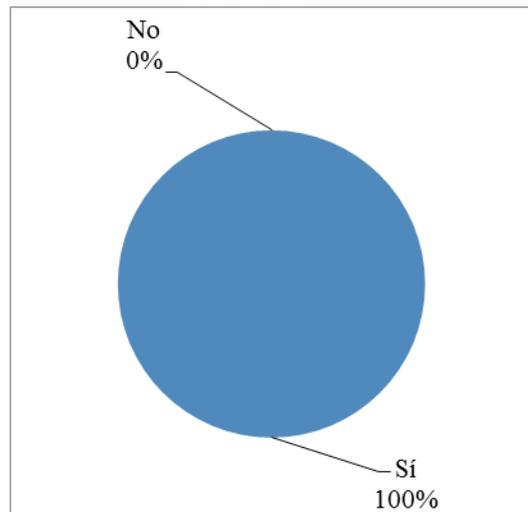
18. ¿Considera que se promovió una mejora continua con la implementación de las 9S's en la Municipalidad? ¿Por qué? (Después)

Tabla No. 44

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	Sí	32	100%
2	No	0	0%
total		32	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 44



Fuente: Tabla No.44

El 100% aseguran que se promovió una mejora continua con la implementación de las 9S's, ahora todo se ve más limpio y ordenado.

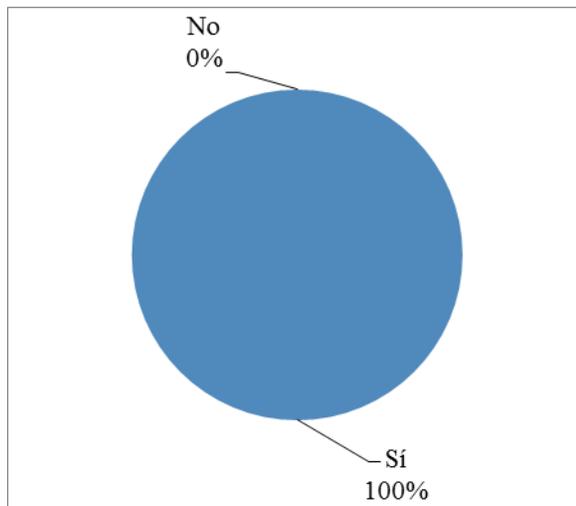
23. ¿Considera que la implementación de la metodología de las 9S's brindará los usuarios de los servicios públicos una mejor imagen de la institución? ¿por qué? (Antes)

Tabla No. 49

Código	Criterios de Evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Si	32	100%
2	No	0	0%
Total		32	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 49



Fuente: Tabla No.49

EL 100% afirma que si brindará a los usuarios de los servicios públicos una mejor imagen de la institución.

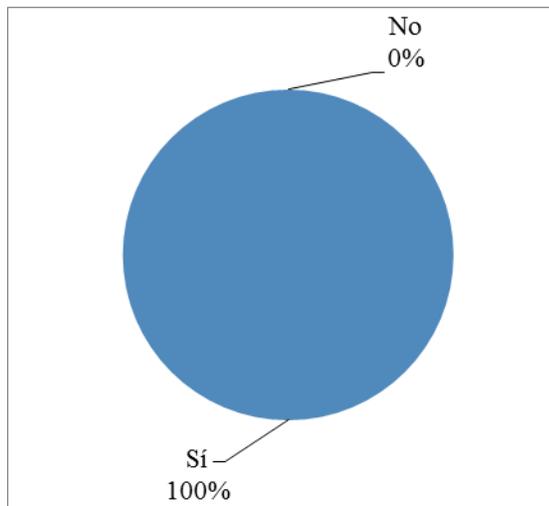
19. ¿Considera que la implementación de la metodología de las 9S's brindo a los usuarios de los servicios públicos una mejor imagen de la institución? ¿Por qué? (Después)

Tabla No. 45

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	Sí	32	100%
2	No	0	0%
Total		32	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 45



Fuente: Tabla No.45

El 100% están seguros que con la implementación de las 9S's se brindan a los usuarios servicios de calidad y se promoverá una imagen positiva de la municipalidad

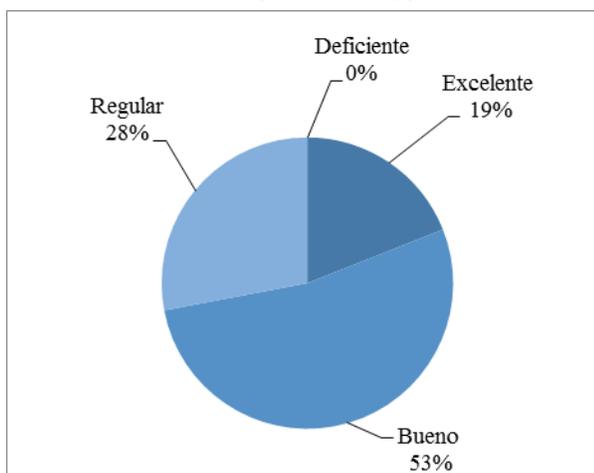
24. ¿Cómo califica la calidad de los servicios que prestan en su área?
¿por qué? (Antes)

Tabla No.50

Código	Criterios de Evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Excelente	6	19%
2	Buena	17	53%
3	Regular	9	28%
4	Deficiente	0	0%
Total		32	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 50



Fuente: Tabla No. 50

El 53% califica como buena la calidad de los servicios prestados en su área de trabajo se mejora cada día; el 28% lo considera como regular porque no hay depósitos de basura, falta mejorar los servicios y el 19% lo califica como excelente

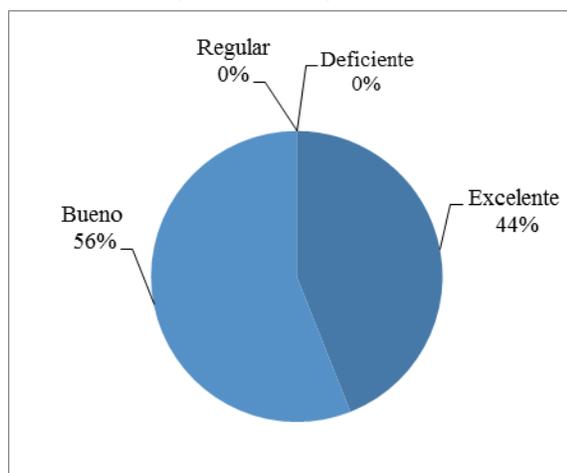
20. ¿Cómo califica la calidad de los servicios que prestan en su área?
¿Por qué? (Después)

Tabla No. 46

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	Excelente	14	44%
3	Buena	18	56%
4	Regular	0	0%
5	Deficiente	0	0%
Total		32	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 46



Fuente: Tabla No.46

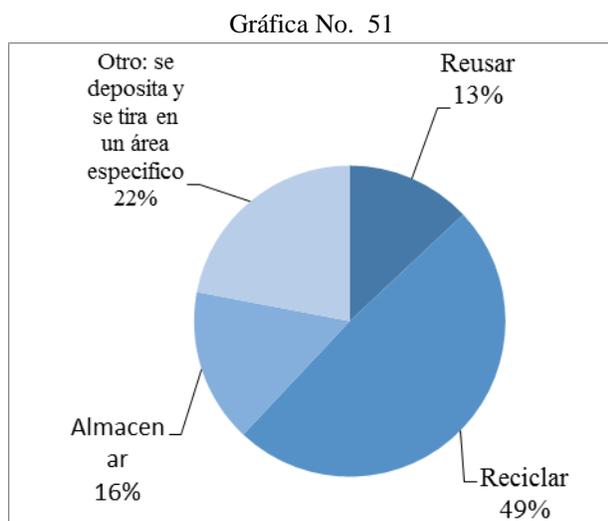
El 56% considera buena la calidad de los servicios que prestan dentro de su área, mientras que un 44% de excelente, que en forma conjunta eleva la calidad e imagen positiva de la institución.

25. ¿Qué acciones realiza con los desechos que se producen en su área de trabajo, para proteger el medio ambiente? (Antes)

Tabla No. 51

Código	Criterio de Evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Reusar	4	13%
2	Reciclar	16	49%
3	Almacenar	5	16%
4	Otro: se deposita y se tira en un área específico	7	22%
Total		32	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)



Fuente: Tabla No.51

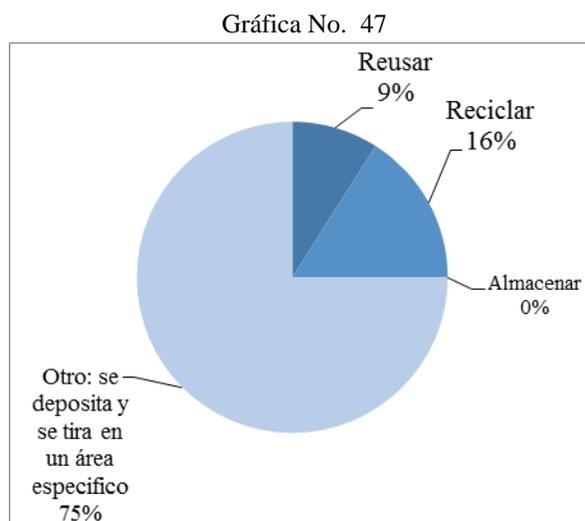
EL 49% recicla como acción para proteger al medio ambiente; el 22% realiza otros métodos; 16% almacena y el 13% reúsa.

21. ¿Qué acciones realiza con los desechos que se producen en su área de trabajo, para proteger el medio ambiente? (Después)

Tabla No. 47

código	Criterio de evaluación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	Reusar	3	9%
2	Reciclar	5	16%
3	Almacenar	0	0%
4	Otro: se deposita y se tira en un área específico	24	75%
total		32	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)



Fuente: Tabla No.47

Durante el seguimiento de la aplicación de la metodología de las 9S's, las acciones que se realizan con la producción de desechos sólidos, un 75% la deposita en los recipientes de basura y se tira en un lugar específico, el 16% la recicla y un 9% la reúsan, para mantener limpia, ordenada, y con un ambiente agradable las áreas de trabajo.

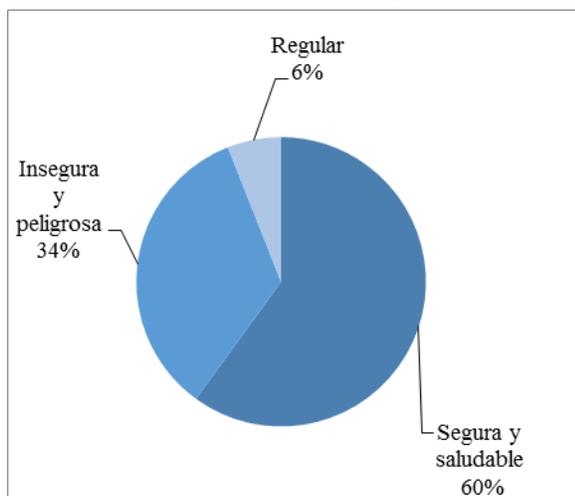
26. ¿Cómo considera el ambiente en su área de trabajo? (Antes)

Tabla No. 52

Código	Criterios de Evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Segura y saludable	19	60%
2	Insegura y peligrosa	11	34%
3	Regular	2	6%
Total		32	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 52



Fuente: Tabla No. 52

El 60% considera seguro y saludable el ambiente en su área de trabajo; por el contrario el 34% lo considera inseguro y peligroso y el 6% lo considera regular.

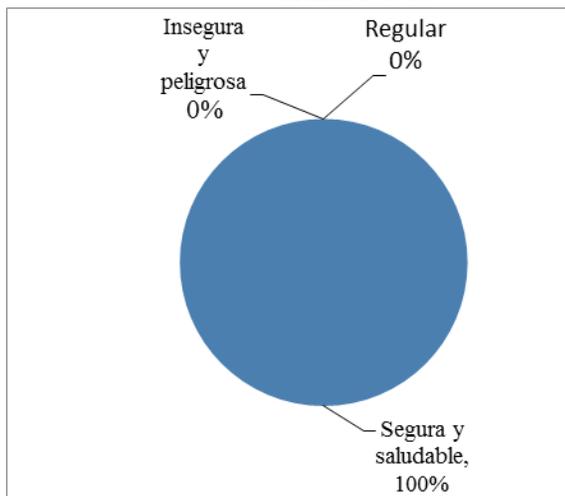
22. ¿Cómo considera el ambiente en su área de trabajo? (Después)

Tabla No. 48

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia absoluta	frecuencia relativa
1	Segura y saludable	32	100%
2	Insegura y peligrosa	0	0%
3	Regular	0	0%
total		32	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 48



Fuente: Tabla No.48

El 100% considera segura y saludable su área de trabajo, después de las diversas actividades que se realizaron para erradicar las fuentes de contaminación que ponían en riesgo su salud

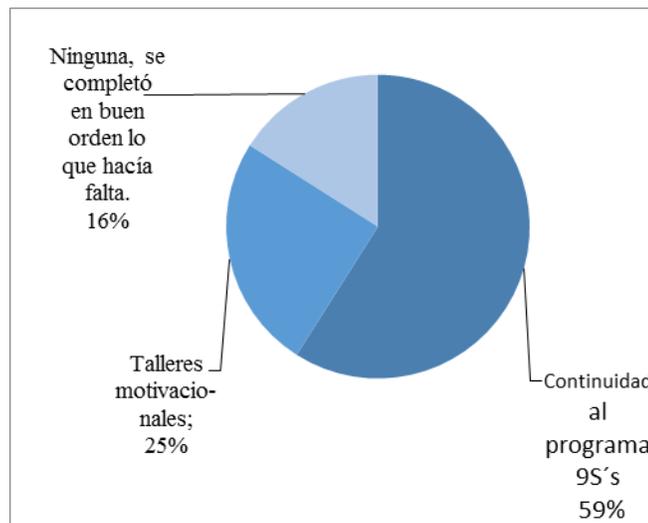
23. ¿Qué mejoras o sugerencias se tienen a las 9S's? (Después)

Tabla No. 49

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	Continuidad al programa 9S's	19	59%
2	Talleres motivacionales	8	25%
3	Ninguna, se completó en buen orden lo que hacía falta.	5	16%
total		32	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 49



Fuente: Tabla No. 49

Las sugerencias y mejoras para la aplicación de las 9S's en un 59% es darle continuidad al programa, en un 25% ejecutar talleres motivacionales y en un 16% ninguna porque consideran que se completó en buen orden lo que hacía falta.

C) Usuarios de servicios públicos municipales

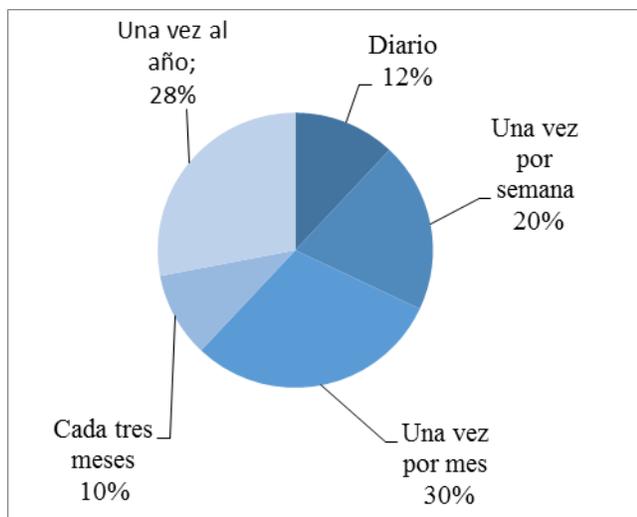
1. ¿Con qué frecuencia visita la Municipalidad de San Martín Zapotitlán? (Antes)

Tabla No. 53

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	Diario	8	12%
2	Una vez por semana	14	20%
3	Una vez por mes	21	30%
4	Cada tres meses	7	10%
5	Una vez al año	19	28%
Total		69	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 53



Fuente: Tabla No.53

El 30% de usuarios de los servicios públicos visita la Municipalidad una vez por mes, el 28% una vez al año, el 20% una vez por semana, el 12% visita la municipalidad a diario y cada 3 meses el 10%.

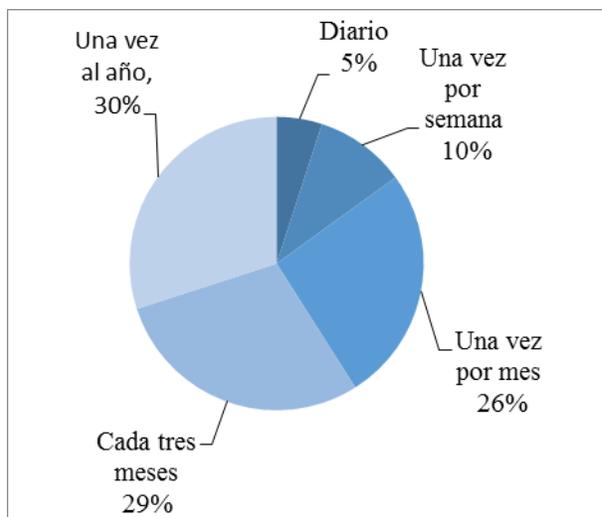
1. ¿Con qué frecuencia visita la Municipalidad de San Martín Zapotitlán? (Después)

Tabla No. 50

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	Diario	3	5%
2	Una vez por semana	7	10%
3	Una vez por mes	18	26%
4	Cada tres meses	20	29%
5	Una vez al año	21	30%
Total		69	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 50



Fuente: Tabla No.50

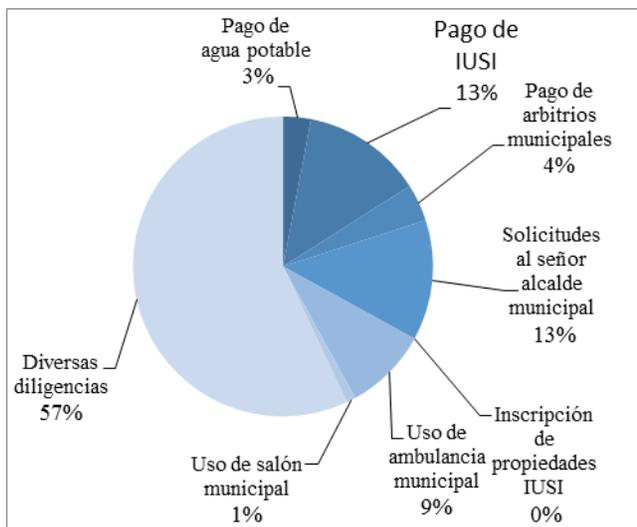
El 30% de usuarios de los servicios públicos manifiestan que visitan la Municipalidad una vez al año, el 29% cada tres meses, el 26% una vez por mes el 10% una vez por semana y el 3% diario.

2. ¿Qué trámites administrativos realiza regularmente? (Antes)

Tabla No. 54

Código	Criterios de Evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Pago de agua potable	2	3%
2	Pago de IUSI	9	13%
3	Pago de arbitrios municipales	3	4%
4	Solicitudes al señor Alcalde Municipal	9	13%
5	Inscripción de propiedades IUSI	0	0%
6	Uso de la ambulancia	6	9%
7	Uso salón municipal	1	1%
8	Diversas diligencias	39	57%
Total		69	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)
Gráfica No. 54



Fuente: Tabla No.54

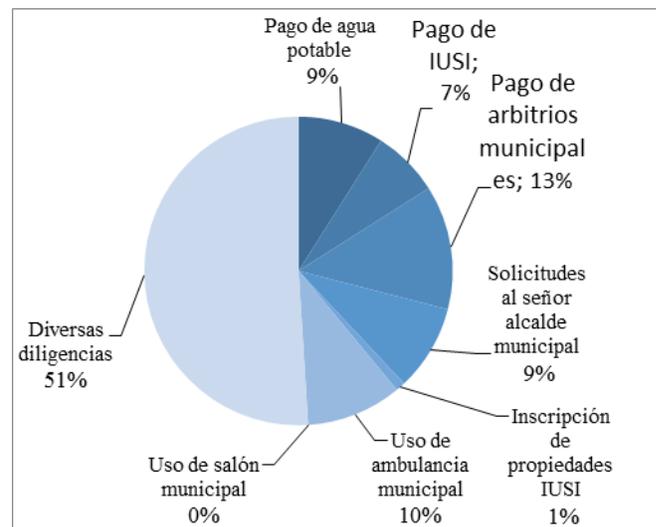
El 57% de usuarios de los servicios públicos visitan la municipalidad a realizar diversas diligencias, para el pago de IUSI el 13% y entregarle solicitudes al señor alcalde municipal otro 13% y el 4% a realizar pago de arbitrios municipales.

2. ¿Qué trámites administrativos realiza regularmente? (Después)

Tabla No. 51

código	Criterio de evaluación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	Pago de agua potable	6	9%
2	Pago de IUSI	5	7%
3	Pago de arbitrios municipales	9	13%
4	Solicitudes al señor alcalde municipal	6	9%
5	Inscripción de propiedades IUSI	1	1%
6	Uso de ambulancia municipal	7	10%
7	Uso de salón municipal	0	0%
8	Diversas diligencias	35	51%
Total		69	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)
Gráfica No. 51



Fuente: Tabla No.51

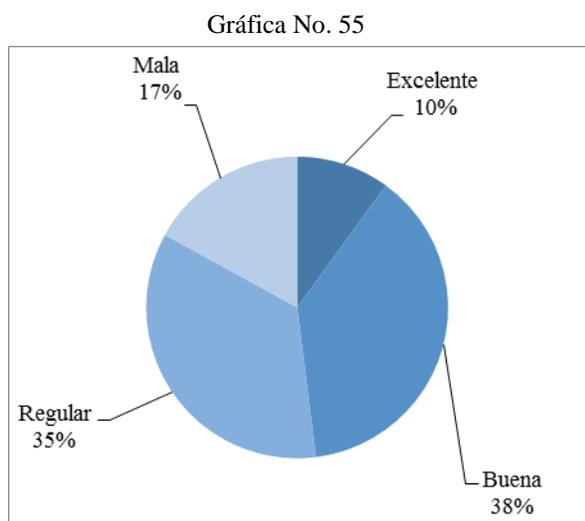
El 51% de usuarios de servicios públicos visitan la Municipalidad a realizar diversas diligencias administrativas, municipal, el 13% a realizar pagos de arbitrios municipales, el 10% a solicitar el uso de la ambulancia municipal, el 9% a realizar solicitudes al señor alcalde municipal, otro 9% a realizar pagos de agua potable, un 7% a realizar pagos de IUSI. y por ultimo un 1% a inscripción de propiedades IUSI.

3. ¿Cómo calificaría la atención que se le brinda en esta Municipalidad?
(Antes)

Tabla No. 55

Código	Criterio de Evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Excelente	7	10%
2	Buena	26	38%
3	Regular	24	35%
4	Mala	12	17%
Total		69	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)



Fuente: Tabla No.55

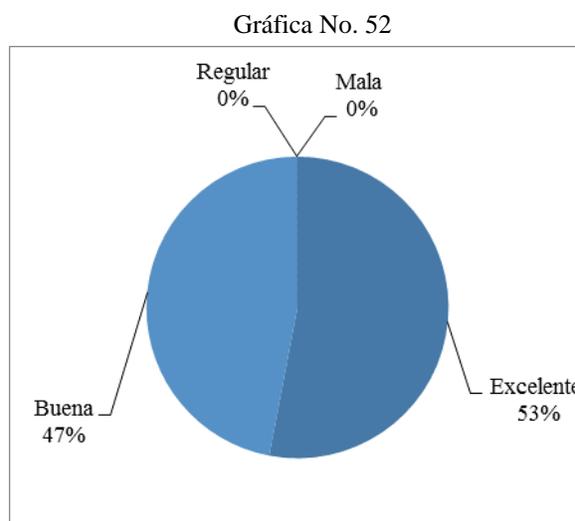
Se evidencia que la atención que brindan los colaboradores es buena en un 38%, regular el 35%, mala el 17%, y excelente un 10%.

3. ¿Cómo calificaría la atención que se le brinda en la Municipalidad?
(Después)

Tabla No. 52

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia absoluta	frecuencia relativa
1	Excelente	37	53%
3	Buena	32	47%
4	Regular	0	0%
5	Mala	0	0%
Total		69	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)



Fuente: Tabla No.52

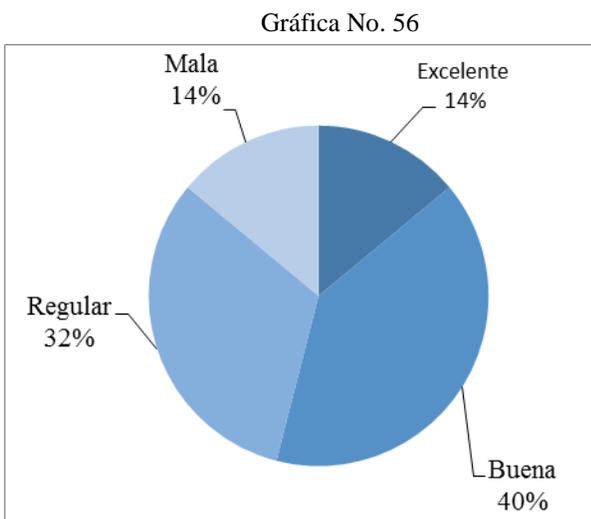
El 53% califican de excelente la atención que les brinda la municipalidad, y bueno el 47% esto es después de haber implementado la metodología de las 9S's.

4. ¿Cómo califica el orden y limpieza de la Municipalidad? (Antes)

Tabla No. 56

Código	Criterio De Evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Excelente	10	14%
2	Buena	27	40%
3	Regular	22	32%
4	Mala	10	14%
Total		69	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)



Fuente: Tabla No.56

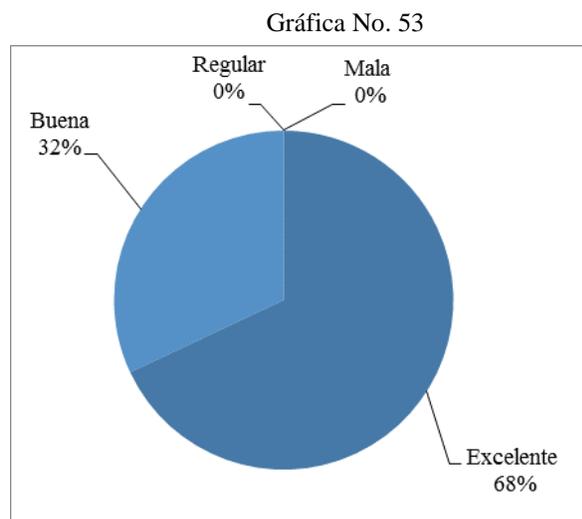
El orden y la limpieza dentro de la municipalidad es buena en un 40%, regular en un 32% mala 14% y excelente 14%, se denota la necesidad de ejecutar mejoras.

4. ¿Cómo calificaría el orden y limpieza de la municipalidad? (Después)

Tabla No. 53

código	Criterio de evaluación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	Excelente	47	68%
3	Buena	22	32%
4	Regular	0	0%
5	Mala	0	0%
Total		69	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)



Fuente: Tabla No.53

Las mejoras en el orden y limpieza dentro de la municipalidad son notorias porque el 68% afirma que es excelente y el 32% buena.

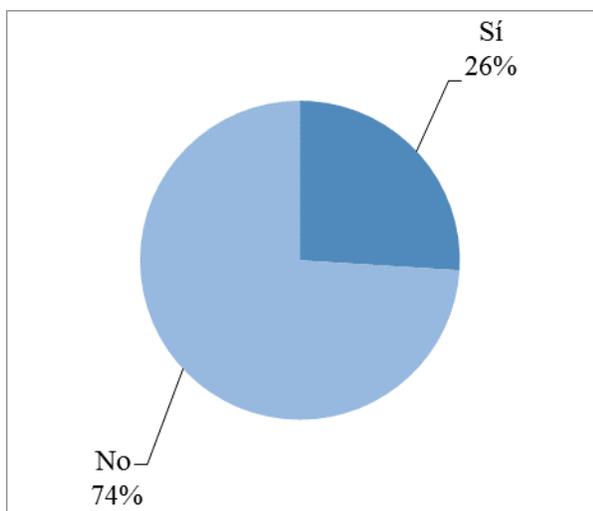
5. ¿Se le ha extraviado algún documento en la realización de trámites administrativos en la Municipalidad? (Antes)

Tabla No. 57

Código	Criterio de Evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Sí	18	26%
2	No	51	74%
Total		69	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 57



Fuente: Tabla No. 57

El 74% asegura que nunca le han extraviado ningún documento al realizar trámites administrativos, mientras que el 26% indica que sí.

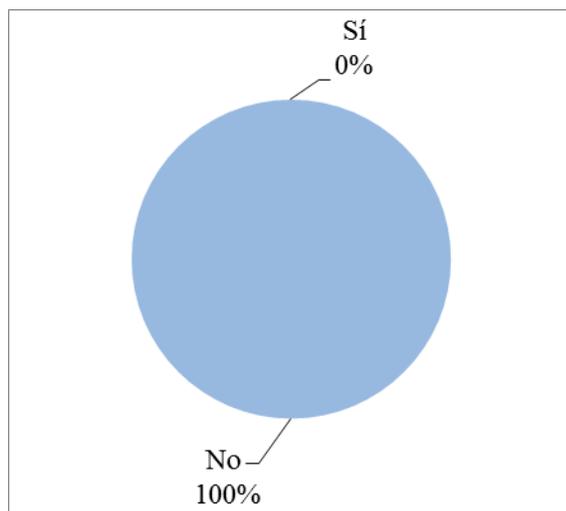
5. ¿Se le ha extraviado algún documento en la realización de trámites administrativos en la Municipalidad, en los últimos dos meses? (Después)

Tabla No. 54

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	Sí	0	0%
2	No	69	100%
Total		69	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 54



Fuente: Tabla No. 54

El 100% afirma que en los últimos dos meses no se les ha extraviado ningún documento en la realización de trámites administrativos.

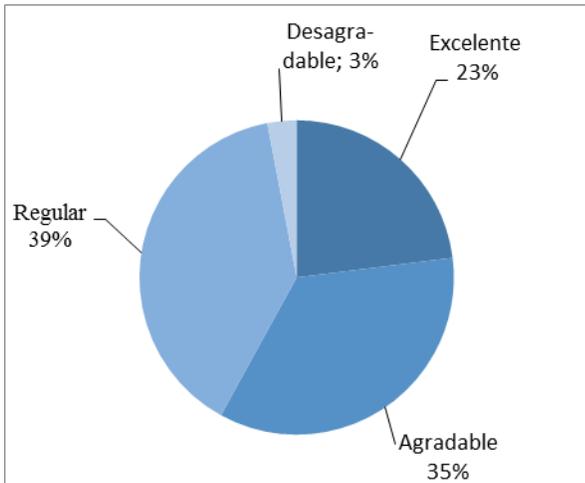
6. ¿Cómo considera el ambiente de las oficinas de la Municipalidad? ¿Por qué? (Antes)

Tabla No. 58

Código	Criterios de Evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Excelente	16	23%
2	Agradable	24	35%
3	Regular	27	39%
4	Desagradable	2	3%
Total		69	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 58



El 39% considera el ambiente en las oficinas de la municipalidad regular, el 35%, agradable; excelente en un 23%, infiriéndose satisfacción y un 3% como desagradable porque no atienden como debe de ser.

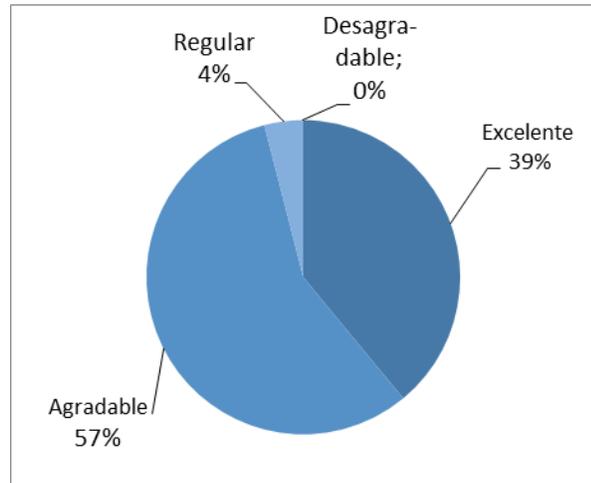
6. ¿Cómo considera el ambiente de las oficinas de la Municipalidad? ¿Por qué? (Después)

Tabla No. 55

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	Excelente	27	39%
2	Agradable	39	57%
3	Regular	3	4%
4	Desagradable	0	0%
Total		69	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 55



Después de haber implementado la mejora continua de las 9S los usuarios confirman que el ambiente dentro de la municipalidad es agradable en un 57% todas las oficinas están identificadas y limpias; excelente en un 39% y regular un 4%

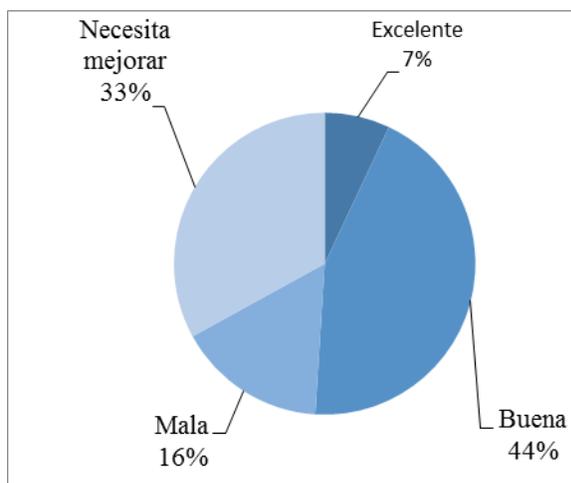
7. ¿Qué piensa de la imagen que proyecta la municipalidad hacia la comunidad? (Antes)

Tabla No. 59

Código	Criterio de Evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Excelente	5	7%
2	Buena	30	44%
3	Mala	11	16%
4	Necesita mejorar	23	33%
Total		69	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 59



Fuente: Tabla No.59

A pesar que el 44% manifiestan que la imagen de la municipalidad es buena, mencionan que necesita mejorar en un 33%, que se proyecta una imagen mala en un 16%, y un 7% considera que es excelente.

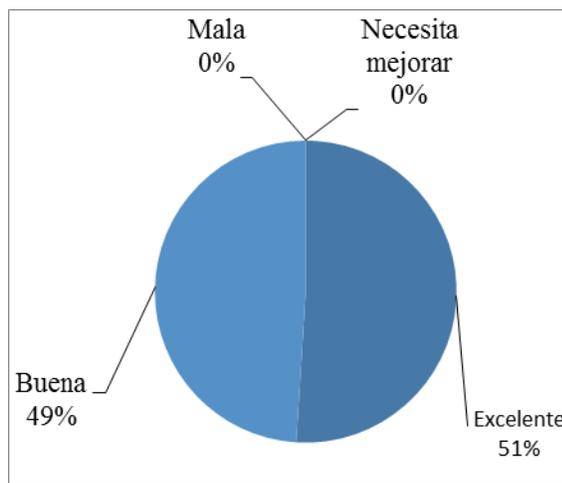
7. ¿Qué piensa de la imagen que proyecta la municipalidad hacia la comunidad? (Después)

Tabla No. 56

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	Excelente	35	51%
2	Buena	34	49%
3	Mala	0	0%
4	Necesita mejorar	0	0%
Total		69	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 56



Fuente: Tabla No.56

Se han notado los cambios de la imagen de la municipalidad producidos por las mejoras realizadas dentro de las instalaciones considerando que ahora la imagen que se proyecta es excelente en un 51%, y buena un 49%.

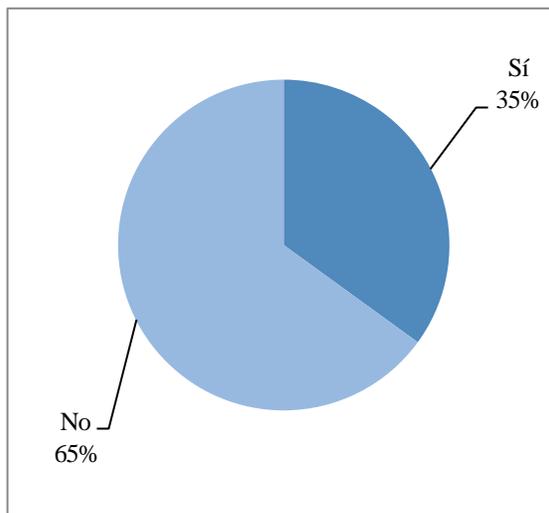
8. ¿Sabe en dónde depositar la basura dentro de la municipalidad? (Antes)

Tabla No. 60

Código	Criterio de Evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Sí	24	35%
2	No	45	65%
Total		69	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 60



Fuente: Tabla No.60

El 65% no sabe en donde depositar la basura dentro de la municipalidad, porque no están a la vista e identificados los depósitos de basura, o simplemente no existen.

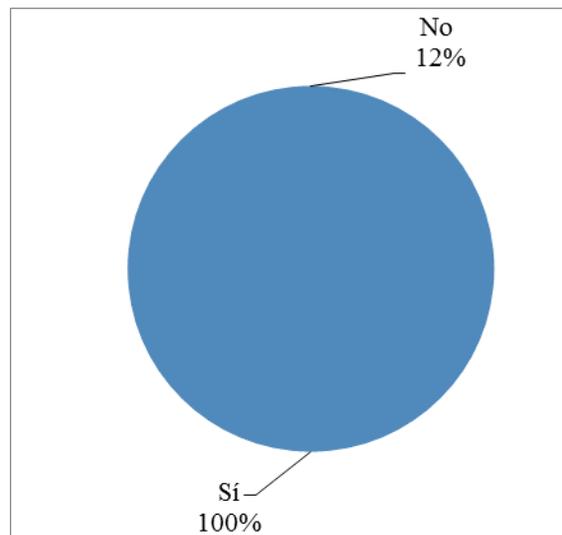
8. ¿Sabe en dónde depositar la basura dentro de la municipalidad? (Después)

Tabla No. 57

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	Sí	69	100%
2	No	0	0%
Total		69	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 57



Fuente: Tabla No.57

El 100% si saben en donde depositar la basura dentro de la municipalidad, después de haber colocado e identificado varios depósitos.

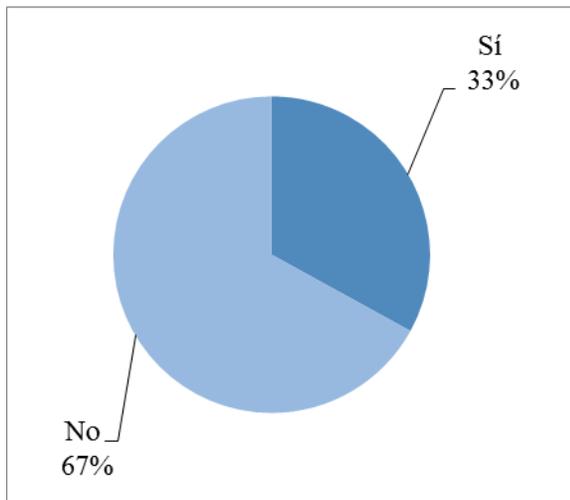
9. ¿Existen rótulos que le indiquen donde depositar la basura?
(Antes)

Tabla No. 61

Código	Criterio de Evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Sí	23	33%
2	No	46	67%
Total		69	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 61



Fuente: Tabla No.61

El 67% indica que no existen rótulos que orienten en donde depositar la basura.

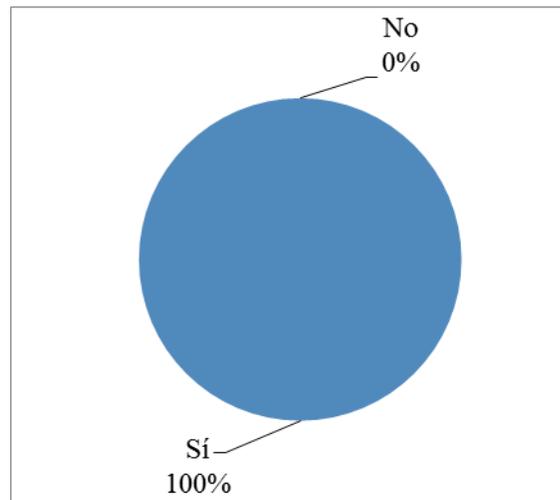
9. ¿Existen rótulos que le indiquen donde depositar la basura?
(Después)

Tabla No. 58

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	Sí	69	100%
2	No	0	0%
Total		69	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 58



Fuente: Tabla No.58

Los nuevos depósitos de basura están identificados con rótulos claros, lo que le permite al 100% de usuarios saber en dónde depositar la basura.

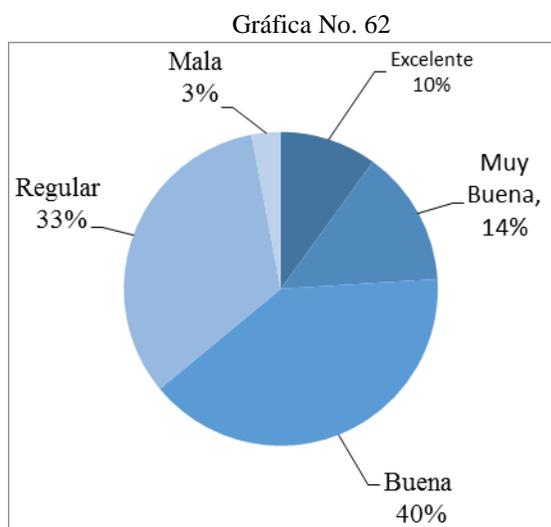
10. ¿Cómo considera la presentación personal de los colaboradores de la Municipalidad? (Antes)

10. ¿Cómo considera la presentación personal de los colaboradores de la Municipalidad? (Después)

Tabla No. 62

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Excelente	7	10%
2	Muy Buena	10	14%
3	Buena	27	40%
4	Regular	23	33%
5	Mala	2	3%
Total		69	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)



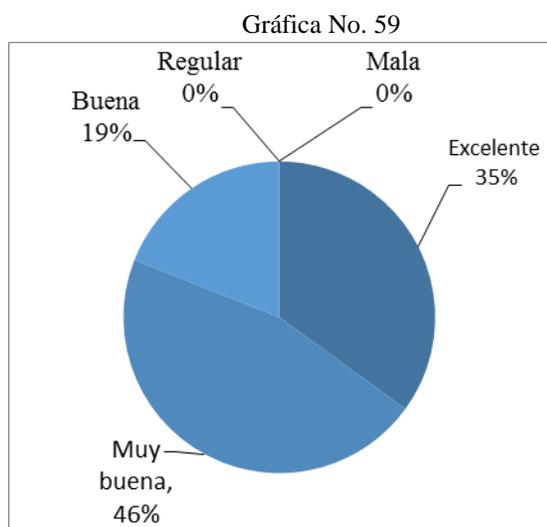
Fuente: Tabla No.62

La presentación personal de los colaboradores la consideran buena en un 40%, regular en un 33%, muy buena en un 14%; excelente en un 10% y mala en un 3%.

Tabla No. 59

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	Excelente	24	35%
2	Muy buena	32	46%
3	Buena	13	19%
4	Regular	0	0%
5	Mala	0	0%
Total		69	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)



Fuente: Tabla No.59

El 46% consideran la presentación personal de los colaboradores como muy buena, el 35% excelente y el 19% buena esto después de los cambios realizados dentro de la municipalidad.

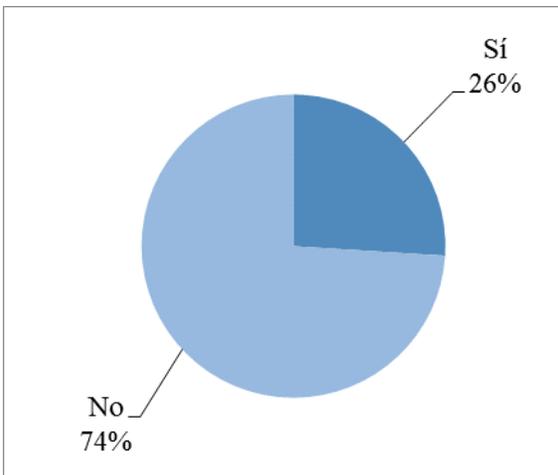
11. ¿Cuándo realizó el trámite con el colaborador municipal tenía gafete de identificación? (Antes)

Tabla No. 63

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Sí	18	26%
2	No	51	74%
Total		69	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 63



Fuente: Tabla No.63

El 74% asegura que al realizar el trámite administrativo el empleado tenían puesto gafete que los identificara.

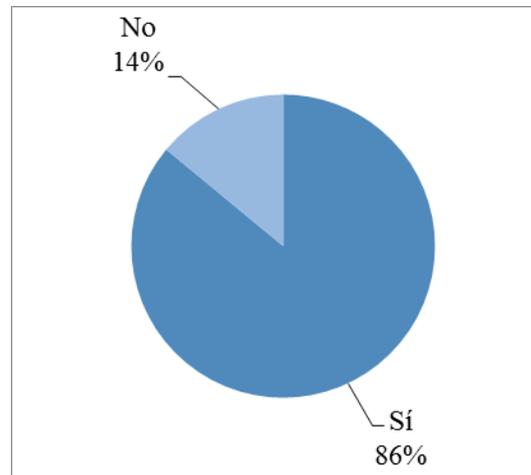
11. ¿Cuándo realizó el trámite con el colaborador municipal tenía gafete de identificación? (Después)

Tabla No. 60

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	Sí	59	86%
2	No	10	14%
Total		69	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 60



Fuente: Tabla No.60

El 86% afirman haber visto el gafete de identificación en los colaboradores municipales, sin embargo un 14% manifiestan que no.

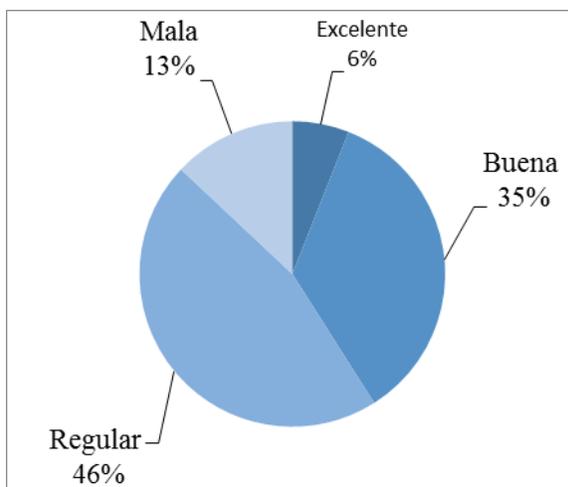
12. ¿Cómo considera la atención que le brindan dentro de la municipalidad? (Antes)

Tabla No. 64

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Excelente	4	6%
2	Buena	24	35%
3	Regular	32	46%
4	Mala	9	13%
Total		69	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 64



Fuente: Tabla No.64

El 46% considera que la atención que se brinda es regular, buena en un 35%, mala 13% y excelente 6%, esto indica que se necesita que la atención dentro de la municipalidad se mejore.

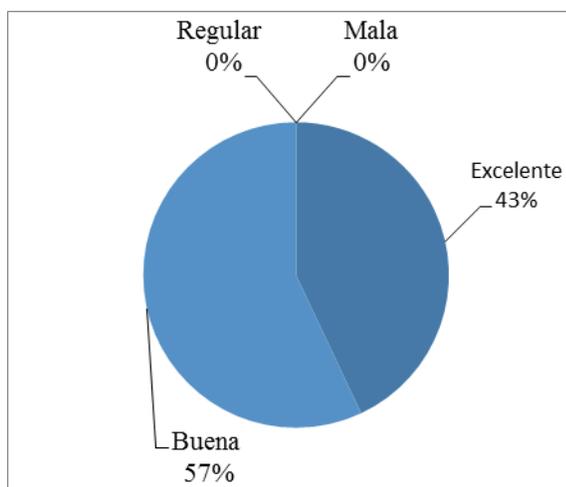
12. ¿Cómo considera la atención que le brindan dentro de la municipalidad? (Después)

Tabla No. 61

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	Excelente	30	43%
3	Buena	39	57%
4	Regular	0	0%
5	Mala	0	0%
Total		69	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 61



Fuente: Tabla No.61

El 57% afirma que la atención recibida en la Municipalidad es buena y el 43% la califican como excelente.

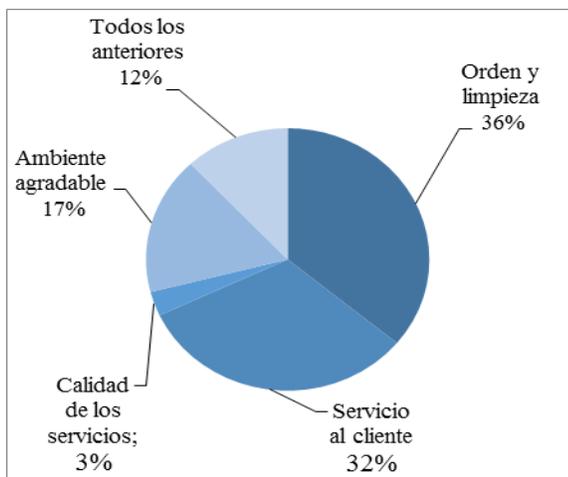
13. ¿En qué aspecto considera que la municipalidad debe mejorar?
(Antes)

Tabla No. 65

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Orden y limpieza	25	36%
2	Servicio al cliente	22	32%
3	Calidad de los servicios	2	3%
4	Ambiente agradable	12	17%
5	Todos los anteriores	8	12%
Total		69	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 65



Fuente: Tabla No.65

El 36% establecen que las mejoras que se deben realizar dentro de la municipalidad son el orden y limpieza, el 32% servicio al cliente y el 17% considera que debe proyectar un ambiente agradable.

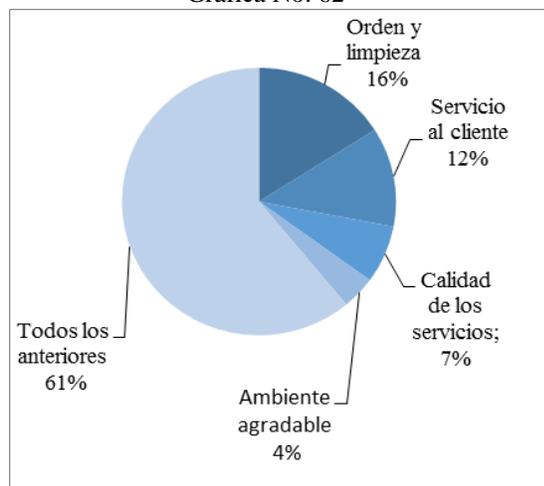
13. ¿En qué aspectos considera que mejoró la municipalidad?
(Después)

Tabla No. 62

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Orden y limpieza	11	16%
2	Servicio al cliente	8	12%
3	Calidad de los servicios	5	7%
4	Ambiente agradable	3	4%
5	Todos los anteriores	42	61%
total		69	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)

Gráfica No. 62



Fuente: Tabla No.62

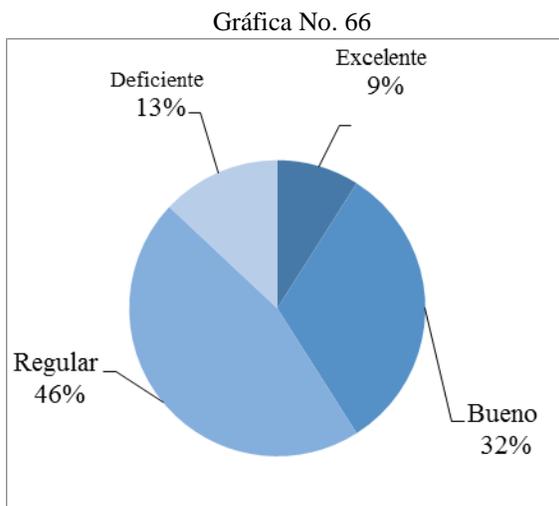
Con la implementación de la metodología de las 9S's, la municipalidad, ha mejorado en todas las opciones en orden y limpieza, servicio al cliente, calidad de los servicios y ambiente agradable, por otra parte el 16% considera que ha mejorado en orden y limpieza, el 12% en servicio al cliente, calidad de los servicios 7% y ambiente agradable 4%.

14. ¿Cómo califica la calidad de los servicios que presta la Municipalidad? (Antes)

Tabla No. 66

Código	Criterios de evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Excelente	6	9%
2	Bueno	22	32%
3	Regular	32	46%
4	Deficiente	9	13%
Total		69	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)



Fuente: Tabla No.66

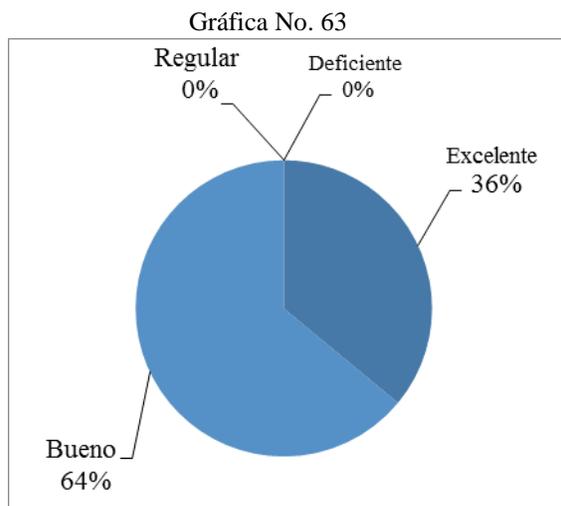
La calidad de los servicios que presta la municipalidad es calificada como regular un 46%, bueno en un 32%, deficiente un 13% y excelente en un 9%.

14. ¿Cómo califica la calidad de los servicios que presta la Municipalidad? (Después)

Tabla No. 63

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	Excelente	25	36%
3	Bueno	44	64%
4	Regular	0	0%
5	Deficiente	0	0%
Total		69	100%

Fuente: Trabajo de campo (2013)



Fuente: Tabla No.63

El 64 % califica de bueno la calidad de los servicios que presta la municipalidad, y excelente el 36%.

Boleta de observación

Área o departamento observado: ALCALDÍA, SECRETARÍA, DAFIM, BODEGA DMP, RELACIONES PUBLICAS, IUSI, RECEPCIÓN.

Fecha de realización de la observación: 05 de agosto 2013

Aspectos a observar:

Indicadores	PROBLEMAS ENCONTRADOS	Después
9S's		
Clasificación/ Organización SEIRI	Acumulación de elementos inservibles e innecesarios en cualquier lugar.	Pág. 248 Foto No. 60,61, 62
Orden SEITON	Archivos en malas condiciones. Documentos acumulados en diferentes áreas sin ningún sistema de clasificación. Existen diferentes documentos archivados que no se tiene un sistema de clasificación. Existen en algunas áreas, utensilios de limpieza que deben ser colocados en un lugar adecuado. No se tiene definido un lugar o posición o distribución para cada cosa.	Pág. 241 Foto No. 42, 43, 44 231 Foto No. 19, 20, 21 227 Foto No. 10, 11 228 Foto No. 12, 13 232 Foto No. 22, 23

<p>Limpieza SEISO</p>	<p>Presencia de heces de roedores lo cual indica que la plaga está altamente desarrollada en todas las áreas.</p> <p>Presencia de polvo y suciedad en las diferentes áreas.</p> <p>No existe ningún plan de limpieza.</p> <p>El equipo de oficina no se limpia por las personas que lo utilizan.</p> <p>Cada persona no limpia el área de su trabajo.</p> <p>No existen procedimientos de limpieza.</p>	<p>Pág. 241 Foto No. 43 224 Foto No. 03,04, 05 234 Foto No. 27, 28, 29</p>
<p>Conservar (Bienestar personal) SEIKETSU</p>	<p>No existe un área para descanso y tomar algún alimento para el personal.</p> <p>La documentación no cuenta con ningún plan de mantenimiento.</p> <p>No se cuenta con ningún plan de mantenimiento con las instalaciones de equipo y herramienta.</p> <p>No existe ningún lineamiento para manejar los desechos.</p> <p>Recipientes de basura excesivamente llenos.</p> <p>Uniformes de colaboradores deteriorados.</p> <p>No todos los colaboradores utilizan uniforme.</p> <p>No existe hay reconocimiento a la buena labor.</p> <p>Existe muy buena disponibilidad personal para la mejora.</p> <p>La mayoría de personal no utiliza uniforme.</p>	<p>Pág. 233 Foto No. 25, 26</p>

<p>Disciplina SHITSUKE</p>	<p>No se tiene el hábito de limpieza en cada área.</p> <p>Los depósitos de basura son inadecuados y se mantienen llenos.</p> <p>Los servicios sanitarios presentan desorden y basura.</p> <p>No existen normas y procedimientos reglamentarios para la limpieza.</p> <p>Las actitudes son que el conserje debe de limpiar.</p> <p>Existe contaminación Visual.</p> <p>No existe señalización evitando peligro y para votar basura.</p> <p>No se tiene ningún control de ingreso y egreso de los colaboradores.</p>	<p>Pág. 235</p> <p>Foto No. 30, 31 228</p> <p>Foto No. 12, 13 252</p> <p>Foto No. 72 254</p> <p>Foto No. 77</p>
<p>Constancia SHIKARI</p>	<p>Se practica por la minoría de colaboradores</p>	
<p>Compromiso SHITSOKOKU</p>	<p>No existe un compromiso definido para mejorar la imagen de la municipalidad.</p>	<p>Pág. 253</p> <p>Foto No. 74, 75, 76</p>
<p>Coordinación SEISHOO</p>	<p>No tienen establecidos objetivos comunes entre los colaboradores de las diferentes áreas.</p>	<p>Pág. 249</p> <p>Foto No. 63, 64, 65 250</p> <p>Foto No. 66, 67</p>

Estandarización SEIDO	<p>La mayoría de áreas no cuenta con ningún tipo de señalización. No se cuenta con normas y procedimientos de actividades.</p>	<p>Pág. 252 Foto No. 71, 72, 73</p>
Mejora continua Kaizen		
Calidad del servicio	<p>La atención a los usuarios es muy lenta, tardan más de 5 minutos en atender a cada usuario. (Iusi y solicitud de agua potable).</p> <p>No existen listados de requisitos para hacer trámites administrativos.</p>	<p>Pág. 253 Foto No. 76</p>
Gestión medio ambiental del proceso	<p>No se cuenta con reglamentos ni programas de limpieza</p>	<p>Pág. 254 Foto No. 78, 79</p>
Prevención de riesgo laboral	<p>Trabajadores de áreas recreativas y Servicios públicos no cuentan con equipo adecuado para realizar sus labores, Botas, casco, guantes, mascarilla, anteojos, uniformes e identificación.</p> <p>Pésimas instalaciones eléctricas.</p> <p>No hay condiciones de seguridad</p>	
Imagen positiva	<p>La pintura del edificio se encuentra deteriorada.</p> <p>El edificio Municipal no cuenta con rótulo de lo identifique para facilitar el acceso y localización a sus usuarios.</p>	<p>Pág. 244 Foto No. 50, 51, 52 245 Foto No. 53, 54, 55</p>

V Discusión y análisis de resultados

Los resultados obtenidos en la presente investigación experimental realizada en la Municipalidad de San Martín Zapotitlán, Retalhuleu, indican que la aplicación a sus procesos de la mejora continua por medio de la implementación del programa de las 9S's, la cual tuvo una duración de cuatro meses, de los cuales se confirma que en la actualidad todas las organizaciones para poder permanecer en el mercado necesitan ser competitivas y, la Municipalidad del Municipio de San Martín Zapotitlán, del Departamento de Retalhuleu a pesar de ser una institución pública y autónoma, necesita también ser un organismo social, eficiente y eficaz para que los usuarios estén satisfechos con la calidad de los servicios que se presentan dentro de la misma, de lo cual para alcanzar la calidad en sus servicios es necesario contar con la colaboración de todas las personas que constituyen la organización y participen con herramientas y metodologías que fomenten la mejora continua. Por lo anterior indicado se hizo el siguiente análisis y discusión de resultados.

La búsqueda de la calidad institucional, permitió la implementación de la metodología de las 9S's, dentro de la municipalidad, la cual duró cuatro meses, (agosto a diciembre); lo que consistió en tomar las experiencias de aplicación en otras empresas tanto extranjeras como nacionales, para extrapolarlas al diario vivir de la institución en cuestión, dentro de lo cual al inicio del proceso se realizó un diagnóstico de la situación actual, tomando fotografías como evidencia de la misma, así también un FODA en todos los niveles institucionales agregando a ello encuestas tanto a usuarios de los servicios como a colaboradores municipales. Todo esto implica necesariamente no perder de vista los orígenes en todas las etapas de su aplicación y denotar que aunque en Japón se instituye como proceso sistemático y técnico de organización y clasificación, orden, limpieza, conservación, (bienestar personal), disciplina, constancia, compromiso, coordinación y estandarización, está dado en base a la milenaria filosofía japonesa que constituye su aspecto formativo, para que pueda ser aplicado en una institución edilicia.

En los resultados obtenidos mediante la boleta del diagnóstico, se observó en cada área de trabajo fuentes de suciedad como polvo, (Anexo m. Foto No. 3) heces de roedores, (Foto. No. 08) papel y humedad, contaminación visual por equipo, mobiliario, recursos y materiales innecesarios, desorden en expedientes, archivos deteriorados, (Foto No. 19) pintura de las paredes en mal estado y falta de señalización,(Anexo m. foto. 50) que reflejaron oportunidades de mejora que fueron pautas para emprender acciones en las áreas de trabajo que fueron el sustento y la base para la implementación de la metodología de las 9S`s como herramienta dentro del proceso experimental de mejora continua, que se aplicó en esta municipalidad, teniéndose cuidado de no alterar los pasos de la metodología, ya que su aplicación, más que secuencia, contiene actividades sumatorias de beneficio para la institución, pero que es fácil perder al aplicarlas. Aunque se denota que cada colaborador realiza su trabajo de la mejor manera, es necesario optimizarlo por medio de la promoción de ambientes ordenados, limpios y seguros.

El análisis de FODA realizado en la municipalidad (ver anexo l.), demostró debilidades como documentos obsoletos con más de tres décadas de antigüedad, cajas con materiales para desechos, impresoras en mal estado, mobiliario y equipo obsoleto colocado en el piso, expedientes y papelería acumulada sobre los escritorios (ver foto No. 20), paredes internas y externas mal pintadas; constituyéndose como base para aprovechar las fortalezas del equipo, dentro de las cuales se puede mencionar la identificación de cada uno de los colaboradores con su institución, la disponibilidad de horarios, la voluntad y persistencia que se ha demostrado al llegar a ésta época siendo una municipalidad transparente y sólida. Con todo esto se logró establecer estrategias de solución y desarrollo de la implementación de la metodología de las 9S`s, lo que permitió que las fuentes de contaminación se erradicaran a través de una limpieza general del edificio municipal, con la ayuda también de una empresa privada que realizó la erradicación del polvo y las heces de los roedores. Se ordenaron y pintaron los archivos en cada área de trabajo y se le aplicó pintura látex acrílica a las paredes. Se eliminó la contaminación visual producida por cables eléctricos, de telefonía y de servicio de internet en mal estado o mal colocado. Además se eliminaron elementos innecesarios en las áreas de trabajo, se colocaron depósitos para desechos adecuados y se señalaron las áreas de peligro.

Es preciso resaltar que todos los colaboradores participaron con mantener limpias y ordenadas sus áreas de trabajo, durante el tiempo de la investigación, lo que indicó que esta condición se mantendría por mucho más tiempo. (Anexo m. Foto 17,20, 48,51)

Dentro de los resultados obtenidos en las encuestas, se demostró en el antes, que existía un total desconocimiento por parte de la mayoría de los jefes de áreas y de los colaboradores sobre esta herramienta; y en consecuencia, de los beneficios de su aplicación, ya que la mayoría nunca había escuchado este término o experimentado su aplicación. Ante esta situación se desarrollaron talleres de capacitación para que los jefes de áreas y colaboradores involucrados conocieran los beneficios que se pueden obtener con su implementación, dentro de los cuales se obtuvieron también propuestas de mejora en cada puesto de trabajo, propuestas por los verdaderos involucrados, lo que dio como resultado una mayor identificación de los colaboradores en lograr ambientes limpios, agradables y seguros. (Foto 63-68).

Lo anterior se puede constatar con lo que indica Sacristan (2005) cuando establece que las 9S's es un programa de trabajo para talleres y oficinas que consiste en desarrollar actividades de orden/ limpieza y detección de anomalías en el puesto de trabajo, que permiten la participación de todos a nivel individual/grupal, mejorando el ambiente de trabajo, la seguridad de personas, equipos y sobre todo la productividad.

Con todo esto se puede inferir que los niveles alcanzados de orden y limpieza fueron los esperados, ya que después de la implementación de las 9S's, los resultados en las encuestas indicaron que el 86% de jefes están satisfechos por el nivel de excelencia en orden y limpieza que se ha logrado en las áreas de trabajo, mientras el 14% restante lo calificó como bueno; en tanto que el 59% de colaboradores lo califican como excelente y el 41% restante como bueno. Asimismo, los usuarios lo califican en un 68% como excelente y el 32% como muy bueno.

Manene (2011) considera que el primer paso dentro de cualquier tipo de empresa es el orden y limpieza, si se desea mejorar, primero se tiene que estandarizar; porque el imaginar un lugar en donde no se puede encontrar lo que se busca, impide ver las áreas de oportunidad.

Es aquí en donde el programa de las 9S's inicio la relación Autoridades- jefes de áreas y colaboradores, que permitió que todo el personal participara activamente del proceso de mejora continua, existiendo el compromiso de quien toma decisiones y gestiona los recursos necesarios para que se visualizara no solo los beneficios obtenidos, sino los costos que esta metodología representa para eliminar las carencias y debilidades institucionales diagnosticadas.

Otros resultados que destacan en la presente investigación es que el 58% de jefes de áreas y el 69% colaboradores manifestaron en la encuestas que con esta herramienta, se obtuvieron los beneficios de elevar el nivel de orden y limpieza, fácil acceso a documentos para su uso, ambiente agradable en el área de trabajo, mejores condiciones de calidad y seguridad; lo que destaca en este punto es que la implementación de las 9S's proporcionó a los colaboradores de las áreas de trabajo involucradas, el incremento de la satisfacción y la calidad de los servicios prestados a los usuarios, centrándose en las necesidades, intereses y perspectivas de los mismos con respecto de los servicios existentes y en la búsqueda de una mejora continua, para que la municipalidad promueva una mejor imagen como institución autónoma.

Sobre las consideraciones anteriores, se establece que la filosofía *Kaizen* fue propuesta por Imai Massaki (1998), donde afirma que mejora continua o *Kaizen* significa mejoramiento progresivo, que involucra a todos, incluyendo tanto a gerentes como a trabajadores. Esta filosofía admite que la forma de vida de los miembros de una organización, del trabajo, inclusive la vida social o vida familiar, merecen ser mejorados de manera constante.

Para hacer factible y viable la implementación de las 9S's, es necesaria la conservación de la limpieza, la disciplina, la constancia, el compromiso, la coordinación, la estandarización y proponer el Manual Interno de las 9S's, para que el esfuerzo de mejoramiento continuo sea perdurable, adaptándolo a las necesidades de la Municipalidad y a los nuevos puestos o colaboradores en el futuro y se institucionalicen los cambios provechosos alcanzados.(Anexo a.) Esta acción significa ir hasta el final de las tareas, es cumplir responsablemente con la obligación

contraída. Al prestar buena atención en el servicio a los usuarios, se le proporciona valoración a la imagen de la institución.

Esta valoración debe ser considerada como factor motivacional de la conducta humana, pues define la capacidad de la municipalidad de San Martín Zapotitlán para proveer satisfacción en el servicio a los clientes, tanto internos como externos.

Dentro de la Municipalidad de San Martín Zapotitlán, la herramienta de las 9S's representó un medio para lograr la mejora continua, lo que constituye la base para que otros estudios universitarios promuevan un sistema de gestión de la calidad y/o una imagen institucional aceptable por la implementación de esta metodología como producto de la mejora continua. En este enfoque se requiere que las investigaciones futuras busquen la satisfacción de necesidades dentro de los puestos de trabajo; con lo que se llegue a generar una adecuada cultura organizacional para apropiarse de la misión y visión con sentido de pertenencia, compromiso e identificación con esta institución edil.

VI Conclusiones

1. Con los datos obtenidos antes del experimento y comparándolos después del experimento se acepta la hipótesis operativa que afirma que la implementación del programa de las 9S` en la municipalidad si promovió la mejora continua en la institución.
2. Se concluye que la implementación del programa de las 9S` en la Municipalidad de San Martín Zapotitlán, promovió la mejora continua, cuyos beneficios obtenidos fueron: óptimas condiciones de orden y limpieza, que propiciaron un ambiente de trabajo limpio y ordenado con buenas condiciones de calidad y seguridad, eliminación de documentos innecesarios, clasificación y estandarización de archivos físicos, mejoró el clima laboral y la moral del personal.
3. Se concluye que las áreas de trabajo no contaban con la adecuada distribución, debido a que no se diferencian los puestos de trabajo por departamento dentro de la institución; sin embargo, luego de realizar la adjudicación de los mismos y ordenar los útiles necesarios y/o eliminar los innecesarios, se facilitó la ubicación para los usuarios que necesitan realizar trámites, evidenciando orden y limpieza en cada área.
4. Se concluye que al inicio de este estudio el equipo, mobiliario, accesorios de oficina y documentación en los diversos departamentos estaban desorganizados y sin identificación para su fácil ubicación. Posteriormente, luego de organizar el equipo, la papelería y expedientes de acuerdo a la frecuencia de su uso, se redujo el tiempo de búsqueda de documentos y papelería, que necesitaban entregar a los clientes tantos internos como externos.
5. Como resultado del trabajo de campo se pudo identificar las diferentes fuentes de suciedad dentro de la municipalidad las que se indican de la siguiente manera, un 25% era basura contaminada, un 16% polvo y heces de roedores, indicando que la plaga estaba altamente desarrollada en todas las áreas provocando malos olores y destrucción de papelería de suma

importancia, un 16% causado por filtración de agua; un 9% por papel y el 6% correspondió a los servicios sanitarios. Problemas que se combatieron con la implementación del manual de las 9S's ya que se realizaron actividades de limpieza y saneamiento que lograron combatir las diversas fuentes de suciedad.

6. Se concluye que al iniciar esta investigación no existía medidas de mantenimiento de limpieza y seguridad en las áreas de trabajo. En consecuencia luego de implementar el manual de las 9s's se establecieron medidas de mantenimiento preventivo y correctivo en los diferentes ambientes de trabajo.
7. Se determinó en las diferentes áreas de trabajo expedientes, basura y enseres desordenados y mal ubicados, provocando ambientes sucios. Al mismo tiempo, con implementación de las 9Ss se promovieron actividades para incentivar a los colaboradores a ser disciplinados para mantener los ambientes limpios y así prestar servicios de calidad; proceso que pudo constatar posteriormente, el comité de las 9S`s en compañía de facilitador de INTECAP de la Ciudad de Quetzaltenango, quienes realizaron auditoría interna, dos meses después de la implementación en las diferentes áreas de la municipalidad, de donde se obtuvo que el 88.39% de los colaboradores siguen manteniendo expedientes, materiales, equipo, mobiliario y enseres bien clasificados; un 85% mantienen sus áreas de trabajo ordenadas y un 85% las mantienen limpias. Además se demuestra que el 89% mantienen la disciplina para promover ambientes clasificados, ordenados y limpios.
8. Se concluye que la propuesta de implementar un manual de las 9S's, promoverá la mejora continua en la municipalidad, ya que esto servirá para dar seguimiento al programa de las 9S's, lo que se logrará con la constancia y el compromiso de cada uno de los colaboradores.
9. Desde el inicio de la implementación se obtuvo el compromiso de las Autoridades municipales, lo que se corrobora con la divulgación del Acuerdo municipal No. 197-2013, en donde se aprueba el manual interno de las 9S's, por lo que se concluye que se alcanzó el compromiso esperado por parte de las autoridades municipales y jefes de áreas, para

mantener el orden y limpieza alcanzados con la implementación de la herramienta en las diferentes áreas de trabajo.

10. Se concluye que dentro de la institución no existían acciones claras para promover el trabajo en equipo lo que generaba falta de colaboración entre los departamentos, sin embargo, luego de la ejecución de los talleres de motivación, los jefes de áreas y colaboradores mejoraron el ambiente de trabajo y los resultados fueron mejores.
11. Como resultado de un diagnóstico preliminar se determinó que no existía clasificación, orden y limpieza en las diferentes áreas de la institución por la falta de controles del personal administrativo y operativo, lo que provocaba retraso y poca productividad; en consecuencia, luego de la implementación del manual interno de las 9s's se estandarizaron diversos controles, manteniendo los ambientes ordenados y limpios, así se redujo el retraso para encontrar papelería que se necesitaba al momento de atender a un usuario, estableciendo condiciones favorables, evitando el retroceso de las primeras 3 S's.
12. Antes de iniciar esta investigación, no se daban las condiciones necesarias para que la municipalidad demostrara un proceso amigable con el ambiente, la seguridad laboral y la calidad del trabajo; sin embargo, después de realizada la presente investigación se concluye que con la implementación de las 9S's hubo mejora en cuanto a la imagen institucional, en el servicio al cliente, en orden y limpieza, calidad de los servicios y en términos generales en la conservación del ambiente y seguridad de los colaboradores.

VII Recomendaciones

1. Que las autoridades municipales, jefes de áreas y colaboradores, unan esfuerzos para promover la metodología de las 9S's, y sea parte de los valores de la cultura organizacional, encaminados al mejoramiento del ambiente de trabajo.
2. Se recomienda a las autoridades ediles que se sigan involucrando dentro de la asignación presupuestaria al programa de las 9s's para darle continuidad y que de esta manera se mantengan los beneficios obtenidos y se alcancen nuevos logros.
3. Se recomienda que los jefes de áreas continúen con la separación e identificación de los diferentes ambientes, ya que esto permite mantener la delimitación de cada departamento dentro de la municipalidad, y es más práctico establecer la responsabilidad de los colaboradores y aplicar medidas preventivas; unido a ello, impartir talleres de motivación para que en las áreas en donde se aplicó el manual de las 9s's, los ambientes se mantengan libres de materiales innecesarios y que no vuelvan a ocuparse con equipo obsoleto.
4. Se recomienda a los colaboradores y jefes de áreas mantener la buena condición y ubicación de los expedientes, materiales, utensilios, archivos y equipo de cómputo, de tal manera que lo que se logró se considere como la cultura de utilizar y devolver al mismo lugar, estando listos para su uso en el momento que se necesita; reduciendo los riesgos de accidentes en los ambientes de trabajo y costos por pérdidas de tiempo, aumentando la eficiencia al prestar un buen servicio y favorecer el desarrollo del personal y sus relaciones con los demás.
5. Se deben identificar y eliminar las fuentes de suciedad en el futuro a través de la aplicación del plan de mantenimiento preventivo para erradicar y contrarrestar la aparición de las nuevas fuentes de suciedad y constantemente revisar las que fueron detectadas en la observación para que no se pierdan las condiciones de limpieza alcanzadas, ya que esto ayuda a optimizar el trabajo de los colaboradores y se promueven áreas agradables.

6. Se recomienda al Señor Alcalde Municipal en funciones que continúe ofreciendo incentivos como proporcionar uniformes, apoyar proyectos como éste y acordar lineamientos necesarios para que la mejora continua alcanzada vaya tomando fuerza y se cuente de esta forma con un grupo de colaboradores identificados plenamente con su institución, lo que redundará en óptimo servicio al cliente.
7. Se recomienda que siempre se cuente con un comité de las 9S's, que dé continuidad a la implementación y, realizar auditorías internas en las diferentes áreas de la municipalidad, para verificar el seguimiento y monitorear los avances, estancamiento o retrasos que se estuviesen dando y aplicar en forma eficiente medidas correctivas para continuar con esta herramienta de mejora.
8. Estimular a los miembros del comité para que sigan trabajando en la aplicación del Manual de las 9S's y alcanzar los objetivos y metas del mismo, motivando la constancia y compromiso de los colaboradores municipales en el mantenimiento del orden y la limpieza, promoviendo la mejora de los servicios a los usuarios dentro de la municipalidad.
9. Promover talleres motivacionales para que las autoridades edilicias sigan comprometidas en mejorar continuamente la calidad de los servicios y la atención al cliente, demostrando que el principal beneficio obtenido en la implementación de las 9S's es el cambio de actitud de las personas como respuesta a la motivación recibida durante el proyecto y que ha aumentado su credibilidad en la institución, recordando que las autoridades se comprometieron con el seguimiento de la implementación de esta mejora continua y los gastos necesarios para ejecutarla, por la responsabilidad y orden demostrado en cada puesto de trabajo.
10. Se recomienda que la Municipalidad promueva compensaciones económicas y/o actividades recreativas a los colaboradores que demuestren estar trabajando en equipo y apoyando en los cambios positivos que se den en relación con la mejora del ambiente laboral.

11. Evaluar periódicamente el seguimiento de la implementación del manual de las 9S's por medio de controles que estarán supervisados y auditados por el Comité de las 9S's y de los jefes de áreas para que los resultados sean indicadores de los logros, evitando existan retrocesos con la aplicación de esta herramienta, propiciando las correcciones necesarias para que se mejore la atención a los usuarios y se trabaje en áreas ordenadas y agradables, estandarizando los diversos controles.

12. Se recomienda a la alta jerarquía y jefes de áreas seguir promoviendo las condiciones necesarias para afianzar un proceso amigable con el medio ambiente, colocando más depósitos de basura en lugares adecuados, identificando y erradicando fuentes de suciedad dentro y fuera de la institución edilicia, señalizando los lugares de peligro laboral para que se realicen las labores administrativas y operativas en forma eficiente y eficaz; brindando un ambiente armonioso y con buenas relaciones interpersonales, para que las mejoras alcanzadas en un término de cuatro meses no sufran retrocesos.

VIII Bibliografía

- Abril, C.E., A. Palomino y Sánchez J. (2006). **Manual para la integración de sistemas de gestión, calidad, medio ambiente, prevención de riesgos laborales.** (1ª.ed.) España: Editorial F.C.
- Aguilar-Morales, J.E. (2010). **La mejora continua.** Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.
- Aguilera, J. (2009, junio 26) **La Mejora continua, ruta obligatoria.** Recuperado mayo 9, 2013 de <http://www.gestiopolis.com/administracion-trategia/mejora-continua-ruta-obligatoria.htm>
- Bernal y Rodríguez (2009). **Kaizen basado en las 9S's.** **Revista científica Instituto Tecnológico de Aguas Calientes,** (1ª.ed.) México.
- Borrayo, E. (2008, enero) Tesis **Implementación de la herramienta de las 5S's en Reconstructora de Motores Borrayo de León Sur.** Universidad Rafael Landívar. Facultad de Ingeniería, Quetzaltenango, Guatemala.
- Cabo, J. (2014) **CEF Gestión Sanitaria.** España. UDIMA. Madrid.
- Centro de Documentación para la Innovación de la Cadena de Suministro (2012). **Agrovet Market logró mejoras integrales con la aplicación del programa 5S Kaizen.** Perú. Recuperado el 9 de julio 2014, de <http://nnovasupplychain.pe/boletines/22-16-febrero-2012/secciones/9.casos-de-éxito>
- Código Municipal de Guatemala (2012)
- Constitución Política de la República de Guatemala (1985)

CVO (2012) CEO. **Manual de las 5S's Dobiotech**. Recuperado el 9 julio 2014, de

Escalante, E. (2006). **Análisis y mejoramiento de la calidad**. (1ª.ed.).México: Limusa.

Evans, J. y w. Lindsay (2010). **Administración y control de calidad**. (7ª.ed.) México: Thompson.

Ferrer, A. (2010) **Sistema de Gestión Ambiental**. España: Paralelo Edición, S.A

Flores, B. (2010 mayo 29). El Sistema Japonés de las 9 "S". Recuperado abril 17 2013 de www.corporacionq.com/Documentos/Documentos/9s.pps

Gómez, C. (2012). **Hacia un modelo integrativo de la calidad de la vida laboral**. (1ª.ed.). México: EAE.

Hernández, M. (2005). Tesis **Eficacia de programa adaptado de las 5S's**. Universidad Rafael Landivar. Facultad de Psicología. Guatemala.

INTECAP (2012, junio 11). **Proceso de Mejoramiento continuo Kaizen 9Ss**. (1ª.ed.). Quetzaltenango, Guatemala.

Instituto Politécnico Nacional (2007). **Las 9 "S": Organización Orden y Limpieza en tu Empresa**. Guía Empresaria Updce. México.

Izar, J. y G. González (2004). **Las 7 herramientas básicas de la calidad**. (1ª.ed.) México: Editorial Universitaria Potosma.

Jiménez, J. (2013) **Las 9S's una metodología más para alcanzar el éxito empresarial**. Recuperado junio 2014 de www.tuobra.unam.mx. México.

Lefcovich M. (2009) **El Kaizen en la gestión pública; e-libro, Corp.** Editor: Santa Fé, Argentina.

Macías E. (2011). **La calidad desde adentro “9’S”**. Recuperado junio 2014 de www.ilustrados.com/2045/calidad-desde-adentro-.html.

Manene, L. (2011 enero 19). **Las “9S” y el plan de colaboración en el puesto de trabajo: PCPT**. Recuperado mayo 2013 de www.luismiguelmanene.com/.../19/procedimiento-para-la-implantacion

Manufacturainteligente.com (2008, diciembre 3) **Mejora continua. Hablemos un poco**. Recuperado el 10 de mayo, 2013, de <http://mejoracontinua-kaizen.blogspot.com/2008/12/que-es-mejora-continua.html>

Medina, J. (2009) **Las” 5 S” y las “9 S´s” Una filosofía de trabajo y calidad, una filosofía de vida**. Proyecto Mentorig. Lima, Perú.

Mengual, M. (2010 abril 12 **Kaizen: Mejora Continua Implementación de 5S**. Recuperado abril 2013 de www.ies21.edu.ar/imagenes/contenido/.../2010/.../Presentacion_Kaisen.p...

Ministerio de la Producción Perú (S/F). **Programa Mejora de la Productividad: 5S-Kaizen**. Red de Investigación Tecnológica. Recuperado el 9 de julio 2014, de

Monge, R (2010) **9 Aspectos para un ambiente de calidad en el trabajo**. Mailxmail.com. Cursos para compartir lo que sabes. Recuperado 10 de mayo 2014, de 9-aspectos-claves-ambiente-calidad-trabajo-9559.pdf(PROTEGIDO) –adobe Reader

Plan Operativo Anual (2013). Municipalidad San Martín Zapotitlán, Retalhuleu, Guatemala.

Rosas, J. **Las 5 “S” herramientas de mejora de la calidad de vida**. Recuperado el 10 de mayo, 2013, de http://www.paritarios.cl/especial_las_5s.htm

Ramallo, J. (2010) **Aplicando el Método de las 5S`s al restaurante**. Recuperado el 9 de julio 2014, de <http://gestionrestaurantes.com/lligararticle.php?article=579>

Sacristan, F. (2005). **Las 5S Orden y limpieza en el puesto de trabajo**. (1ª. Ed.) España: FC editorial.

Schmidt, K. (1995). **Manual de identidad corporativa**. London Casel.

Sarmiento, L. (2008, julio 23). **Metodología para la Implementación de las 5S's**. Recuperado abril 2013 de www.upchiapas.edu.mx/media/sgc/DA/manual-5s.doc

Suárez, M. (2007) **El Kaizen: La Filosofía de Mejora Continua e Innovación incremental detrás de la Administración por Calidad Total**. Editorial Panorama. (1ª. Ed.) México.

Universidad Virtual del TEC de Monterrey (2011). **La calidad y el Modelo de las 9S's**. Recuperado abril 2012 de www.ites.mx/

Varela, R. (2010). **Documentación y estandarización de procesos para la implementación del Sistema Gestión de la calidad ISO 9001: 2008 en la Compañía Servicios e Importaciones LTDA**. Universidad Autónoma de Occidente división de Ingeniería, Santiago de Cali.

Vargas, H. (2004). **Manual de Implementación de las "5S"**. Recuperado abril 2013 de http://books.google.com.gt/books?id=8UskOoIXVhcC&pg=PT57&lpg=PT57&dq=Manual+de+implementacion+de+las+5s&source=bl&ots=tdqc_5Oomh&sig=ol_oZAswl4gvu_8SyaWHf0ib-cw&hl=es-419&sa=X&ei=Z_GNUc3tCI2o9gShkoHABA&ved=0CDAQ6AEwBw#

Yamamoto, T. (2012). **Resumen de "las 5S"**. (1ª.ed.) Quetzaltenango, Guatemala: Documento INTECAP

IX. Anexos

Municipalidad de San Martín Zapotitlán

Retalhuleu

MANUAL INTERNO

Metodología de las 9S's

Para promover la Mejora Continua



Municipalidad de San Martín Zapotitlán
Retalhuleu

MANUAL INTERNO
Metodología de las 9S's
Mejora continua

Código	Fecha revisión	No. de revisión	Página
M-04-2013	Octubre 2013	01	2-41

MANUAL INTERNO

Metodología de las 9S's

Para promover la Mejora Continua

Responsables:

Sello	Elaboró	Revisó	Revisó	Autorizó
	Sugey Guadalupe Camey Rabanales Implementación 9Ss	Licda. Nancy Irene Menéndez Asesora de Tesis	INTECAP	Br. César Augusto Martínez B. Alcalde Municipal



Código	Fecha revisión	No. de revisión	Página
M-04-2013	Octubre 2013	01	3-41

INDICE

páginas

Objetivo	137
Alcance	137
Responsables e involucrados	137
I. Metodología de las 9S's	138
➤ Clasificación- Seiri	139
➤ Orden- Seiton	140
➤ Limpieza- Seiso	141
➤ Normalización, Bienestar personal- Seiketsu	141
➤ Disciplina- Shitsuke	142
➤ Constancia- Shikari	142
➤ Compromiso- Shitsukoku	143
➤ Coordinación- Seishoo	143
➤ Estandarización- Seido	144
II. Programa de orden y limpieza	145
Descripción de funciones	145
Programa de orden y limpieza	146
Consideraciones generales	146
2.1 Organigrama del comité 9S's	147
➤ Responsabilidad del comité de las 9S's	148
➤ Distribución por tipo de áreas o departamentos	149
2.2 Normas de orden y limpieza según Puesto de trabajo	150
2.2.1 Área Administrativa	150
➤ Jefes de áreas	150
➤ Colaboradores en oficinas en general	151
➤ Personal de oficina que utilice equipo de cómputo (Normas de orden y limpieza)	154
2.2.2 Personal de mantenimiento	154
III. Normas básicas de orden y limpieza	161
IV. Auditorías Internas	164
V. Sanciones	164
VI. Compensaciones	164



Código	Fecha revisión	No. de revisión	Página
M-04-2013	Octubre 2013	01	4-41
VII. Formatos			164
Hoja de Verificación de limpieza			165
Frecuencia de aseo servicios sanitarios			166
Hoja de verificación de arrendamiento			167
Diagrama de flujo, control de limpieza			168
Diagrama de flujo de indicaciones de limpieza en áreas administrativas			169
Diagrama de flujo de indicaciones de limpieza en áreas operativas			170
Cronograma de limpieza anual			171
Acta de aprobación			172

		Municipalidad de San Martín Zapotitlán Retalhuleu		MANUAL INTERNO Metodología de las 9S's <i>Mejora continua</i>	
Código	Fecha revisión	No. de revisión	Página		
M-04-2013	Octubre 2013	01	5-41		

OBJETIVO

Mejorar y mantener las condiciones de organización, orden y limpieza en el lugar de trabajo como una cultura de mejora continua en la Municipalidad de San Martín Zapotitlán para elevar la competitividad a través del programa de las 9S's.

ALCANCE

El presente manual es una herramienta para el desarrollo de mejora continua del ambiente de trabajo para promover orden, limpieza y disciplina, mejorar las condiciones de trabajo en seguridad, clima laboral, motivación del personal y la eficiencia que será utilizado por todo el personal Administrativo y operativo de la Municipalidad de San Martín Zapotitlán, del departamento de Retalhuleu.

RESPONSABLES E INVOLUCRADOS

- **Alcalde Municipal y Concejo:** Es fundamental el compromiso de la alta dirección para conseguir la participación de todos los niveles y perseverar hasta conseguir el objetivo.
- **Jefes de áreas:** Al nuevo personal que ingresa a su área se le debe inducir y transmitir las normas de orden y limpieza que deben cumplir para fomentar los buenos hábitos de trabajo.
- **Colaboradores:** Comprometerse en la mejora y los esfuerzos cotidianos para mantener el nivel de orden y limpieza en su área de trabajo.
- **Comité de las 9S's:** Deberán hacer inspecciones y auditorias de orden y limpieza como mínimo cada trimestre, por lo que es necesario informar, formar, difundir y generar un sitio bien definido para cada elemento, respetando las normas de este Manual.



Código	Fecha revisión	No. de revisión	Página
M-04-2013	Octubre 2013	01	6-41

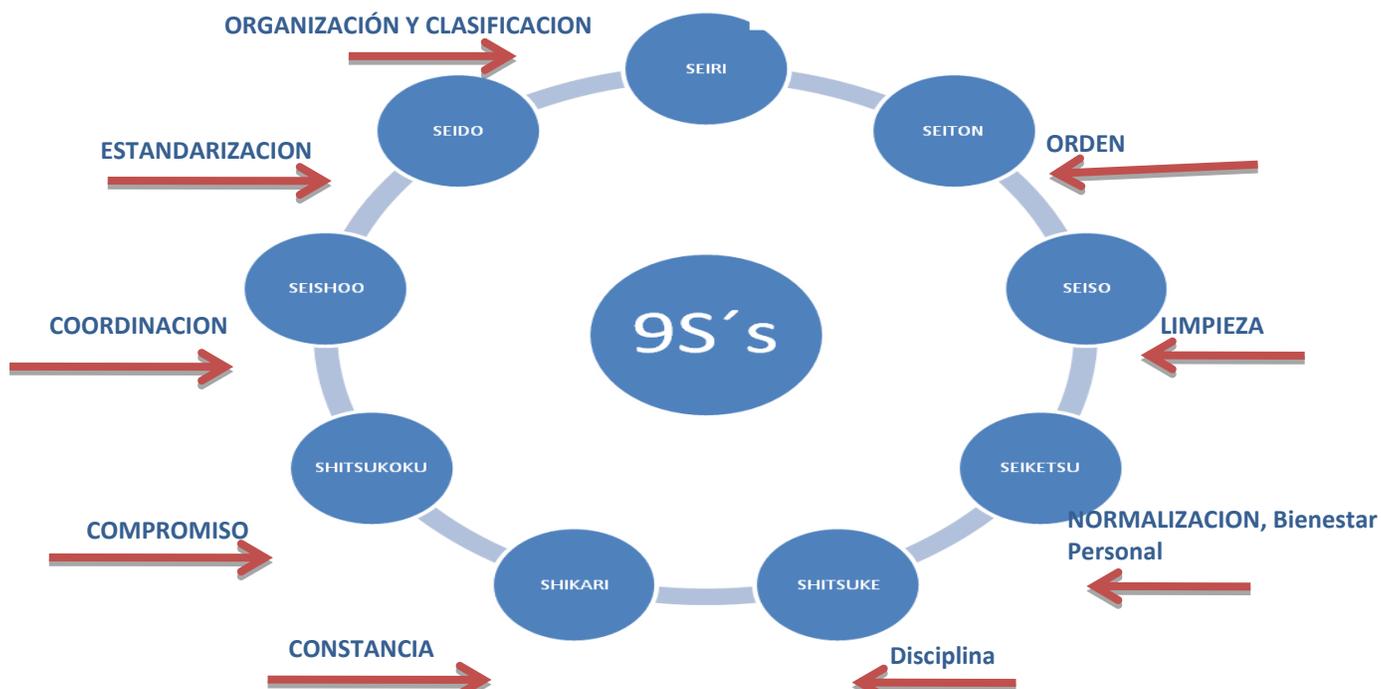
I. Metodología 9S's

Meiora Continua

- A través de pequeños cambios en el orden y la limpieza se logran grandes cambios en todos los niveles de la empresa.
- Todos los trabajadores de la institución se tienen que involucrar para que el cambio se mantenga.

Metodología 9S's

- Desarrollada por las empresas japonesas que contribuyen a mejorar las condiciones de calidad, seguridad y medio ambiente de las empresas e instituciones.
- Son bases para la mejora continua e implementación de sistemas que garantizan la estandarización de la calidad de los productos y servicios.



Elaboración propia basada en folleto INTECAP (2012)



Código	Fecha revisión	No. de revisión	Página
M-04-2013	Octubre 2013	01	7-41

ORGANIZACIÓN Y CLASIFICACIÓN- SEIRI

Definición:

Eliminar del área de trabajo todos los elementos innecesarios y que no se requieren para realizar nuestra labor.

Objetivo

Contar con un área de trabajo donde únicamente estén artículos y herramientas necesarias.

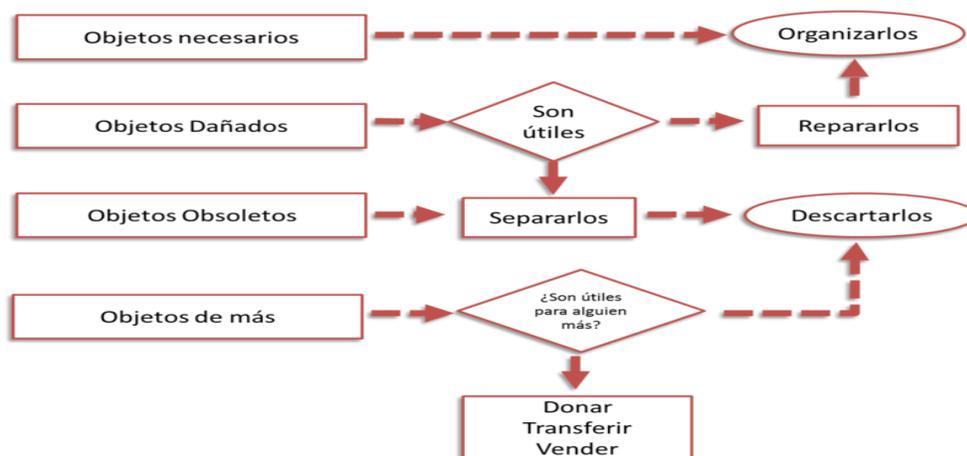
Pasos:

1. Identificar todos los artículos necesarios.
 2. Eliminar todo aquello que definitivamente no se utiliza.
 3. Encontrar un lugar de almacenamiento para las cosas de uso poc o frecuente.
- Entregar listado de equipo que no sirven en el área de trabajo.

Herramientas

Listado de objetos necesarios e innecesarios.

- Los jefes de áreas y colaboradores deberán realizar las siguientes actividades semanalmente:



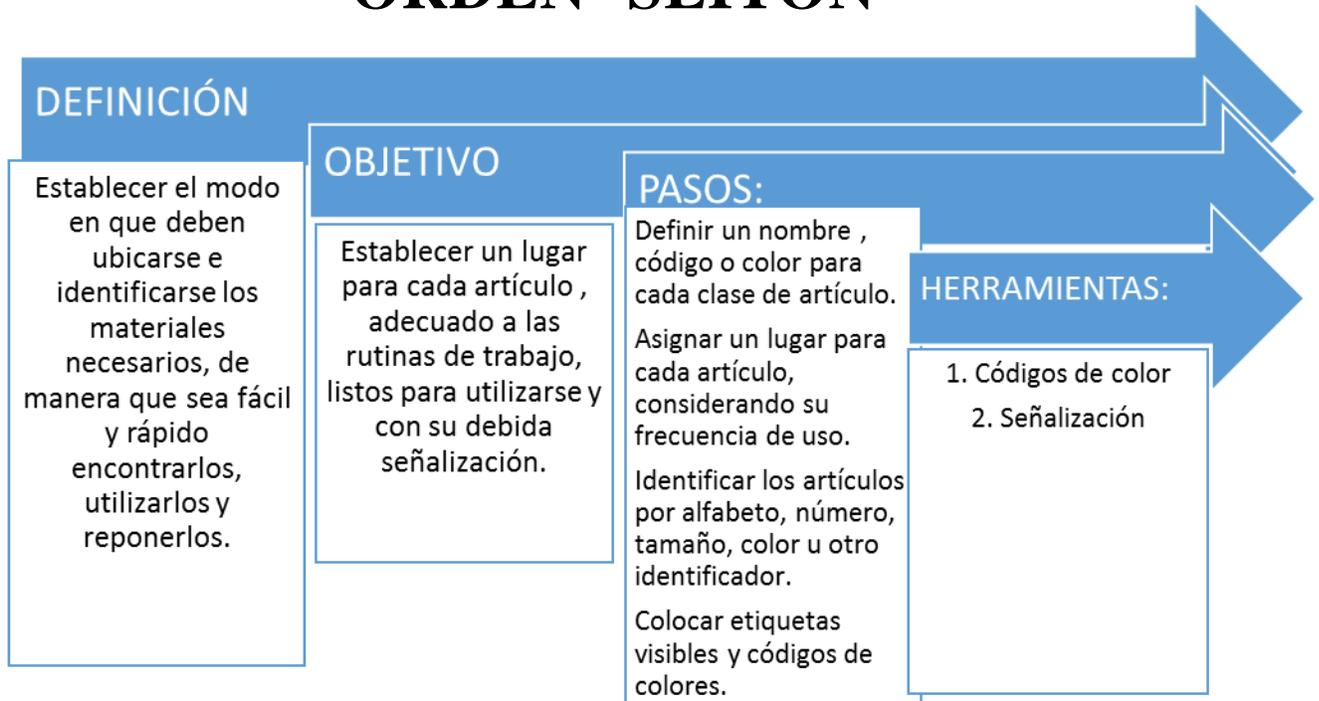
- Siguiendo este diagrama propuesto se podrá realizar una buena clasificación

Fuente: Vargas (2005)



Código	Fecha revisión	No. de revisión	Página
M-04-2013	Octubre 2013	01	8-41

ORDEN- SEITON



Una vez seleccionados los objetos necesarios se puede ubicar por frecuencia de uso



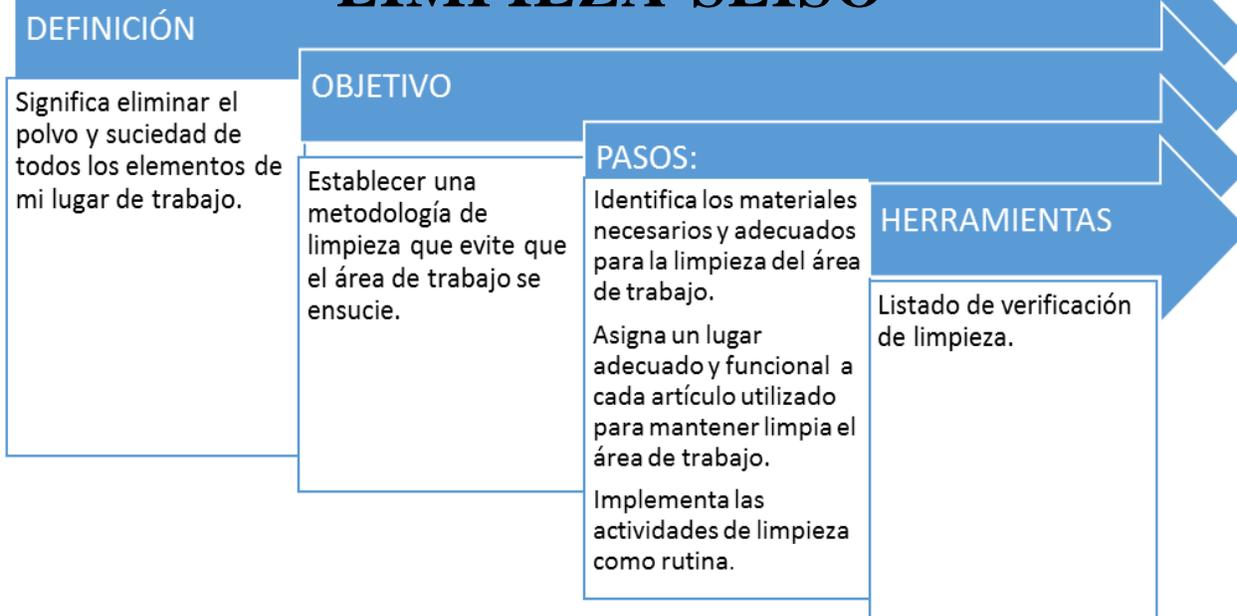
“Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”

Fuente: Vargas (2005)

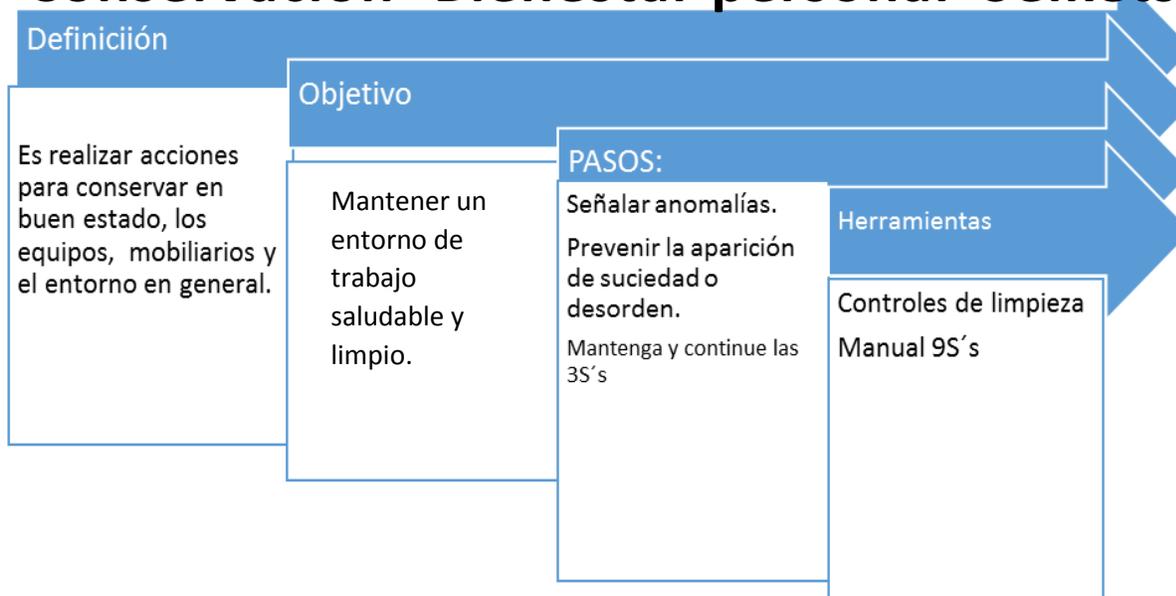


Código	Fecha revisión	No. de revisión	Página
M-04-2013	Octubre 2013	01	9-41

LIMPIEZA-SEISO



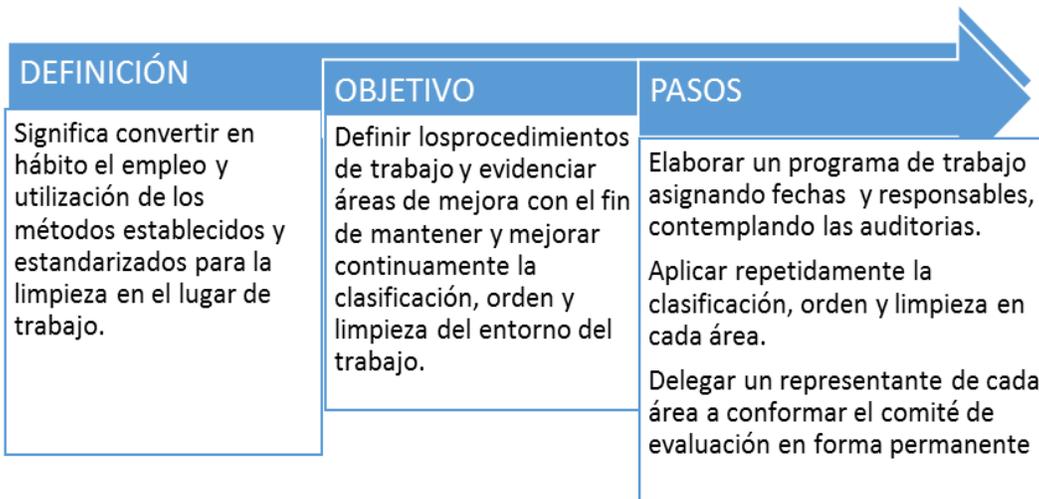
Conservación- Bienestar personal Seiketsu



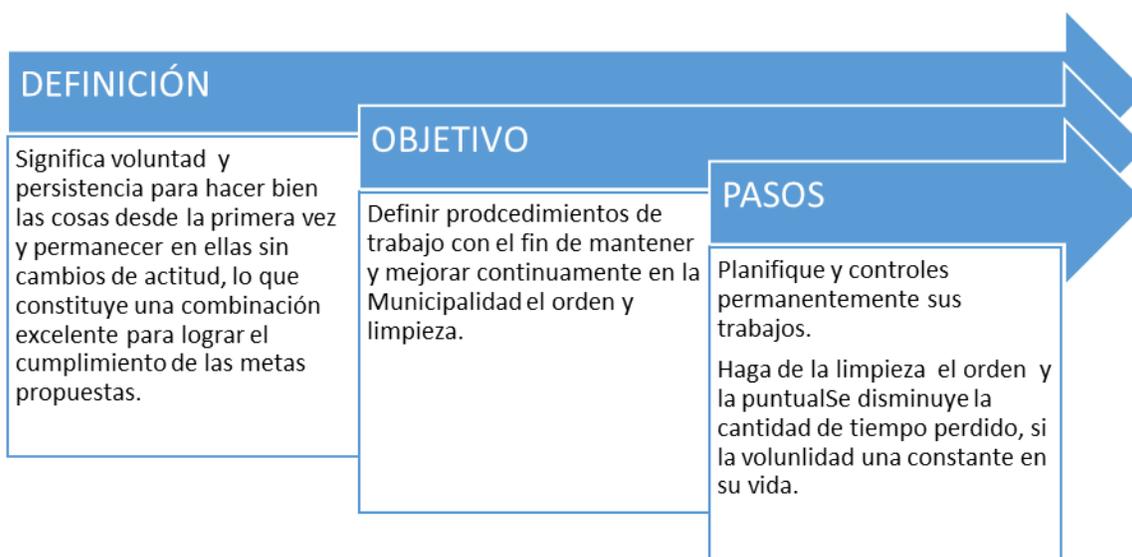


Código	Fecha revisión	No. de revisión	Página
M-04-2013	Octubre 2013	01	10-41

DISCIPLINA_SHITSUKE



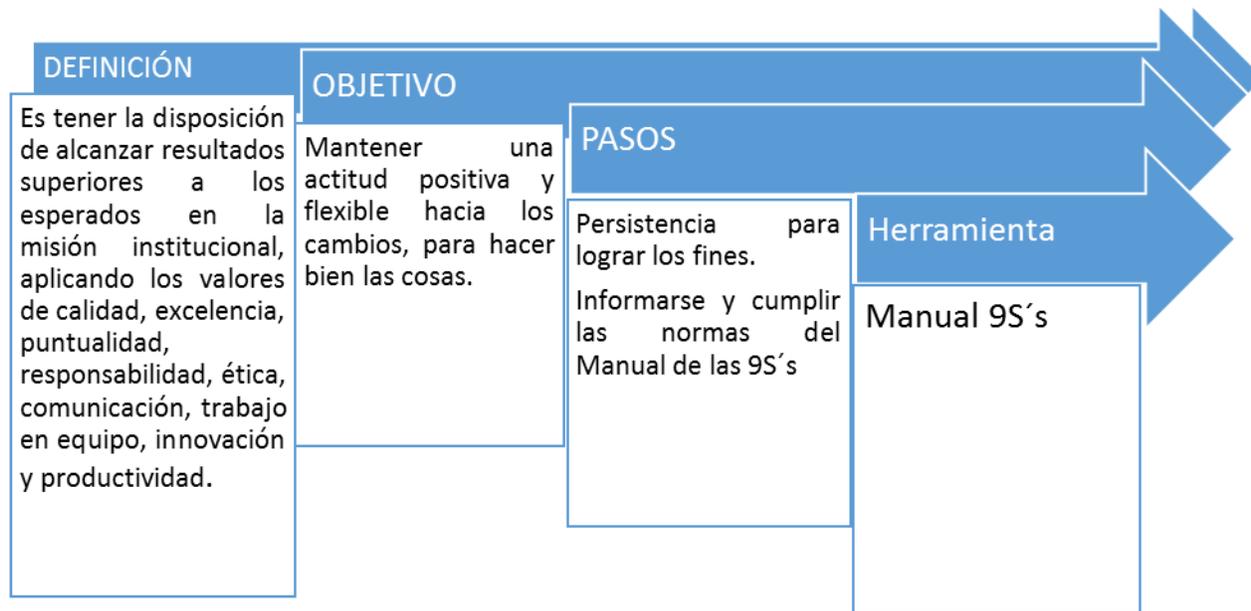
CONSTANCIA- SHIKARI



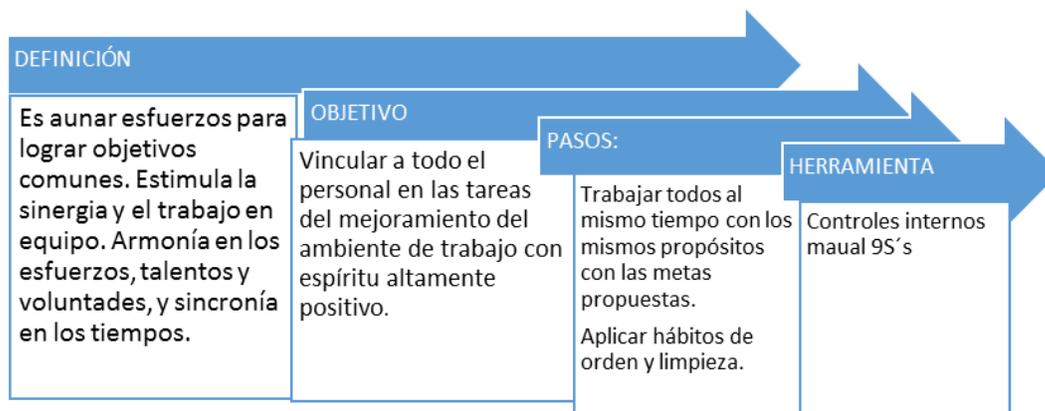


Código	Fecha revisión	No. de revisión	Página
M-04-2013	Octubre 2013	01	11-41

COMPROMISO- SHITSUKOKU



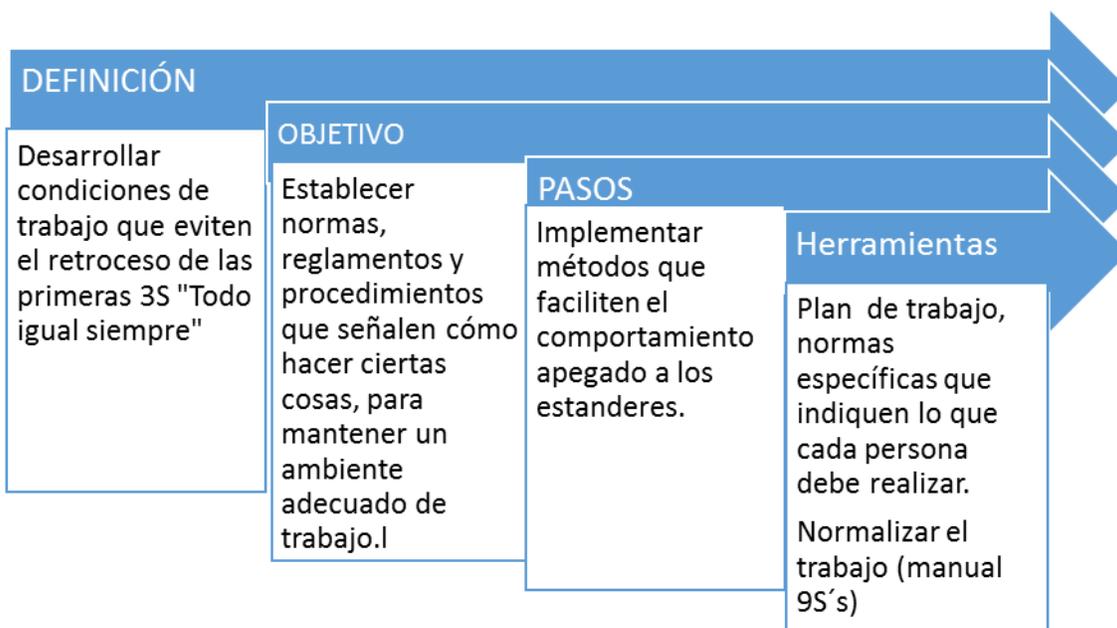
COORDINACIÓN-SEISHOO





Código	Fecha revisión	No. de revisión	Página
M-04-2013	Octubre 2013	01	12-41

ESTANDARIZACIÓN - SEIDO



		Municipalidad de San Martín Zapotitlán Retalhuleu		MANUAL INTERNO Metodología de las 9S's <i>Mejora continua</i>	
Código	Fecha revisión	No. de revisión	Página		
M-04-2013	Octubre 2013	01	13-41		

II. Programa de orden y limpieza

El primer objetivo de la limpieza es la higiene;

- Limpiar consiste en eliminar una superficie sucia que retiene microorganismos.

El Segundo objetivo de la limpieza es la imagen:

- Dejar todo en orden, ya que es la primera impresión que permanece en la memoria de las personas al llegar y salir de un área de trabajo.

Descripción de Funciones

- ✓ El Programa de orden y limpieza de la Municipalidad de San Martín Zapotitlán deberá ser autorizado por el Concejo Municipal, a través de un Acuerdo, quien delegará la responsabilidad al Comité de limpieza y jefes de áreas para su pronta y cumplida ejecución.
- ✓ El Comité de Limpieza delega a cada Jefe de Área como responsable de su espacio de trabajo, de todo lo relacionado con limpieza, higiene, seguridad, deberes y responsabilidades señaladas en este manual.
- ✓ El Alcalde Municipal asignará a un servidor público de la entidad como encargado del Programa de Orden y Limpieza (POL). El servidor público encargado tendrá la autoridad para solicitar la colaboración de los demás servidores públicos de la entidad, así como para ejercer la supervisión general de las tareas realizadas.

		Municipalidad de San Martín Zapotitlán Retalhuleu		MANUAL INTERNO Metodología de las 9S's <i>Mejora continua</i>	
Código	Fecha revisión	No. de revisión	Página		
M-04-2013	Octubre 2013	01	14-41		

El encargado del programa de limpieza, debe supervisar dentro del inmueble, las áreas de jardines, las calles circundantes y el Parque Municipal:

- ✓ El estado de los pisos, paredes, ventanas, baños, calles, banquetas, parque municipal y servicios sanitarios.
- ✓ El estado higiénico general del inmueble, de las áreas verdes y del parque municipal.
- ✓ Los procedimientos de limpieza.
- ✓ El manejo y disposición de desechos sólidos.
- ✓ Las inspecciones y muestreos periódicos.
- ✓ El estado de los depósitos de basura.
- ✓ Limpieza o eliminación periódica de las heces de ratas y cucarachas
- ✓ El llenado de formato **Frecuencia de Aseo en los baños** que se encuentra en cada uno de los baños de servicio cada día.

Programa de Orden y Limpieza

El programa de limpieza debe especificar las distintas labores de limpieza que se deben realizar. Este programa debe considerar que las labores de limpieza sean realizadas por los mismos servidores públicos del proceso, por lo que deberán ser entrenados y tener acceso a este documento.

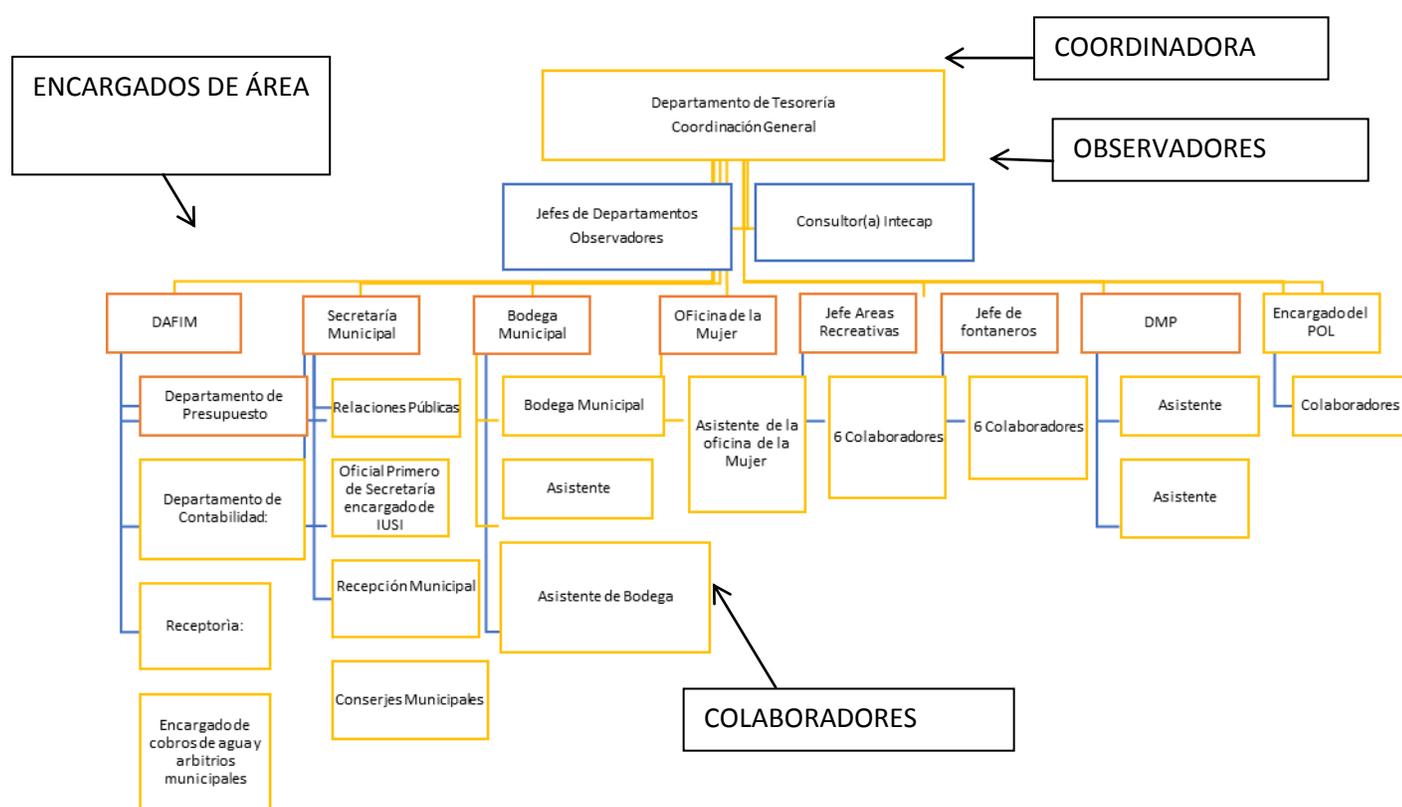
Consideraciones generales del programa

- ✓ Los servidores públicos que lleven a cabo los trabajos de limpieza deben estar debidamente capacitados en los procedimientos establecidos para cada área.
- ✓ Todos los productos, materiales, equipo de limpieza y desinfección serán aprobados previamente a su uso por el Jefe del Programa Orden y Limpieza.
- ✓ Todos los productos de limpieza y desinfección deberán estar rotulados y contenidos en recipientes destinados para tal fin, en un lugar adecuado.



Código	Fecha revisión	No. de revisión	Página
M-04-2013	Octubre 2013	01	15-41

2.1 Organigrama del comité de las 9S's



FUENTE: Elaboración propia (2013)



Código	Fecha revisión	No. de revisión	Página
M-04-2013	Octubre 2013	01	16-41

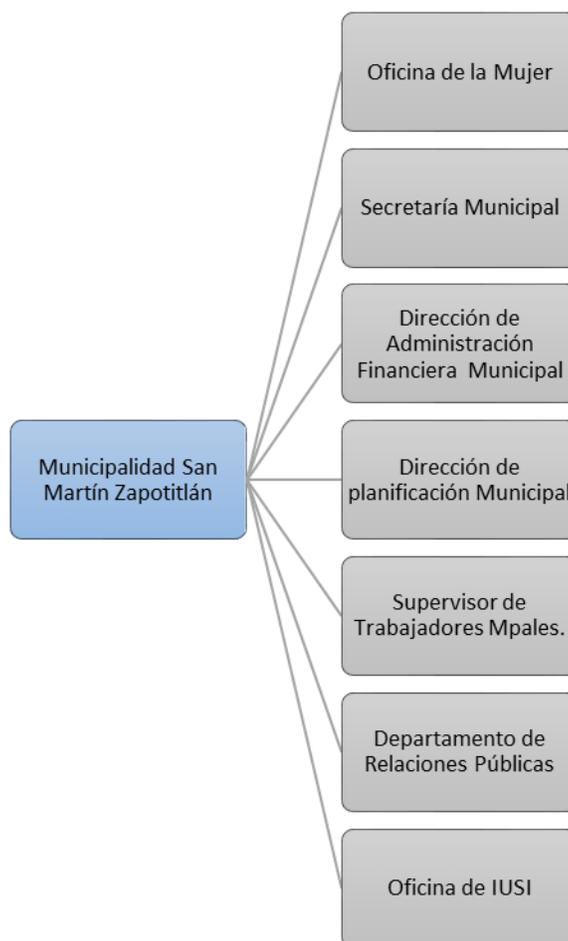
- Responsabilidad del comité de las 9S:

Por el puesto que ocupa cada colaborador y las funciones que desempeña se les tomó en cuenta para desarrollar diferentes puestos dentro del comité. Las funciones que se distribuyeron según el organigrama adjunto se describen de la siguiente forma:

No.	PUESTO	ACTIVIDADES A DESARROLLAR
1	Coordinador	Se encarga de organizar y coordinar las actividades que se desarrollarán en el transcurso de la implementación del programa <i>Kaizen 9S</i> , así como gestionar las necesidades de recursos necesarios para la implementación.
2	Observadores	Son los Jefes de las diferentes unidades de la Municipalidad (incluyendo al Señor Alcalde Municipal), quienes en cualquier momento de la implementación pueden visitar cada una de las áreas para verificar el avance del programa.
3	Encargados de área	Coordinan las actividades en sus áreas de trabajo, quienes serán la fuente de comunicación entre coordinación y compañeros de trabajo, para facilitar el proceso. También en el momento de realizar las verificaciones serán los encargados de visitar las otras áreas de trabajo para corroborar el avance de la implementación del programa
4	Colaboradores	Son todas las personas quienes llevarán a cabo el mejoramiento en su puesto de trabajo al igual que los demás miembros del equipo, facilitarán el proceso de implementación.

 Municipalidad de San Martín Zapotitlán Retalhuleu		MANUAL INTERNO Metodología de las 9S's <i>Mejora continua</i>	
Código	Fecha revisión	No. de revisión	Página
M-04-2013	Octubre 2013	01	17-41

- Distribución por tipo de áreas o departamentos



		Municipalidad de San Martín Zapotitlán Retalhuleu		MANUAL INTERNO Metodología de las 9S's <i>Mejora continua</i>	
Código	Fecha revisión	No. de revisión	Página		
M-04-2013	Octubre 2013	01	18-41		

2.2 Normas de Orden y Limpieza según puesto de trabajo

2.2.1 Área Administrativa

- Jefes de áreas

NORMAS DE ORDEN Y LIMPIEZA

1.	Mantener en un lugar visible el Manual para uso y consulta de los colaboradores de su área.
2.	Inducir sobre la metodología que se aplica en la municipalidad a un colaborador de recién ingreso a su área de trabajo.
3.	Pertenecer al comité de las 9S's para brindar información sobre su área de trabajo.
4.	Verificar el correcto cumplimiento de las normas disciplinarias del manual y aplicarlas para convencer con el ejemplo.
5.	Llevar control del uso de uniforme de sus colaboradores.
6.	Revisar periódicamente las hojas de control de limpieza de su área de trabajo.
7.	Informar oportunamente al comité sobre nuevas fuentes de suciedad en su área de trabajo.
8.	Aportar ideas para mejorar en Orden y limpieza de la institución.
9.	Promover normas disciplinarias para lograr una mejora continua.
10.	Asesorar a las autoridades municipales sobre nuevos mecanismos para mejorar la imagen de la municipalidad.

 <p><i>Municipalidad de San Martín Zapotitlán</i> Retalhuleu</p>		<p>MANUAL INTERNO Metodología de las 9S's <i>Mejora continua</i></p>	
Código	Fecha revisión	No. de revisión	Página
M-04-2013	Octubre 2013	01	19-41

▪ **Colaboradores en oficinas en general**

NORMAS DE ORDEN Y LIMPIEZA

1.	Las personas que laboren mayor cantidad de tiempo en oficinas serán las responsables del aseo, limpieza y orden de ésta.
2.	Al inicio de la jornada realizar una limpieza y ordenamiento de las superficies de la oficina, escritorios, repisas, archivos, librerías y en general todo aquello que se encuentre a la vista. Al finalizar la jornada ordenar todo lo utilizado durante el día de tal forma de dejar despejada la oficina.
3	Elementos tales como tazas, cucharas, paños, y todos aquellos artículos que no pertenecen a la oficina deber ser lavados una vez que se utilicen y almacenados en un lugar destinado para esto.
4.	Revisar los escritorios y eliminar todos aquellos papeles y materiales que no se utilizan. Si decide reciclar hojas, destinar solo un lugar común para todos los integrantes de la oficina donde se almacenarán éstas. No titubee al momento de eliminar algún documento o cosa innecesaria.
5.	Almacene en los escritorios solo cosas de uso frecuente y distribúyalas de tal forma que cada familia de cosas pertenezca a un cajón.
6.	En la superficie del escritorio solo deben estar las cosas que se utilizarán durante el día. Si se puede señale zonas para cada cosa en la superficie del escritorio.
7.	Elimine archivadores con información que no utilizará en el corto plazo, retírelas del archivador, empaquételas, etiquételas y almacénelas en cajas o en algún mueble destinado para ello.
8.	Rotule todos los archivadores con nombres claros y explicativos. Coloque el nombre de cada grupo de archivadores en el compartimiento donde estén ubicados, ordénelos por abecedario o fecha.



Código	Fecha revisión	No. de revisión	Página
M-04-2013	Octubre 2013	01	20-41

9.	No almacene la basura por mucho tiempo, vacíe periódicamente basureros, ceniceros, para evitar el mal olor en la oficina.
10.	Elimine el póster o propagandas que poseen información antigua o que no corresponde al lugar de trabajo, también aquellos en mal estado o que no contribuyen al ornato de la oficina. Dar preferencia a cuadros, plantas, esculturas. Confeccione una cartelera informativa y reúna toda la información periódica en éste.
11.	Coloque colgadores y repisas para la ropa, utensilios personales de uso común. No almacene estos en cajones y muebles.
12.	<p>Utilización de agenda diaria:</p> <p>La mejora continua es un proceso que no tiene fin, por lo que cuando un trabajador emplea su mejor esfuerzo en el desarrollo de actividades se obtiene como resultado la mejora en la productividad de sus servicios, por lo que el uso de una agenda diaria ayudará a analizar actitudes actuales en el manejo del tiempo y descubrir maneras eficaces de emplearlo en el trabajo.</p> <p>El uso de agenda requiere disciplina, permite planificar citas, reuniones, llamadas, compromisos, recordar fechas de entrega de proyectos, entre otros; por lo que su utilización es necesaria en todo tipo de actividades</p>

		Municipalidad de San Martín Zapotitlán Retalhuleu		MANUAL INTERNO Metodología de las 9S's <i>Mejora continua</i>	
Código	Fecha revisión	No. de revisión	Página		
M-04-2013	Octubre 2013	01	21-41		

▪ **Personal de Oficina que utilice equipo de Cómputo**

NORMAS DE ORDEN Y LIMPIEZA

1.	Cada usuario de computadora es responsable de mantener el orden y limpieza de éste.
2.	Al iniciar sus tareas en el PC realizar una limpieza de la superficie de este. Coloque alguna cubierta cuando no se utilice
3	Ejecute algún programa de mantención de su PC por lo menos una vez por semana.
4.	Dividir el disco duro dejando una partición exclusiva para el sistema operativo. Es recomendable dejar una partición para lo relacionado con la empresa y otra de uso personal.
5.	Crear carpetas para cada familia de documentos, tratando de que los archivos almacenados sean fáciles de ubicar para cualquier persona.
6.	No coloque nombres demasiados extensos a los archivos, trate de que sean fechas o números correlativos. Los nombres deberían figurar en el nombre de la carpeta.
7.	Respalde su información por lo menos una vez al mes (trabajos y correos)
8.	Si comparte su PC con otras personas cree una carpeta para cada persona en donde almacene sus trabajos.
9.	Eliminar fotografías familiares del monitor de su PC. En el descansador de pantalla debe estar únicamente la Misión y visión de la municipalidad, para mejorar la imagen de la institución ante los usuarios de los servicios públicos

		Municipalidad de San Martín Zapotitlán Retalhuleu		MANUAL INTERNO Metodología de las 9S's <i>Mejora continua</i>	
Código	Fecha revisión	No. de revisión	Página		
M-04-2013	Octubre 2013	01	22-41		

2.2.2 Personal de Mantenimiento

- Conserjes
- Mantenimiento Áreas recreativas

- **ORDEN, LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO**

Suciedad es cualquier cuerpo extraño indeseado depositado en una superficie, dicho cuerpo puede ser de origen orgánico e inorgánico; a continuación se presentan algunas definiciones y los diferentes tipos de limpieza que se aplicarán en la Municipalidad de San Martín Zapotitlán, Retalhuleu

- **Agentes generales de la suciedad**

- ✓ Partículas sueltas finas lo suficientemente pequeñas que pueden flotar por el aire, como el polvo.
- ✓ Partículas pequeñas: arena, tierra. Estas partículas pueden ser más ligeras, pero no flotan en el aire. Entran en un lugar indebido a través de las personas (barro en los zapatos, por ejemplo).
- ✓ Objetos diversos: aquellos que deben su presencia a la acción de personas en lugares determinados (colillas de cigarro, papeles, restos de comida, etcétera).

- **Tipos de limpieza**

- ✓ Las zonas de paso, salidas y vías de circulación de los lugares de trabajo y en especial, las salidas y vías de circulación previstas para la evacuación en casos de emergencia deberán permanecer libres de obstáculos de forma que sea posible utilizarlas sin dificultades en todo momento.

		Municipalidad de San Martín Zapotitlán Retalhuleu		MANUAL INTERNO Metodología de las 9S's <i>Mejora continua</i>	
Código	Fecha revisión	No. de revisión	Página		
M-04-2013	Octubre 2013	01	23-41		

- ✓ Los lugares de trabajo, incluidas las áreas de servicio, y sus respectivos equipos e instalaciones, se limpiarán diariamente y siempre que sea necesario para mantenerlos en todo momento en condiciones higiénicas adecuadas.
- ✓ La periodicidad de la limpieza dependerá del tipo de lugar de trabajo y de su utilización. Como indicación, las zonas de paso y las vías de circulación deben limpiarse dos veces por día.

▪ **Diferentes tipos de limpieza**

- ✓ **La limpieza puede ser manual.** (Se utiliza franela, escobas, trapeadores, toallas, lijas, papel) en la que se emplea el esfuerzo físico;
- ✓ **Por medios mecánicos** (aspiradora, pulidora, etcétera), es decir, máquinas específicas.

▪ **Clasificación de la limpieza:**

- ✓ **Limpieza periódica:** barrer, trapear, limpiar vidrios y aspirado.
- ✓ **Limpieza de mantenimiento:** planificación específica, como control de roedores, cucarachas y zancudos.
- ✓ **Limpieza especial:** cuando no se puede hacer todos los días, como pintar paredes, cambiar inodoros, lavamanos, sembrar grama, podar árboles, cambiar focos, quitar y colocar nuevos depósitos de basura.
- ✓ **Limpieza de desinfección:** se realizará periódicamente conforme al programa de limpieza.
- ✓ **Limpieza de mantenimiento.** Para una buena limpieza es necesario tener a mano todo el material nuevo disponible para realizar los cambios necesarios por deterioro o destrucción.



Código	Fecha revisión	No. de revisión	Página
M-04-2013	Octubre 2013	01	24-41

- Recordar siempre que:
 - Se empieza por arriba, terminando en el suelo, al que se le pasará la escoba, el trapeador o la aspiradora (según sea el caso) todos los días.
 - Se colocan materiales y equipos a 10 cm. de distancia del suelo para facilitar la limpieza.

A continuación se presentan los lineamientos que deben ser considerados al establecer los procedimientos de limpieza y desinfección:

▪ **Limpieza general**

Diariamente:

Se procederá a la limpieza general de cada área y del lugar del trabajo, por lo cual se recomiendan los siguientes pasos:

- ✓ Recolectar la basura de los cestos o recipientes en un tambo o bolsas de plástico.
- ✓ En todo proceso de limpieza se deben recoger y desechar los residuos de producto, heces de roedores, gomas de mascar, polvo o cualquier otra suciedad adherida a las superficies que se limpian.
- ✓ Preparar la solución con la que se procederá a limpiar (ya sea agua con cloro, jabón, desinfectantes, cera líquida, según sea el caso).
- ✓ El paso siguiente es enjabonar o aplicar la solución previamente preparada a las superficies a limpiar, esparciendo la solución con una esponja, cepillo o franela.
- ✓ Una vez que toda la superficie esté en contacto con el jabón diluido o la solución preparada, se procede a restregar las superficies eliminando completamente todos los residuos que puedan estar presentes en ellas. Muchas veces estos residuos no son visibles, por esta razón la operación debe ser hecha concienzudamente, de modo que toda el área que está siendo tratada quede completamente limpia.

		Municipalidad de San Martín Zapotitlán Retalhuleu		MANUAL INTERNO Metodología de las 9S's <i>Mejora continua</i>	
Código	Fecha revisión	No. de revisión	Página		
M-04-2013	Octubre 2013	01	25-41		

- ✓ El enjuague final se hace con agua limpia y una franela o toalla limpia, sin mal olor, de modo que el agua arrastre totalmente el jabón o la solución preparada.
- ✓ Después de este enjuague se debe hacer una revisión visual y manual para verificar que ha sido eliminada toda la suciedad. En caso de necesitarse se debe hacer de nuevo un lavado con jabón o con la solución preparada hasta que la superficie quede completamente limpia.
Una vez finalizada la tarea que se desarrolló, se deberá:
- ✓ Dejar todos los productos utilizados y equipos de trabajo en el lugar previamente asignado para ello.
- ✓ Comprobar su buen estado, notificando cualquier anomalía al responsable inmediato o procediendo a su reparación, sustitución o subsanación, si corresponde.
- ✓ Depositar los desperdicios o residuos en los depósitos habilitados para ello.
- ✓ El Jefe del plan de limpieza realizará semanalmente una revisión de orden y limpieza en cada una de las áreas.

Limpieza de suelos

Barrido en húmedo

- ✓ Es una técnica muy rápida y eficaz para el mantenimiento de suelo medianamente sucio. Este tipo de barrido trata de eliminar el principal inconveniente del barrido seco tradicional: el de levantar polvo.
- ✓ En el barrido húmedo, el polvo de la superficie se recoge por medio de un trapo húmedo cuya finalidad no es la de mojar el suelo, sino el hacer que el polvo quede adherido a dicho trapo sin levantarse de la superficie.
- ✓ Para que este tipo de barrido resulte eficaz realizarse, preferentemente, sobre suelos lisos o protegidos.
- ✓ El barrido húmedo de la superficie puede realizarse de dos formas diferentes, dependiendo del tipo de superficie de que se trate:



Código	Fecha revisión	No. de revisión	Página
M-04-2013	Octubre 2013	01	26-41

Limpieza de Baños

En primer lugar se abrirán las ventanas para ventilar el área. A continuación se retiran las toallas sucias y se vacían los cestos de basura. El empleado debe de usar guantes de hule.

- ✓ La taza del inodoro debe frotarse con una escobilla, utilizando un agente limpiador. A continuación se limpiará el asiento, la cisterna (en caso de existir) y la parte exterior del inodoro.
- ✓ En caso de que llegue a formarse sarro en el fondo del inodoro se empleará el producto específico para eliminarlo (quita sarro).
- ✓ Para limpiar los lavamanos se usará detergente o desinfectante, quita sarro o germicida, eliminando la suciedad con agua y secando bien para que no queden marcas de agua.
- ✓ Seguidamente se limpiarán también espejos, griferías, etcétera. Los espejos se limpian con un paño suave que no deje pelusa o con papel celulosa y agua.
- ✓ Los grifos deben limpiarse con un paño empapado en agua y un detergente. No debe usarse ningún producto o elemento que pudiera rayar el cromado de los mismos. Si tienen manchas de cal producidas por el agua, se eliminarán con un detergente ácido o con un poco de vinagre.
- ✓ Asimismo, se comprobará que los desagües se encuentran limpios y que el agua corra sin dificultad a través de ellos. En caso contrario deberá utilizarse un destapa caños.
- ✓ Tanto los grifos como las cisternas deben cerrar perfectamente ya que el goteo continuo es un desperdicio de agua y produce manchas en la porcelana que resultan muy difíciles de quitar.
- ✓ Todos los dispensadores de jabón, papel o toallitas se limpiarán con un paño húmedo y detergente, secándolos bien, y reponiendo los que estén vacíos.
- ✓ Se terminará la limpieza de los baños de servicio fregando el suelo desde el fondo del mismo, en dirección a la puerta. Se utilizarán detergentes adecuados al tipo de material empleado para el suelo.



Código	Fecha revisión	No. de revisión	Página
M-04-2013	Octubre 2013	01	27-41

✓ Debe de controlarse el olor de los baños, ya que el mal olor es causado por la suciedad en alguno de los accesorios o por estar dañada la tubería. Debe de cambiarse en caso sea necesario.

✓ En el servicio sanitario no deben de permanecer escobas, trapeadores o accesorios sucios.

▪ **Limpieza de vidrios del inmueble**

✓ Se retirarán los objetos que puedan entorpecer el trabajo. Se recorrerán las persianas para permitir el acceso a toda la superficie del vidrio. Se correrán las cortinas para que no entorpezcan la limpieza y para evitar que se salpiquen con el agua utilizada.

✓ Es recomendable quitar las paletas de los vidrios y las cortinas para lavarlas adecuadamente.

✓ Se deben de revisar las paletas de vidrio para no cortarse por si estuvieran dañadas o quebradas. Las paletas de vidrio quebradas o que no les salga la suciedad se deben de cambiar.

Para realizar la limpieza de los vidrios se necesitan los siguientes elementos:

✓ Trapos, papel, esponjas o cepillo de cerda para la limpieza.

✓ Se debe usar franela o papel de celulosa para el secado. Aunque éstos y los trapos pueden sustituirse por un jalador de goma especial para la limpieza de vidrios.

✓ Un detergente, un producto aerosol o una emulsión limpia vidrios.

✓ El procedimiento a seguir comienza por mojar y escurrir el trapo, esponja o cepillo de cerda en el recipiente que contiene agua con el producto de limpieza. Se empieza a limpiar el vidrio, comenzando por los bordes y avanzando hacia la parte superior del vidrio y hacia abajo.

✓ Inmediatamente, y antes de que se seque, se pasará el otro trapo o esponja mojado y escurrido en el agua limpia o un jalador de goma. Por último, se secará con un trapo limpio o papel celulosa las cuatro orillas del vidrio.



Código	Fecha revisión	No. de revisión	Página
M-04-2013	Octubre 2013	01	28-41

- **Limpieza de muebles**

- ✓ Para quitar el polvo de los muebles de madera se utilizará un trapo húmedo. Una vez eliminado el polvo se revisará que el mueble no tenga ningún tipo de mancha y si es así, deberá tratarse con cera especial para muebles.
- ✓ Los muebles encerados se limpian únicamente con trapos limpios y secos para eliminar el polvo y productos abrillantadores superficiales; no se deben emplear nunca aceites u otros productos no apropiados para ello, pues el mueble perdería su color.
- ✓ Para la eliminación de manchas se debe tener en cuenta el tipo de mancha de que se trata. Si la mancha se produjo por el derramamiento de bebidas, se limpiará lo antes posible, secando la mancha y aplicando un abrillantador, cera o aceite para muebles, según el tipo de madera.
- ✓ Para la limpieza de muebles de metal no deben utilizarse productos abrasivos ni disolventes, pues la mayoría de los metales suelen tratarse con un barniz especial o laca que podría resultar dañado con estos productos.
- ✓ Para el mantenimiento de los muebles de cuero es suficiente con quitarles el polvo periódicamente con un aspirador y después pasar un paño seco para sacarle brillo.
- ✓ Para limpiar los muebles tapizados (sillones, sofás, etcétera) se pasará regularmente la aspiradora por su superficie. Al hacerlo debe tenerse en cuenta:
 - Utilizar un aspirador.
 - Utilizar un accesorio adecuado y no emplear nunca el cepillo.
 - Aspirar, sobre todo los rincones, pues es donde se acumula la mayor cantidad de suciedad.



Código	Fecha revisión	No. de revisión	Página
M-04-2013	Octubre 2013	01	29-41

III. Normas básicas de orden y limpieza

Con el fin de gestionar correctamente este procedimiento es imprescindible facilitar la sensibilización, formación, información y participación de todo el personal para mejorar los procedimientos de trabajo, fomentar la creación de nuevos hábitos, implantar lo establecido y responsabilizar individualmente a mandos medios y superiores, así como al personal operativo, en el éxito de conseguir un entorno agradable y seguro en el centro de trabajo.

Para ello se debe actuar mediante acciones fundamentales, estableciendo, promoviendo, cumpliendo y vigilando la aplicación de las siguientes normas.

3.1 Eliminar lo innecesario y clasificar lo útil

- ✓ Se facilitarán los medios para eliminar lo que no sirva, dotando de los cestos adecuados que faciliten su eliminación selectiva a través del reciclado.
- ✓ Se actuará sobre las causas de acumulación de cosas no necesarias.

Para ello, se adoptarán las siguientes normas de seguridad:

▪ Normas de seguridad

- ✓ Clasificación de los materiales y equipos existentes, previa realización de una limpieza general.
- ✓ Eliminación diaria de residuos en los cestos adecuados.
- ✓ Mantener los pisos secos.

3.2 Acondicionar los medios para guardar y localizar el material fácilmente

- ✓ Se guardarán adecuadamente las cosas en función de quién, cómo, cuándo y dónde se haya de encontrar aquello que se busca.
- ✓ Se habituará al personal a colocar cada cosa en su lugar y a eliminar lo que no sirve, en el contenedor adecuado, de forma inmediata.
- ✓ Etiquetar todo lo necesario para identificar fácilmente la falta de un elemento o la necesidad de adquirir más.



Código	Fecha revisión	No. de revisión	Página
M-04-2013	Octubre 2013	01	30-41

- **Normas de seguridad**

- ✓ Se recogerán los útiles de trabajo diariamente.
- ✓ Se asignarán los lugares o anaqueles localizados para cada empleado y se procurará que cada cosa esté siempre en su lugar.
- ✓ Se depositaran los residuos en contenedores adecuados

3.3 Evitar ensuciar y limpiar después

- ✓ Eliminar selectivamente y controlar todo lo que pueda ensuciar.
- ✓ Organizar la limpieza del lugar de trabajo y de los elementos claves con los medios necesarios.
- ✓ Aprovechar la limpieza como medio de control del estado de los útiles de trabajo.

- **Normas de seguridad**

- ✓ Siempre que se produzca algún derrame, se limpiará inmediatamente y se comunicará al responsable directo.
- ✓ Se colocarán recipientes adecuados en los lugares donde se generen residuos; éstos se eliminarán diariamente.
- ✓ No se usarán disolventes peligrosos, ni productos corrosivos en la limpieza de los suelos, para evitar los peligros que generan estos productos.
- ✓ Se señalarán los suelos húmedos para evitar posibles resbalones y caídas.
- ✓ Se controlarán especialmente los puntos críticos que generen suciedad.

3.4 Favorecer el orden y la limpieza

- ✓ Se procurará que el entorno favorezca comportamientos adecuados y seguros.
- ✓ Se procurará que el entorno facilite la evacuación del personal ante una eventual situación de emergencia.
- ✓ Se subsanarán las anomalías con rapidez.
- ✓ Se normalizarán procesos de trabajo acordes con el orden y la limpieza.

 <p><i>Municipalidad de San Martín Zapotitlán</i> Retalhuleu</p>		<p>MANUAL INTERNO Metodología de las 9S's <i>Mejora continua</i></p>	
Código	Fecha revisión	No. de revisión	Página
M-04-2013	Octubre 2013	01	31-41

▪ **Normas de Seguridad**

- ✓ No se apilarán ni almacenarán materiales o equipos en zonas de paso o de trabajo.
- ✓ Se retirarán los objetos que obstruyan el camino.
- ✓ Se extremarán las precauciones anteriores en el caso de las vías de emergencia.
- ✓ Se procurará la limpieza de ventanas para que no dificulten la entrada de luz natural.
- ✓ Se usará el uniforme de trabajo proporcionado por la Municipalidad

▪ **Notas Generales:**

- ✓ El horario de trabajo para el personal administrativo de la Municipalidad será de las 7:50 a las 16:00 horas
- ✓ El horario del personal operativo será de las 06:45 a las 14:30 hrs.
- ✓ El personal administrativo ingresará a las 7:50 destinando 10 minutos para realizar limpieza de escritorios y equipo de cómputo y al finalizar la jornada de trabajo se deberá dejar documentos clasificados según prioridad, escritorio limpio y equipo de cómputo debidamente protegido del polvo.
- ✓ Dispondrán de 60 minutos para tomar sus alimentos.
- ✓ Todo el personal deberá atender el presente manual de limpieza.
- ✓ El personal de las oficinas y los jefes de áreas deberán permanecer en su área de trabajo y participar activamente en la limpieza de escritorios, equipo de cómputo y clasificación de documentos para llevar a cabo la limpieza profunda de acuerdo con el plan.
- ✓ En caso de que se solicite su apoyo en otras áreas, se le notificará y se les indicará que material necesitarán para realizar el servicio solicitado.
- ✓ Las hojas de control y verificación serán revisadas directamente por miembros del comité de las 9S's que representan a cada área de su trabajo y las áreas comunes pasillos, sala de juntas, salón municipal y áreas recreativas estará a cargo del supervisor de trabajadores de campo.

		Municipalidad de San Martín Zapotitlán Retalhuleu		MANUAL INTERNO Metodología de las 9S's <i>Mejora continua</i>	
Código	Fecha revisión	No. de revisión	Página		
M-04-2013	Octubre 2013	01	32-41		

IV. Auditorias Internas

El propósito de las auditorías internas es el reunir evidencia objetiva que permita arribar a un conocimiento y a una decisión veraz acerca del continuo estado de la herramienta de las 9S's. Estas auditorias serán realizadas en dos modalidades, algunas serán con previo aviso y otras de forma sorpresiva con el fin de sensibilizar y motivar a los colaboradores.

V. Sanciones

Los empleados municipales que hagan caso omiso o se nieguen en colaborar en la implementación del presente manual serán sancionados de la siguiente forma:

- ✓ Primera falta: Llamada de atención verbal.
- ✓ Segunda falta: Llamada de atención por escrito.
- ✓ Tercera falta: Descuento de día de salario.

VI. Compensaciones

La municipalidad premiará al departamento o área que demuestre estar comprometido con mejorar su ambiente laboral proporcionándoles mejoras constantemente en su área y compensándolos con actividades recreativas y de convivencia grupal.

De acuerdo a las posibilidades de la municipalidad se presupuestará un rubro para premiar económicamente a los colaboradores municipales que se esfuercen en brindar atención personalizada a los usuarios de los servicios públicos para mejorar la imagen de la municipalidad.

VII. Formatos

Para llevar a cabo los lineamientos establecidos en este manual se deberán utilizar los siguientes formatos:



Municipalidad de San Martín Zapotitlán
Retalhuleu

MANUAL INTERNO
Metodología de las 9S's
Mejora continua

Código	Fecha revisión	No. de revisión	Página
M-04-2013	Octubre 2013	01	33-41

Hoja de Verificación de limpieza

Área: _____	Encargado: _____											
Responsable: _____	Semana del _____ al _____											
Aspectos a evaluar	L		M		M		J		V		FIRMA Responsable	OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Limpieza General												
Limpieza de oficinas												
Patios y alrededores limpios												
vías de acceso limpias y despejadas												
Pisos de entradas y alrededores												
Puertas externas												
Puertas internas												
Paredes												
Ventanas												
Pila												
Bodega (utensilios de limpieza)												
SERVICIOS SANITARIOS												
Lavamanos												
Inodoro												
Piso												
Ventanas												
Puertas												
Bote de basura												
Jabón												
Papel higiénico												
Toalla												
Aromatizante												
ÁREAS JARDINIZADAS												
Botes de basura												
Limpieza de fuentes												
Limpieza de jardín												

**Cada área será verificada por integrantes Comité 9S's , integrado uno por cada departamento **

Áreas recreativas y jardinizadas, salón y parque por supervisor de trabajadores municipales o Enc. Programa de Orden y Limpieza



Municipalidad de San Martín Zapotitlán
Retalhuleu

MANUAL INTERNO
Metodología de las 9S's
Mejora continua

Código	Fecha revisión	No. de revisión	Página
M-04-2013	Octubre 2013	01	34-41

FRECUENCIA DE ASEO SERVICIOS SANITARIOS

Área: _____ Encargado de limpieza: _____
CORRESPONDIENTE AL MES DE _____

REVISÓ	DIA	HORA	LIMPIEZA	MATERIALES				OBSERVACIONES
				PAPEL	JABON	TOALLA	AROMATIZANTE	

Cada área será verificada por integrantes Comité 9S's, integrado uno por cada departamento



Municipalidad de San Martín Zapotitlán
Retalhuleu

MANUAL INTERNO
Metodología de las 9S's
Mejora continua

Código	Fecha revisión	No. de revisión	Página
M-04-2013	Octubre 2013	01	35-41

HOJA DE VERIFICACION DE ARRENDAMIENTO

Hoja de Verificación de arrendamiento								
Área:	SALÓN MUNICIPAL							
Responsable:	CONSERJE MUNICIPAL Y RECEPTORA MUNICIPAL							
Aspectos a evaluar	RECIBE		ENTREGA		Dado en		Depósito	OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	Alquiler	Préstamo		
TAQUILLA								
Limpieza								
Focos/lámparas								
Paredes limpias								
Puertas en buen estado								
TIENDA								
Limpieza								
Focos/lámparas								
Paredes limpias								
Puertas en buen estado								
Ventanas								
ÁREA DE SALON								
Limpieza								
Focos/lámparas								
Paredes limpias								
Puertas en buen estado								
SERVICIOS SANITARIOS								
Lavamanos								
Inodoro								
Piso								
Puertas								
Bote de basura								
Focos/lámparas								

Nombre y firma solicitante

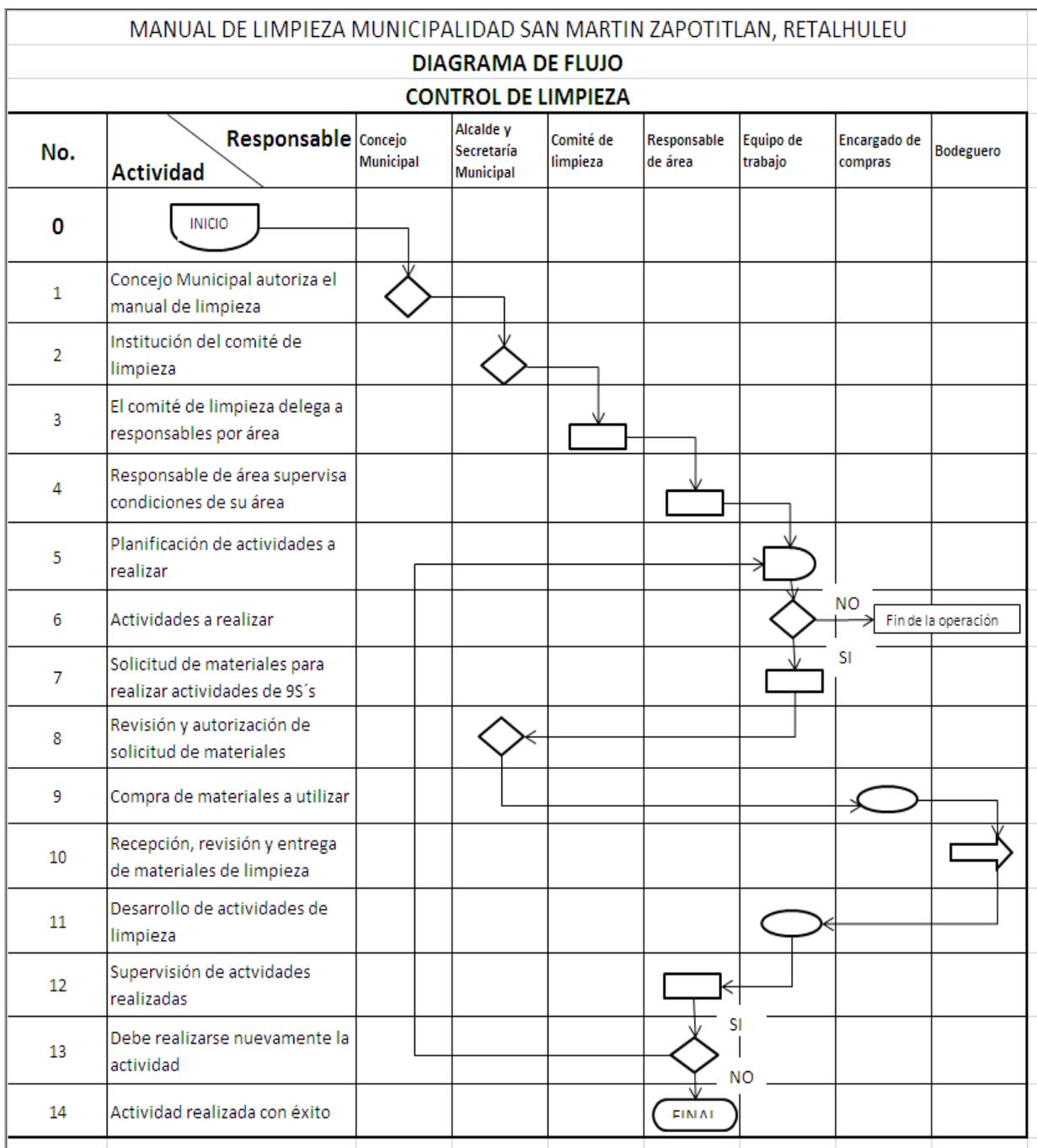
fecha

Entregué: f) empleado autorizado

**** verificada por Conserje y receptora municipal****

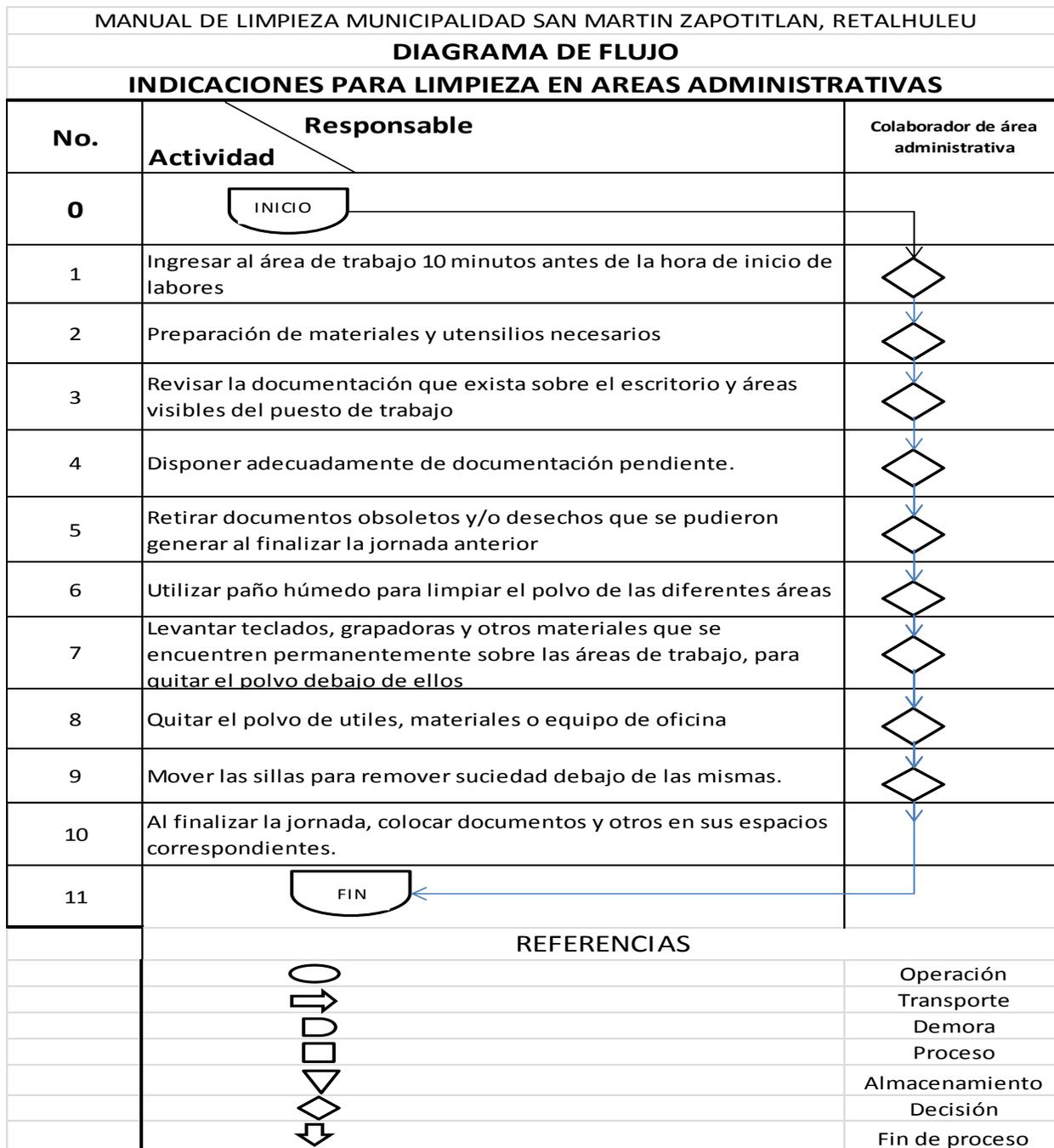


Código	Fecha revisión	No. de revisión	Página
M-04-2013	Octubre 2013	01	36-41





Código	Fecha revisión	No. de revisión	Página
M-04-2013	Octubre 2013	01	37-41





Código	Fecha revisión	No. de revisión	Página
M-04-2013	Octubre 2013	01	38-41

MANUAL DE LIMPIEZA MUNICIPALIDAD SAN MARTIN ZAPOTITLAN, RETALHULEU

DIAGRAMA DE FLUJO

INDICACIONES PARA LIMPIEZA EN AREAS OPERATIVAS

No.	Actividad	Responsable	Colaborador de área operativa
0	INICIO		
1	Ingresar al área de trabajo 10 minutos antes de la hora de inicio de labores		Operación
2	Preparación de materiales y utensilios necesarios		Operación
3	Revisar que no exista en el puesto de trabajo materiales, utensilios, herramienta y/o equipo innecesario.		Operación
4	Disponer adecuadamente de los innecesarios encontrados en el área de trabajo		Operación
5	Retirar documentos obsoletos y/o desechos que se pudieron generar al finalizar la jornada anterior		Operación
6	Utilizar paño húmedo para limpiar el polvo de las diferentes áreas.		Operación
7	Revisar bitácoras a planes de mantenimiento para determinar si es necesario el mantenimiento preventivo de alguna herramienta, utensilio y/o equipo.		Operación
8	Quitar el polvo de las diferentes áreas donde se trabaja, utilizar paños, escobas, desinfectantes según el caso lo amerite.		Operación
9	Mover necesarios que puedan moverse sin realizar ningún esfuerzo excesivo.		Operación
10	Al finalizar la jornada, colocar todo lo que se utilizó en los lugares adecuados.		Operación
11	FIN		

REFERENCIAS

	Operación
	Trasporte
	Demora
	Proceso
	Almacenamiento
	Decisión
	Fin de proceso



Municipalidad de San Martín Zapotitlán
Retalhuleu

MANUAL INTERNO
Metodología de las 9S's
Mejora continua

Código	Fecha revisión	No. de revisión	Página
M-04-2013	Octubre 2013	01	39-41

CRONOGRAMA DE LIMPIEZA ANUAL

TIPO LIMPIEZA	MESES												Respon- sable	Presupuesto Anual	
	ENERO	FEB.	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOST.	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.			
PERIODICA															
Barrer, trapear, limpiar vidrios, y aspirado															Q.36000.00
MANTENIMIENTO															
Control de roedores, cucarachas															Q. 1500.00
Fumigar por Zancudos															Q. 4000.00
ESPECIAL															
Pintar edificio															Q. 8000.00
Cambiar inodoros, lavamanos															Q.7000.00
Cambiar Focos															Q. 2000.00
Cambiar depósitos de basura															Q. 800.00
Jardinización															Q. 3000.00
DE DESINFECCIÓN															Q. 2000.00
															Q.64300.00

El presente cronograma se podrá cambiar únicamente por el Señor Alcalde Municipal y será supervisado y coordinado con el Supervisor de Trabajadores Municipales (Enc. Plan de Orden y Limpieza) quien delegará a cada empleado responsable de la ejecución del mismo

		Municipalidad de San Martín Zapotitlán Retalhuleu		MANUAL INTERNO Metodología de las 9S's <i>Mejora continua</i>	
Código	Fecha revisión	No. de revisión	Página		
M-04-2013	Octubre 2013	01	40-41		

ACTA No. 197-2013

CONSIDERANDO:

Que la Corporación Municipal de San Martín Zapotitlán, del Departamento de Retalhuleu, para promover y ejecutar proyectos o programas de mejora continua, encaminados a elevar la calidad en sus servicios, Aprobó el día cinco de agosto del año 2013, el Acta Municipal No.196-2013 para ejecutar la implementación de la Metodología de las 9Ss como mejora continua en la Municipalidad de San Martín Zapotitlán, del Departamento de Retalhuleu,

CONSIDERANDO

Que al implementar el Programa de las 9Ss dentro de la Municipalidad es necesario establecer un “Manual Interno de las 9S’s para promover la mejora continua” para ejecutar los procedimientos para hacer partícipes a los colaboradores.

CONSIDERANDO

Que con el Manual Interno de las 9S’s, como herramienta de mejora continua en nuestra institución, permitirá Mejorar la seguridad y condiciones de trabajo, reducir costos por pérdidas de tiempo y materiales, aumentar la eficiencia en el trabajo, fomentar la disciplina y el autocontrol, aumentar la calidad no sólo del servicio, sino de nuestro trabajo y favorecer el desarrollo del personal y sus relaciones con los demás. Por lo tanto

ACUERDA:

Artículo Primero: Aprobar el “Manual Interno de las 9S’s para promover la mejora continua” para alcanzar los objetivos de la implementación de la Metodología de las 9Ss en las oficinas, salón municipal, parque municipal y las áreas verdes de la Municipalidad de San Martín Zapotitlán, del Departamento de Retalhuleu, el que también en forma conjunta, con el Proyecto de la Implementación de la Metodología de las 9Ss, debe hacerse aplicar y cumplir por todos los jefes de áreas y colaboradores para se alcancen los objetivos del manual.

		Municipalidad de San Martín Zapotitlán Retalhuleu		MANUAL INTERNO Metodología de las 9S's <i>Mejora continua</i>	
Código	Fecha revisión	No. de revisión	Página		
M-04-2013	Octubre 2013	01	41-41		

Artículo Segundo: Se designa a los Jefes de áreas de la Municipalidad, controlar, monitorear, evaluar y motivar a los colaboradores para que se ejecute en forma correcta la aplicación del Manual Interno de las 9S's para promover la mejora continua, por parte de los funcionarios a su cargo.

Artículo Tercero: Corresponde a los Jefes de área de la Municipalidad, promocionar, dar a conocer el Manual y proporcionar los materiales, accesorios, desinfectantes y medios logísticos necesarios para garantizar el éxito de la aplicación de los procedimientos del Manual, convirtiéndose así en los motivadores de la aplicación.

Artículo Cuarto: Para efecto del presente Acuerdo Municipal, el Manual de las 9S's para promover la Mejora Continua, que a continuación se describe, contiene: los objetivos, los tipos de limpieza, la descripciones de funciones, las consideraciones generales del manual, los diferentes tipos de limpieza, las normas básicas de orden y limpieza, las normas de seguridad y los horarios de limpieza.

Artículo Quinto: El Manual Interno de las 9S's, descrito, podrá ser modificado, adicionado y actualizado mediante iniciativa de los Jefes de Oficina o iniciativa de la Corporación Municipal, mediante sesión de Concejo.

Artículo Sexto: El presente Acuerdo Municipal, rige a partir de la fecha de su expedición.

COMUNIQUESE Y CUMPLACE,

Dado en el municipio de San Martín Zapotitlán, del Departamento de Retalhuleu, a los veintiún días del mes de octubre del año 2013.

Br. César Raúl Figueroa Santis
 Secretario Municipal

Br. César Augusto Martínez
 Alcalde Municipal

b) Cuadro de operalización de variables.

VARIABLE INDICADORES	jefes de área	Colaboradores Municipales	Unidades de Servicios Públicos	INSTRUMENTOS Entrevistas	INSTRUMENTOS Cuestionario	INSTRUMENTOS Encuestas	PREGUNTA
9S`s	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		¿Conoce la metodología de las 9S`s?
9S`s	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>			¿Conoce alguna institución o empresa que haya implementado esta metodología y los resultados que obtuvieron?
9S`s Clasificación		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>		¿Existen objetos que no le son útiles en su área de trabajo?
9S`s Organización		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>		¿Mantiene ordenados los archivos, útiles y documentos para su fácil acceso y uso?
9S`s Organización		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>		¿Considera que todos los útiles, documentos o enseres están accesibles para su uso?
9S`s Organización	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>			¿Cuánto tiempo demora en buscar un documento que le soliciten?
9S`s Organización			<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	¿Se le ha extraviado algún documento en la realización de trámites administrativos en la Municipalidad?

9S`s Organización limpieza	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>			¿Cuenta con mobiliario y equipo de oficina adecuado para mantener en buen estado los documentos?
9S`s Organización limpieza	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		¿Cómo califica el orden y limpieza en su área de trabajo?
9S`s Organización limpieza	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>			¿Considera que su área de trabajo es agradable, limpia y ordenada?
9S`s Organización limpieza	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>			¿Se le ha extraviado o deteriorado algún documento de suma importancia?
9S`s limpieza		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>		¿Cuántas veces retira la basura de su lugar de trabajo?
9S`s limpieza		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>		¿Quién es la persona que realiza la limpieza en su área de trabajo?
9S`s limpieza		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>		¿Qué fuentes de suciedad considera que hay en su área de trabajo?
9S`s Bienestar personal		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>		¿Cuenta con una correcta iluminación y ventilación en su área de trabajo?
9S`s Bienestar personal	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		¿Cómo considera el ambiente en su área de trabajo?

9S`s Bienestar personal		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>		¿El trabajar en un lugar sucio y desordenado que efecto le provoca?
9S`s Disciplina	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		¿Le proporciona la Municipalidad uniformes adecuados para el buen desempeño de sus labores?
9S`s Disciplina	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		¿Utiliza gafete de identificación?
9S`s Disciplina	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		¿Por qué utiliza el uniforme?
9S`s Disciplina	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		¿Existe algún tipo de sanción al no utilizar uniforme a diario?
9S`s Disciplina	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		¿Dentro del área de trabajo existe un horario establecido para realizar la limpieza y orden?
9S`s Disciplina	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		¿Existe reglamento dentro de la municipalidad para que cada colaborador mantenga limpio y ordenado su lugar trabajo?

9S`s Disciplina		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>		¿Qué horario es más factible para ordenar y limpiar su área de trabajo?
9S`s Constancia			<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	¿Cuándo realizó el trámite con el colaborador municipal tenía gafete de identificación?
9S`s Constancia		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>		¿Cuántos años tiene de laborar en esta municipalidad?
9S`s Constancia			<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	¿Qué trámites administrativos realiza regularmente?
9S`s Constancia			<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	¿Con qué frecuencia visita la Municipalidad de San Martín Zapotitlán?
9S`s Constancia Compromiso	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>			¿Considera estar comprometido en apoyar a la Municipalidad en el esfuerzo de la implementación de las 9S`s como mejora continua?
9S`s Compromiso	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		¿Cuenta la municipalidad con un plan de motivación para sus colaboradores?
9S`s Coordinación	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>			¿Existen procedimientos o manuales que señalen cómo lograr que sus subalternos hagan bien su trabajo?

9S`s Coordinación		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>		¿Cómo califica la cultura de orden y limpieza en su área de trabajo?
9S`s Estandarización			<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	¿Existen rótulos que le indiquen donde depositar la basura?
9S`s Estandarización	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>			¿Conoce los reglamentos existentes en la Municipalidad para el buen funcionamiento de la institución?
9S`s Estandarización	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>			¿Existen señalización que les indique riesgo o peligro a los usuarios o colaboradores que visitan su área de trabajo?
Mejora Continua	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		¿Qué beneficios de mejora continua obtendría la Municipalidad de San Martín Zapotitlán al implementar la metodología de las 9S's?
Mejora Continua	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		¿Conoce que es mejora continua?
Mejora Continua	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>			¿A su criterio que imagen posee la municipalidad ante los usuarios de los servicios públicos?

Mejora Continua		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>		¿Considera que se promoverá una mejora continua con implementación de las 9S's en la Municipalidad?
Mejora Continua			<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	¿En qué aspecto considera que la municipalidad debe mejorar?
Mejora Continua Calidad de servicio			<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	¿Cómo considera la atención que le brindan dentro de la municipalidad?
Mejora Continua Calidad de servicio			<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	¿Cómo califica la calidad de los servicios que presta la Municipalidad?
Mejora Continua Calidad de servicio	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		¿Cómo califica la calidad de los servicios que prestan en su área?
Mejora Continua Calidad de servicio			<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	¿Cómo calificaría la atención que se le brinda en esta Municipalidad?
Mejora Continua Gestión medio ambiental del proceso	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		¿Qué acciones realiza con los desechos sólidos que se producen en su área de trabajo, para proteger el medio ambiente?

Mejora Continua Gestión medio ambiental del proceso			<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	¿Cómo considera el ambiente de las oficinas de la Municipalidad?
Mejora Continua Gestión medio ambiental del proceso			<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	¿Sabe en dónde depositar la basura dentro de la municipalidad?
Mejora Continua Imagen Positiva			<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	¿Qué piensa de la imagen que proyecta la municipalidad hacia la comunidad?
Mejora Continua Imagen Positiva			<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	¿Cómo considera la presentación personal de los colaboradores de la Municipalidad?
Mejora Continua Imagen Positiva	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>			¿Cómo considera que la municipalidad puede mejorar su imagen?
Mejora Continua Imagen Positiva	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>			¿Considera que la implementación de la metodología de las 9S's brindará a los usuarios de los servicios públicos una mejor imagen de la institución?

c. Boleta antes de la implementación

Implementación de las 9S's como mejora continua
en municipalidad de San Martín Zapotitlán.

Boleta de observación

Objetivo:

Área o departamento observado: ALCALDÍA, SECRETARÍA, DAFIM, BODEGA DMP, RELACIONES PUBLICAS, IUSI, RECEPCIÓN.

Fecha de realización de la observación: 05 de agosto 2013

Aspectos a observar:

Indicadores	PROBLEMAS ENCONTRADOS	Observaciones
9S's		
Clasificación <i>SEIRI</i>		
Organización SEITON		
Limpieza SEISO		
Conservar (Bienestar personal) SEIKETSU		
Disciplina SHITSUKE		
Constancia SHIKARI		
Compromiso SHITSOKOKU		
Coordinación SEISHOO		

Estandarización SEIDO		
Mejora continua Kaizen		
Calidad del servicio		
Gestión medio ambiental del proceso		
Prevención de riesgo laboral		
Imagen positiva		

d. Entrevista Dirigida Alcalde Municipal (ANTES)

Concepto: 9S`s como mejora continua:

Las 9 S`s están evocadas a entender, implantar y mantener un sistema de orden y limpieza en la empresa, al aplicarlas se tendrán retribuciones como mejora continua, mejores condiciones de calidad, seguridad y medio ambiente de toda la empresa.

Número de colaboradores subalternos: _____

1. ¿Conoce la metodología de las 9S`s?

Sí _____ No _____

¿Qué opina? _____

2. ¿Conoce alguna institución o empresa que haya implementado esta metodología y los resultados que obtuvieron?

Sí _____ No _____

¿Cuál? _____

Resultados que obtuvieron: _____

3. ¿Considera que en la Municipalidad de San Martín Zapotitlán se promoverá una mejora continua al implementar la metodología de las 9S`s?

4. ¿Estaría de acuerdo en autorizar la implementación de esta metodología en la Municipalidad y apoyar económicamente para sufragar los gastos en mejoras que se tengan que hacer en la institución?

Sí _____ No _____

¿Qué opina? _____

5. ¿Cree que la implementación de la metodología de las 9S`s brindará a los usuarios de los servicios públicos una mejor imagen de la institución?

Sí _____ No _____

¿Qué opina? _____

6. ¿Qué beneficios de mejora continua obtendría la Municipalidad de San Martín Zapotitlán al implementar la metodología de las 9S's?
- Mejorar el nivel de orden y limpieza
 - Fácil acceso a documentos para su uso
 - Ambiente agradable en el área de trabajo
 - Mejores condiciones de calidad y seguridad
 - Todas las anteriores son beneficios
7. ¿Considera que su área de trabajo es agradable, limpia y ordenada?
- Sí
 - No
8. ¿Cuánto tiempo demora en encontrar un documento que le soliciten?
- 1 minuto 5 minutos 30 minutos 1 hora
 - Otro especificar tiempo _____
9. ¿Se le ha extraviado o deteriorado algún documento de suma importancia?
- Sí
 - No
- Por qué: _____
10. ¿Existen procedimientos o manuales que señalen cómo lograr que sus subalternos hagan bien su trabajo? Sí _____ No _____
- ¿Cuáles? _____
11. ¿Los subalternos conocen los reglamentos existentes en la Municipalidad para el buen funcionamiento de la institución?
- Si
 - No
12. ¿Considera estar comprometido en apoyar a la Municipalidad en el esfuerzo de la implementación de las 9S's como mejora continua?
- Si
 - No
- ¿Por qué? _____
13. Existen señalización ¿Qué les indique riesgo o peligro a los usuarios o empleados que visitan su área de trabajo?
- Si
 - No

14. ¿Considera que la implementación de la metodología de las 9S's brindará a los usuarios de los servicios públicos una mejor imagen de la institución?
 _____ Sí
 _____ No
 ¿Por qué? _____
15. ¿Cómo califica la calidad de los servicios que prestan en su área?
 _____ Excelente
 _____ Bueno
 _____ Regular
 _____ Deficiente
 ¿Por qué? _____
16. ¿Qué acciones realiza con los desechos sólidos que se producen en su área de trabajo, para proteger el medio ambiente?
 _____ Reusar
 _____ Reciclar
 _____ Almacenar
 _____ otro: se deposita y se tira en un lugar específico
17. ¿Cómo considera el ambiente en su área de trabajo?
 _____ Segura y saludable
 _____ Insegura y peligrosa
18. ¿Le proporciona a sus subalternos uniformes adecuados para el buen desempeño de sus labores?
 Sí _____ No _____
19. ¿Cuál es la razón de que los colaboradores usen el uniforme?
 _____ Identificarse con la institución
 _____ Brindar imagen positiva de la institución
 _____ Comodidad
 _____ Otro
20. ¿Existe algún tipo de sanción al no utilizar uniforme a diario?
 _____ Sí ¿En qué manual o reglamento lo indica? _____
 _____ No
 Especificar sanción: _____

21. ¿Con qué frecuencia proveen uniforme y cuantas prendas
 _____ A cada año
 _____ A cada dos años
 _____ No existe fecha estipulada
22. ¿Cuántas prendas de uniforme le entregan a cada empleado?
 1___ 2___ 3___ 4___ 5___ Camisas
 1___ 2___ 3___ 4___ 5___ Pantalones
23. ¿Utilizan gafete de identificación los colaboradores?
 Sí___ No___
 Por qué_____
24. ¿De qué forma incentiva a los colaboradores?

25. ¿Existe reglamento dentro de la municipalidad para que cada colaborador mantenga limpio y ordenado su lugar trabajo?
 Sí___ No___
26. Dentro del área de trabajo existe un horario establecido para realizar la limpieza y orden
 _____ Si _____ No
 Especifique horario:_____
27. ¿Conoce que es mejora continua?
 Sí___ No___
28. ¿A su criterio que imagen posee la municipalidad ante los usuarios de los servicios públicos?
 _____ Positiva
 _____ Negativa
 _____ Debe mejorar

29. ¿Cómo considera que la municipalidad puede mejorar su imagen?

_____ Servicios públicos de calidad

_____ Rapidez y prontitud

_____ Atención personalizada

_____ Ambiente agradable

_____ Limpieza y orden

_____ Medio ambiente

e. Entrevista a jefes de áreas

Concepto: 9S`s como mejora continua:

Las 9 S`s están evocadas a entender, implantar y mantener un sistema de orden y limpieza en la empresa, al aplicarlas se tendrán retribuciones como mejora continua, mejores condiciones de calidad, seguridad y medio ambiente de toda la empresa.

Puesto que desempeña: _____

Número de colaboradores: _____

1. ¿Conoce la metodología de las 9S`s?
 Sí
 No

2. ¿Conoce alguna institución o empresa que haya implementado esta metodología y los resultados que obtuvieron?
 Sí
 No

3. ¿Cómo califica el orden y limpieza en su área de trabajo?
 Excelente
 Buena
 Regular
 Mala

4. ¿Qué beneficios de mejora continua obtendría la Municipalidad de San Martín Zapotitlán al implementar la metodología de las 9S`s?
 Mejorar el nivel de orden y limpieza
 Fácil acceso a documentos para su uso
 Ambiente agradable en el área de trabajo
 Mejores condiciones de calidad y seguridad
 Todas las anteriores son beneficios

5. ¿Considera que su área de trabajo es agradable, limpia y ordenada?
 Sí
 No

6. ¿Cuánto tiempo demora en buscar un documento que le soliciten?
- 1 minuto
 5 minutos
 15 minutos
 30 minutos
 1 hora
7. ¿Se le ha extraviado o deteriorado algún documento de suma importancia?
- Sí
 No
¿Por qué? _____

8. ¿Cuenta con mobiliario y equipo de oficina adecuado para mantener en buen estado los documentos?
- Sí
 No
9. ¿Existen procedimientos o manuales que señalen cómo lograr que sus subalternos hagan bien su trabajo? Sí _____ No _____
¿Cuáles? _____

10. ¿Conoce los reglamentos existentes en la Municipalidad para el buen funcionamiento de la institución?
- Si
 No
11. ¿Considera estar comprometido en apoyar a la Municipalidad en el esfuerzo de la implementación de las 9S` s como mejora continua?
- Si
 No
¿Por qué? _____

12. Existen señalización que les indique riesgo o peligro a los usuarios o colaboradores que visitan su área de trabajo?
- Si
 No

13. ¿Considera que la implementación de la metodología de las 9S's brindará a los usuarios de los servicios públicos una mejor imagen de la institución?

_____ Sí

_____ No

¿Por qué? _____

14. ¿Cómo califica la calidad de los servicios que prestan en su área?

_____ Excelente

_____ Bueno

_____ Regular

_____ Deficiente

15. ¿Qué acciones realiza con los desechos sólidos que se producen en su área de trabajo, para proteger el medio ambiente?

_____ Reusar

_____ Reciclar

_____ Almacenar

_____ otro se deposita y se tira en un lugar específico

16. ¿Cómo considera el ambiente en su área de trabajo?

_____ Segura y saludable

_____ Insegura y peligrosa

17. ¿Le proporciona la Municipalidad uniformes adecuados para el buen desempeño de sus labores?

_____ Sí

_____ No

18. ¿Por qué utiliza el uniforme?

_____ Obligación

_____ Se siente identificado con la institución

_____ Brindar imagen positiva de la institución

_____ Comodidad

_____ Otro: No le proporcionaron

19. ¿Existe algún tipo de sanción al no utilizar uniforme a diario? ¿Especificar?

_____ Sí

_____ No

Especificar: - _____

20. ¿Utiliza gafete de identificación?

_____Sí

_____No

¿Por qué?_____

21. ¿Cuenta la municipalidad con un plan de motivación para sus colaboradores?

_____Sí

_____No

¿Cuál?_____

22. Existe reglamento dentro de la municipalidad para que cada colaborador mantenga limpio y ordenado su lugar trabajo?

_____Sí

_____No

23. ¿Dentro del área de trabajo existe un horario establecido para realizar la limpieza y orden?

_____Sí

_____No

24. ¿Conoce que es mejora continua?

_____Sí

_____No

25. ¿A su criterio que imagen posee la municipalidad ante los usuarios de los servicios públicos?

_____Positiva

_____Negativa

_____Debe mejorar

26. ¿Cómo considera que la municipalidad puede mejorar su imagen?

_____Servicios públicos de calidad

_____Rapidez y prontitud

_____Atención personalizada

_____Ambiente agradable

_____Limpieza y orden

_____Todas las anteriores

f. Cuestionario Colaboradores Municipales

Concepto: 9S`s como mejora continua:

Las 9 S`s están evocadas a entender, implantar y mantener un sistema de orden y limpieza en la empresa, al aplicarlas se tendrán retribuciones como mejora continua, mejores condiciones de calidad, seguridad y medio ambiente de toda la empresa.

Puesto que desempeña: _____

1. ¿Cuántos años tiene de laborar en esta municipalidad?
 0-2
 2 años a 4
 4 años a 6
 6 años a 8
 8 años en adelante

 2. ¿Conoce qué es la metodología 9S´s?
 Sí
 No

 3. ¿Cómo califica la limpieza, el orden y el ambiente en su área de trabajo??
 Excelente
 Buena
 Regular
 Mala

 4. ¿El trabajar en un lugar sucio y desordenado que efecto le provoca?
 Desagrado
 Malhumor
 Estrés
 Desánimo
 Ninguno
 Otro; especifique: _____

 5. ¿Existen objetos que no le son útiles en su área de trabajo?
 Sí
 No
Porqué? _____
-

6. ¿Considera que todos los útiles, documentos o enseres están accesibles para su uso?
 Sí
 No
7. ¿Mantiene ordenados los archivos, útiles y documentos para su fácil acceso y uso?
 Sí
 No
8. ¿Cuántas veces retira la basura de su lugar de trabajo?
 1 vez al día
 1 vez a la semana
 Ninguna
9. ¿Quién es la persona que realiza la limpieza en su área de trabajo?
 Usted
 Conserje
 Ambos
10. ¿Qué fuentes de suciedad considera que hay en su área de trabajo?
 Papel
 Polvo y heces de roedores
 Humedad
 Ninguna
11. ¿Cuenta con una correcta iluminación y ventilación en su área de trabajo?
 Sí
 No
12. ¿Qué beneficios de mejora continua obtendría la Municipalidad de San Martín Zapotitlán al implementar la metodología de las 9S's?
 Mejorar el nivel de orden y limpieza
 Fácil acceso a documentos para su uso
 Ambiente agradable en el área de trabajo
 Mejores condiciones de calidad y seguridad
 Todas las anteriores son beneficios
 No respondieron

13. ¿Le proporciona la Municipalidad uniformes adecuados para el buen desempeño sus labores?
 Si
 No
14. ¿Por qué utiliza el uniforme?
 Obligación
 Se siente identificado con la institución
 Brindar imagen positiva de la institución
 Comodidad
 No tienen
15. ¿Existe algún tipo de sanción al no utilizar uniforme a diario?
 Si
 No
16. Utiliza gafete de identificación?
 Si
 No
17. ¿Cuenta la municipalidad con un plan de motivación para sus colaboradores?
 Si
 No
 ¿Cuál? _____
18. ¿Existe un reglamento dentro de la municipalidad para que cada colaborador mantenga limpio y ordenado su lugar trabajo?
 Si
 No
19. ¿Qué horario es más factible para ordenar y limpiar su área de trabajo?
 07:50
 12:00
 15:50
 16:00
 Otro
20. ¿Cómo califica la cultura de orden y limpieza en su área de trabajo?
 Excelente
 Buena
 Regular
 Mala
 No respondieron

21. ¿Conoce que es mejora continua?
_____ Si
_____ No
22. ¿Considera que se promoverá una mejora continua con la implementación de las 9S's en la Municipalidad?
_____ Si
_____ No
¿Por qué? _____
23. ¿Considera que la implementación de la metodología de las 9S's brindará a los usuarios de los servicios públicos una mejor imagen de la institución?
_____ Si
_____ No
¿Por qué? _____
24. ¿Cómo califica la calidad de los servicios que prestan en su área?
_____ Excelente
_____ Bueno
_____ Regular
_____ Deficiente
¿Por qué? _____
25. ¿Qué acciones realiza con los desechos que se producen en su área de trabajo, para proteger el medio ambiente?
_____ Reusar
_____ Reciclar
_____ Almacenar
_____ Otro
26. ¿Cómo considera el ambiente en su área de trabajo?
_____ Segura y saludable
_____ Insegura y peligrosa
_____ Regular

g. Encuesta dirigida a usuarios servicios públicos municipales

Concepto: 9S`s como mejora continua:

La metodología de las 9S`s es un sistema que contiene las 5S`s y posteriormente se agregaron 4S`s para mejorar la efectividad en el personal, de esta forma las fases quedan completas, las 9S`s están evocadas a entender, implantar y mantener un sistema de orden y limpieza en la empresa, al aplicarlas se tendrán retribuciones como mejora continua, mejores condiciones de calidad, seguridad y medio ambiente de toda la empresa.

1. ¿Con qué frecuencia visita la Municipalidad de San Martín Zapotitlán?

- Diario
- Una vez por semana
- Una vez por mes
- Cada tres meses
- Una vez al año

2. ¿Qué trámites administrativos realiza regularmente?

- Pago de Agua potable
- Pago de IUSI
- Pago de arbitrios municipales
- Solicitudes al señor Alcalde municipal
- Inscripción de propiedades IUSI
- Uso de la ambulancia
- Uso salón municipal
- Diversas diligencias

3. ¿Cómo calificaría la atención que se le brinda en esta Municipalidad?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

4. ¿Cómo calificaría el orden y limpieza de la municipalidad?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

5. ¿Se le ha extraviado algún documento en la realización de trámites administrativos en la Municipalidad?
_____ Sí
_____ No
6. ¿Cómo considera el ambiente de las oficinas de la Municipalidad? ¿Por qué?
_____ Excelente
_____ Agradable
_____ Regular
_____ Desagradable
¿Por qué?- _____
7. ¿Qué piensa de la imagen que proyecta la municipalidad hacia la comunidad?
_____ Excelente
_____ Buena
_____ Mala
_____ Necesita Mejorar
8. ¿Sabe en dónde depositar la basura dentro de la municipalidad?
_____ Si
_____ No
9. ¿Existen rótulos que le indiquen donde depositar la basura?
_____ Si
_____ No
10. ¿Cómo considera la presentación personal de los colaboradores de la Municipalidad?
_____ Excelente
_____ Muy buena
_____ Buena
_____ Regular
_____ Mala
11. ¿Cuándo realizó el trámite con el colaborador municipal tenía gafete de identificación?
_____ Si
_____ No

12. ¿Cómo considera la atención que le brindan dentro de la municipalidad?

Excelente

Buena

Regular

Mala

13. ¿En qué aspecto considera que la municipalidad debe mejorar?

Orden y limpieza

Servicio al cliente

Calidad de los servicios

Ambiente agradable

Todos los anteriores

14. ¿Cómo califica la calidad de los servicios que presta la Municipalidad?

Excelente

Bueno

Regular

Deficiente

h. Entrevista Dirigida Alcalde Municipal (DESPUÉS)

Concepto: 9S`s como mejora continua:

Las 9 S`s están evocadas a entender, implantar y mantener un sistema de orden y limpieza en la empresa, al aplicarlas se tendrán retribuciones como mejora continua, mejores condiciones de calidad, seguridad y medio ambiente de toda la empresa.

Número de colaboradores subalternos: _____

1. ¿Conoce la metodología de las 9S`s?

Sí _____ No _____

¿Qué

opina? _____

2. ¿Conoce alguna institución o empresa que haya implementado esta metodología y los resultados que obtuvieron?

Sí _____ No _____

¿Cuál? _____

Resultados que obtuvieron: _____

3. ¿Cómo se promovió la mejora continua con la implementación de la metodología de las 9S`s?

4. ¿Qué beneficios obtuvo al implementar la metodología de las 9S`s con relación a costo?

5. ¿Considera que la implementación de la metodología de las 9S`s brindó a los usuarios de los servicios públicos una mejor imagen de la institución?

Sí _____ No _____

¿Qué opina? _____

6. ¿Qué beneficios de mejora continua obtuvo la Municipalidad de San Martín Zapotitlán al implementar la metodología de las 9S's?
- _____ Mejorar el nivel de orden y limpieza
 _____ Fácil acceso a documentos para su uso
 _____ Ambiente agradable en el área de trabajo
 _____ Mejores condiciones de calidad y seguridad
 _____ Todas las anteriores son beneficios
7. ¿Considera que su área de trabajo es agradable, limpia y ordenada?
- _____ Sí
 _____ No
8. ¿Cuánto tiempo demora en encontrar un documento que le soliciten?
- _____ 1 minuto _____ 5 minutos _____ 30 minutos _____ 1 hora
 _____ Otro especificar tiempo _____
9. ¿Se le ha extraviado o deteriorado algún documento de suma importancia?
- _____ Sí
 _____ No
 Por qué: _____
10. ¿Existen procedimientos o manuales que señalen cómo lograr que sus subalternos hagan bien su trabajo? Sí _____ No _____
 ¿Cuáles? _____
11. ¿Los subalternos conocen los reglamentos existentes en la Municipalidad para el buen funcionamiento de la institución?
- _____ Si
 _____ No
12. ¿Está comprometido en seguir apoyando a la Municipalidad en el esfuerzo de la implementación de las 9S's como mejora continua?
- _____ Si
 _____ No
 ¿Por qué? _____
13. Existen señalización ¿Qué les indique riesgo o peligro a los usuarios o empleados que visitan su área de trabajo?
- _____ Si
 _____ No

14. ¿Cómo califica la calidad de los servicios que prestan en su área?
 Excelente
 Bueno
 Regular
 Deficiente
 ¿Por qué? _____
15. ¿Qué acciones realiza con los desechos sólidos que se producen en su área de trabajo, para proteger el medio ambiente?
 Reusar
 Reciclar
 Almacenar
 otro: se deposita y se tira en u lugar específico.
16. ¿Cómo considera el ambiente en su área de trabajo?
 Segura y saludable
 Insegura y peligrosa
17. ¿Le proporciona a sus subalternos uniformes adecuados para el buen desempeño sus labores?
 Sí _____ No _____
18. ¿Cuál es la razón de que los colaboradores usen el uniforme?
 Obligación
 Identificarse con la institución
 Brindar imagen positiva de la institución
 Comodidad
 Otro: no le proporcionan
19. ¿Existe algún tipo de sanción al no utilizar uniforme a diario?
 Sí ¿En qué manual o reglamento lo indica? _____
 No
 Especificar sanción: _____
20. ¿Con qué frecuencia proveen uniforme y cuantas prendas
 A cada año
 A cada dos años
 No existe fecha estipulada

21. ¿Cuántas prendas de uniforme le entregan a cada colaborador?
 1___ 2___ 3___ 4___ 5___ Camisas
 1___ 2___ 3___ 4___ 5___ Pantalones
22. ¿Utilizan gafete de identificación los colaboradores?
 Sí___ No___
 Por qué_____
23. ¿De qué forma incentiva a los colaboradores?

24. ¿Existe reglamento dentro de la municipalidad para que cada colaborador mantenga limpio y ordenado su lugar trabajo?
 Sí___ No___
25. Dentro del área de trabajo existe un horario establecido para realizar la limpieza y orden
 ___ Si ___ No
 Especifique horario:_____
26. ¿Conoce que es mejora continua?
 Sí___ No___
27. ¿A su criterio que imagen posee la municipalidad ante los usuarios de los servicios públicos?
 ___ Positiva
 ___ Negativa
 ___ Debe mejorar
28. ¿Cómo considera que la municipalidad puede mejorar su imagen?
 ___ Servicios públicos de calidad
 ___ Rapidez y prontitud
 ___ Atención personalizada
 ___ Ambiente agradable
 ___ Limpieza y orden
 ___ Todas las anteriores
29. ¿Qué mejoras o sugerencias se tienen a las 9S's?

i. Entrevista a jefes de áreas

Concepto: 9S`s como mejora continua:

Las 9 S`s están evocadas a entender, implantar y mantener un sistema de orden y limpieza en la empresa, al aplicarlas se tendrán retribuciones como mejora continua, mejores condiciones de calidad, seguridad y medio ambiente de toda la empresa.

Puesto que desempeña: _____

Número de colaboradores: _____

1. ¿Conoce la metodología de las 9S`s?

____ Sí

____ No

2. ¿Conoce alguna institución o empresa que haya implementado esta metodología y los resultados que obtuvieron?

____ Sí

____ No

Comente acerca de los resultados: _____

3. ¿Cómo califica el orden y limpieza en su área de trabajo?

____ Excelente

____ Buena

____ Regular

____ Mala

4. ¿Qué beneficios de mejora continua obtuvo la Municipalidad de San Martín Zapotitlán al implementar la metodología de las 9S`s?

____ Mejorar el nivel de orden y limpieza

____ Fácil acceso a documentos para su uso

____ Ambiente agradable en el área de trabajo

____ Mejores condiciones de calidad y seguridad

____ Todas las anteriores son beneficios

5. ¿Considera que su área de trabajo es agradable, limpia y ordenada?
 _____ Sí
 _____ No
6. ¿Cuánto tiempo demora en buscar un documento que le soliciten?
 _____ 1 minuto
 _____ 5 minutos
 _____ 15 minutos
 _____ 30 minutos
 _____ 1 hora
7. ¿En los últimos 2 meses se le ha extraviado o deteriorado algún documento de suma importancia?
 _____ Sí
 _____ No
 ¿Por qué? _____
8. ¿Cuenta con mobiliario y equipo de oficina adecuado para mantener en buen estado los documentos?
 _____ Sí
 _____ No
9. ¿Existen procedimientos o manuales que señalen cómo lograr que sus subalternos hagan bien su trabajo?
 Sí _____
 No _____
 ¿Cuáles? _____

10. ¿Conoce los reglamentos existentes en la Municipalidad para el buen funcionamiento de la institución?
 _____ Si
 _____ No
11. ¿Está comprometido en apoyar a la Municipalidad en el esfuerzo de dar seguimiento a la implementación de las 9S's como mejora continua? ¿Por qué?
 _____ Si
 _____ No
 ¿Por qué? _____

12. Existen señalizaciones que les indiquen riesgo o peligro a los usuarios o colaboradores que visitan su área de trabajo?

Si

No

Otro especifique: _____

13. ¿Cómo la implementación de la metodología de las 9S's mejoró la imagen de la Municipalidad?

Orden

Limpieza

Todas las anteriores

14. ¿Cómo califica la calidad de los servicios que prestan en su área?

Excelente

Bueno

Regular

Deficiente

15. ¿Qué acciones realiza con los desechos sólidos que se producen en su área de trabajo, para proteger el medio ambiente?

Reusar

Reciclar

Almacenar

Otro especifique: _____

16. ¿Cómo considera el ambiente en su área de trabajo?

Seguro y saludable

Inseguro y peligroso

17. ¿Por qué utiliza el uniforme?

Obligación

Se siente identificado con la institución

Brindar imagen positiva de la institución

Comodidad

Otro: No le proporcionaron

18. ¿Ha recibido algún tipo de sanción en el último mes al no utilizar uniforme a diario?
¿Especificar?

____ Sí
____ No

19. ¿Utiliza gafete de identificación?

____ Sí
____ No

¿Por qué? _____

20. ¿Cuenta la municipalidad con un plan de motivación para sus colaboradores?

____ Sí
____ No

¿Cuál? _____

21. Existe reglamento dentro de la municipalidad para que cada empleado mantenga limpio y ordenado su lugar trabajo?

____ Sí
____ No

22. ¿Dentro del área de trabajo existe un horario establecido para realizar la limpieza y orden?

____ Sí
____ No

Especifique horario: _____

23. ¿Conoce que es mejora continua?

____ Sí
____ No

24. ¿A su criterio que imagen posee la municipalidad ante los usuarios de los servicios públicos?

____ Positiva
____ Negativa
____ Debe mejorar

25. ¿Cómo considera que la municipalidad puede mejorar su imagen?

_____ Servicios públicos de calidad

_____ Rapidez y prontitud

_____ Atención personalizada

_____ Ambiente agradable

_____ Limpieza y orden

26. ¿Qué aspectos mejoraría en relación a la implementación del programa 9S's

_____ Continuidad al programa 9S's

_____ Talleres motivacionales

_____ Ninguna, se completó en buen orden lo que hacía falta.

j. Cuestionario Colaboradores Municipales

Concepto: 9S`s como mejora continua:

Las 9 S`s están evocadas a entender, implantar y mantener un sistema de orden y limpieza en la empresa, al aplicarlas se tendrán retribuciones como mejora continua, mejores condiciones de calidad, seguridad y medio ambiente de toda la empresa.

Puesto que desempeña: _____

1. ¿Conoce qué es la metodología 9S´s?
 Sí
 No

2. ¿Cómo califica la limpieza, el orden y el ambiente en su área de trabajo??
 Excelente
 Buena
 Regular
 Mala

3. ¿Existen objetos que no le son útiles en su área de trabajo?
 Sí
 No

4. ¿Considera que todos los útiles, documentos o enseres están accesibles para su uso?
 Sí
 No

5. ¿Mantiene ordenados los archivos, útiles y documentos para su fácil acceso y uso?
 Sí
 No

6. ¿Cuántas veces retira la basura de su lugar de trabajo?
 1 vez al día
 1 vez a la semana
 Ninguna

7. ¿Quién es la persona que realiza la limpieza en su área de trabajo?
 Usted
 Conserje
 Ambos
8. Qué fuentes de suciedad considera que hay en su área de trabajo?
 Papel
 Polvo y heces de roedores
 Humedad
 Ninguna
9. ¿Cuenta con una correcta iluminación y ventilación en su área de trabajo?
 Sí
 No
10. ¿Qué beneficios de mejora continua obtuvo la Municipalidad de San Martín Zapotitlán al implementar la metodología de las 9S's?
 Mejorar el nivel de orden y limpieza
 Fácil acceso a documentos para su uso
 Ambiente agradable en el área de trabajo
 Mejores condiciones de calidad y seguridad
 Todas las anteriores son beneficios
 No respondieron
11. ¿Por qué utiliza el uniforme?
 Obligación
 Se siente identificado con la institución
 Brindar imagen positiva de la institución
 Comodidad
 No tiene
12. ¿Ha recibido algún tipo de sanción en el último mes al no utilizar uniforme a diario?
 Si
 No

13. ¿Utiliza gafete de identificación?
____ Sí
____ No
¿Por qué? _____
14. ¿Cuenta la municipalidad con un plan de motivación para sus colaboradores?
Sí ____
No ____
15. ¿Existe un reglamento dentro de la municipalidad para que cada colaborador mantenga limpio y ordenado su lugar trabajo?
____ Sí
____ No
¿Cuál? _____
16. ¿Cómo califica la cultura de orden y limpieza en su área de trabajo?
____ Excelente
____ Buena
____ Regular
____ Mala
____ No respondieron
17. ¿Conoce que es mejora continua?
____ Sí
____ No
18. ¿Considera que se promovió una mejora continua con la implementación de las 9S´s en la Municipalidad?
____ Sí
____ No
Por qué _____

19. Considera que la implementación de la metodología de las 9S´s brindará a los usuarios de los servicios públicos una mejor imagen de la institución

____ Sí

____ No

Por qué _____

20. ¿Cómo califica la calidad de los servicios que prestan en su área? ¿Por qué?

____ Excelente

____ Bueno

____ Regular

____ Deficiente

21. ¿Qué acciones realiza con los desechos que se producen en su área de trabajo, para proteger el medio ambiente?

____ Reusar

____ Reciclar

____ Almacenar

____ otro

22. ¿Cómo considera el ambiente en su área de trabajo?

____ Seguro y saludable

____ Inseguro y peligroso

23. ¿Qué mejoras o sugerencias se tienen a las 9S´s?

____ Continuidad al programa 9S´s

____ Talleres motivacionales

____ Ninguna, se completó en buen orden lo que hacía falta

k. Encuesta dirigida a usuarios servicios públicos municipales

Concepto: 9S`s como mejora continua:

La metodología de las 9S`s es un sistema que contiene las 5S`s y posteriormente se agregaron 4S`s para mejorar la efectividad en el personal, de esta forma las fases quedan completas, las 9 S`s están evocadas a entender, implantar y mantener un sistema de orden y limpieza en la empresa, al aplicarlas se tendrán retribuciones como mejora continua, mejores condiciones de calidad, seguridad y medio ambiente de toda la empresa.

1. ¿Con qué frecuencia visita la Municipalidad de San Martín Zapotitlán?

- Diario
- Una vez por semana
- Una vez por mes
- Cada tres meses
- Una vez al año

2. ¿Qué trámites administrativos realiza regularmente?

- Pago de Agua potable
- Pago de Iusi
- Pago de arbitrios municipales
- Solicitudes al señor Alcalde municipal
- Inscripción de propiedades Iusi
- Diversas diligencias
- Uso de la ambulancia
- Uso de salón municipal

3. ¿Cómo calificaría la atención que se le brinda en esta Municipalidad?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

4. ¿Cómo calificaría el orden y limpieza de la municipalidad?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

5. ¿Se le ha extraviado algún documento en la realización de trámites administrativos en la Municipalidad?
_____ Si
_____ No
6. ¿Cómo considera el ambiente de las oficinas de la Municipalidad? ¿Por qué
_____ Excelente
_____ Agradable
_____ Regular
_____ Desagradable
¿Por qué?-----
7. ¿Qué piensa de la imagen que proyecta la municipalidad hacia la comunidad?
_____ Excelente
_____ Buena
_____ Mala
_____ Necesita mejoras
8. ¿Sabe en dónde depositar la basura dentro de la municipalidad?
_____ Si
_____ No
9. ¿Existen rótulos que le indiquen donde depositar la basura?
_____ Si
_____ No
10. ¿Cómo considera la presentación personal de los colaboradores de la Municipalidad?
_____ Excelente
_____ Muy buena
_____ Buena
_____ Regular
_____ Mala
11. ¿Cuándo realizó el trámite con el colaborador municipal tenía gafete de identificación?
_____ Si
_____ No

12. ¿Cómo considera la atención que le brindan dentro de la municipalidad?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

13. ¿En qué aspecto considera que la municipalidad debe mejorar?

- Orden y limpieza
- Servicio al cliente
- Calidad de los servicios
- Ambiente agradable
- Todos los anteriores

14. ¿Cómo califica la calidad de los servicios que presta la Municipalidad?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Deficiente

I. Diagnóstico

Metodología: Observación

Herramientas: FODA, lista de cotejo y fotografías

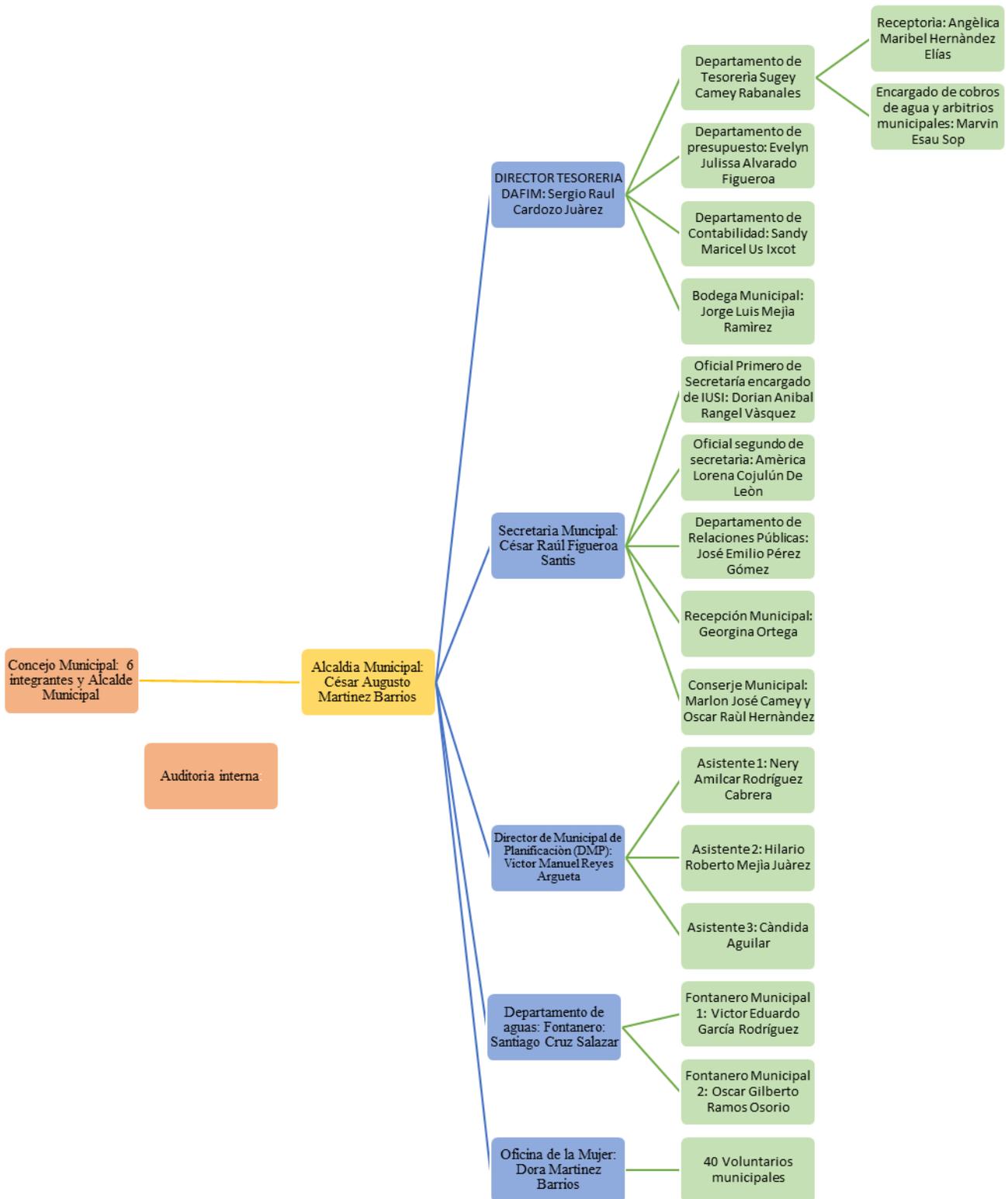
Objetivo General

- Identificar las carencias y la situación actual de la Municipalidad de San Martín Zapotitlán como parte del proceso de fortalecimiento institucional para Implementar las 9S`s como mejora continua en la Municipalidad de San Martín Zapotitlán, Retalhuleu.

Objetivos Específicos

- Denotar la clasificación de los recursos materiales necesarios de las áreas de trabajo.
- Establecer el nivel de orden y limpieza de las oficinas municipales.
- Identificar las fuentes de suciedad.
- Verificar las condiciones de trabajo en las áreas de la municipalidad.
- Verificar si existen horarios establecidos para ordenar y limpiar el área de trabajo.
- Determinar la existencia de un plan que desarrolle, motive y evalúe la constancia y compromiso de los colaboradores municipales en el mantenimiento de sus áreas de trabajo.
- Identificar el trabajo en equipo para apoyar los cambios positivos que se den en relación con la mejora del medio ambiente laboral.
- Observar el estado de limpieza y orden que se debe alcanzar a través de la utilización de estándares.
- Inducir el entusiasmo para el mejoramiento continuo en la Municipalidad de San Martín Zapotitlán.
- Determinar la existencia de un cuadro de acción para el cambio de actitudes profesionales.
- Identificar carencias, necesidades y perspectivas
- Proponer mejoras en las amenazas y debilidades de la institución.

Organigrama Municipalidad de San Martín Zapotitlán, Retalhuleu



Organización y planeación de la investigación:

En esta fase se diseñaron los procedimientos, instrumentos y técnicas a aplicar en la investigación, así como la elaboración de un cronograma para la ejecución de la investigación bibliográfica y de campo.

- a. Los instrumentos propuestos para la recopilación de la información de campo son:
 - Boleta de observación
 - Fotografías
 - Entrevista dirigida Alcalde Municipal
 - Entrevistas a jefes de áreas
 - Cuestionario a colaboradores municipales
 - Encuesta a usuarios de servicios públicos municipales

- b. Identificación y análisis de la información de forma participativa mediante: talleres generales para identificar las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Las carencias de cada Área de la Municipalidad para analizar la situación actual y promover la aplicación de las 9S's para la mejora continua

- c. Procesamiento de la Información: revisión, selección y procesamiento de la información, así como, a la tabulación y elaboración de gráficas y cuadros estadísticos para sistematizar la información cualitativa obtenida.

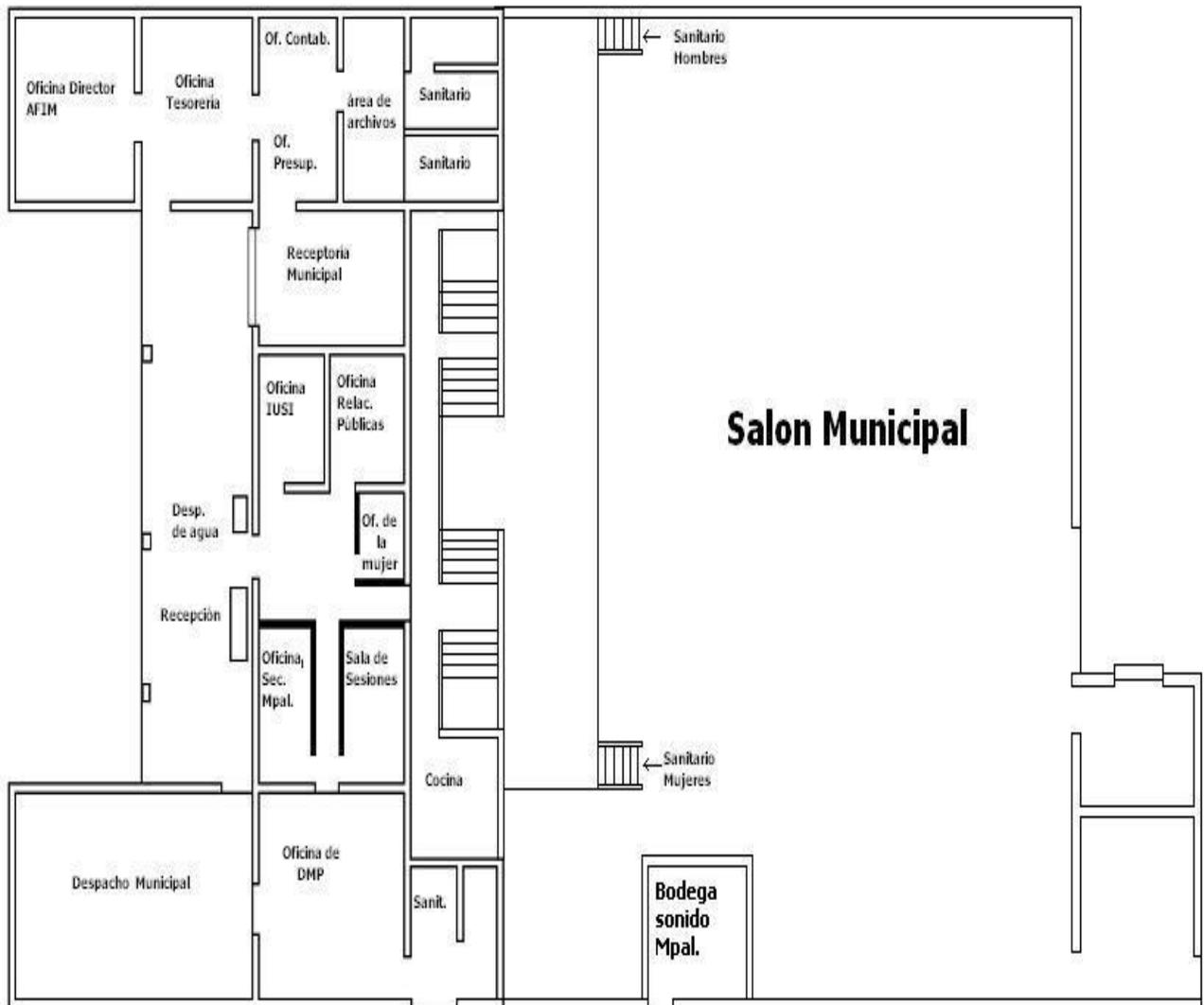
- d. Informe Final. Elaboración del presente documento, el cual servirá de base para la elaboración del Plan Estratégico.

- e. Propuesta de la mejora continua

Mapa de la distribución en planta de la Municipalidad de San Martín Zapotitlán, Retalhuleu.



Distribución de Oficinas Municipalidad de San Martín Zapotitlán, Retalhuleu



Fuente: Datos de campo.

Se incluyen oficinas, servicios sanitarios, áreas de espera, salón municipal, entre otros.

F O D A 3 S`s

F	O	D	A
SEIRI:	SEIRI:	SEIRI:	SEIRI:
<p>Las áreas físicas cumplen los requisitos para realizar los servicios de manera adecuada.</p> <p>Equipo de cómputo y archivos suficientes para llevar a cabo todas las actividades.</p> <p>Se proporcionan las condiciones para generar un ambiente de trabajo agradable</p>	<p>Áreas despejadas</p> <p>Agradable ambiente de trabajo.</p>	<p>Papelería disponible</p> <p>Documentos absolutos de más de una década de antigüedad.</p> <p>Cajas, basura, impresoras en mal estado, equipo absoluto colocado en el piso.</p> <p>Expedientes sobre escritorios.</p> <p>No se depuren expedientes y papelería acumulada.</p> <p>Reparar mobiliario y equipo en oficina absolutas.</p> <p>Pérdidas de tiempo en buscar documentos.</p>	<p>Perdidas de información.</p> <p>Mal servicio.</p> <p>Retraso en las tareas asignadas.</p> <p>Retraso en la entrega de información a las demás áreas involucradas con el departamento.</p>

SEITON:	SEITON:	SEITON:	SEITON:
<p>Existe equipo de cómputo, archivos y herramientas para llevar a cabo todas las actividades.</p> <p>Las áreas físicas cumplen los requisitos para realizar los servicios de manera adecuada.</p> <p>Se proporcionan las condiciones para generar un ambiente de trabajo agradable.</p>	<p>Áreas adecuadas a las necesidades de los trabajadores.</p> <p>Reubicación y reorganización de mobiliario y equipo de oficina.</p> <p>Archivos ordenados.</p>	<p>Mobiliario y equipo de oficina mal utilizado.</p> <p>No existen acciones preventivas y correctivas de los procesos.</p> <p>Mala comunicación entre las diferentes áreas de la Municipalidad.</p>	<p>Duplicidad de información</p>
SEISO:	SEISO:	SEISO:	SEISO:
<p>Mobiliario y equipo de oficina</p>	<p>Documentos ordenados.</p> <p>Control de documentos</p>	<p>Clasificar la basura</p> <p>Quitar cajas de basura</p> <p>Dejar escritorios y sillas limpias</p> <p>Eliminar fuente de suciedad</p> <p>Pintar paredes internas y externas de la Municipalidad</p>	<p>Pérdida de interés por parte del personal a no dejar ordenado y limpio su lugar de trabajo</p> <p>Mala imagen</p>

Listado de carencias encontradas y posibles soluciones de mejora

- ❖ Mejorar vista al cliente, mejorando la fachada de la institución:
 - Pintar
 - Sembrar plantas de distintos colores en los arriates donde no hayan flores.
 - Lavar la fuente y pintarla
 - Pintar el cajón donde se encuentra el televisor.

- ❖ Control de plagas de roedores y de insectos
 - Cotizar una empresa que realice en control de roedores en toda la Municipalidad
 - Verificar si es factible la permanencia del control de roedores por una empresa especializada o si es mejor que se realicen acuerdos y/o compromisos con colaboradores que puedan realizar estos controles periódicamente, para no permitir que la plaga vuelva a introducirse al lugar y provoque daños como los que se ven en la situación actual.
 - En el control de insectos es importante dar mantenimiento al área de servicios sanitarios públicos dentro de lo que se debe contemplar el mantenimiento a las tuberías para que no hayan fugas de agua y pintar para evitar el reservorio de zancudos.
 - Colocar en las ventanas o partes de las instalaciones con celosía maya o algún material fino que permita la ventilación, pero que impida el paso a los insectos para que no causen daño al personal que labora en la Institución.

- ❖ Dar mantenimiento al interior de las instalaciones:
 - Dependiendo del tipo de control que se haya realizado a las plagas es recomendable dar mantenimiento a las instalaciones pintando, pero tomando en cuenta que las paredes húmedas deben tener un mantenimiento previo con un fungicida para que la humedad no vuelva a aparecer en un corto plazo.
 - Es importante tomar en cuenta que el mantenimiento de instalaciones no es solamente aplicar pintura, se deben revisar los espacios por donde ingresan los roedores o los que han dañado, para evitar que vuelvan a ingresar.

- ❖ Dar mantenimiento a los archivos y estantes.

- Es importante tomar en cuenta que se debe dar mantenimiento a los archivos, vitrinas y estantes arreglándolos, porque se ve con las gavetas en malas condiciones.
 - Se deben pintar para que no se sigan deteriorando.
 - En los casos donde sea necesarios es importante arreglar los registros de los archivos para que puedan quedar con llave a la hora de salir de las labores y los documentos estén seguros.
 - Se debe verificar cuando se de mantenimiento a los archivos que en las partes de abajo o atrás queden seguros para evitar el ingreso de roedores nuevamente
-
- ❖ Organizar y clasificar los puestos de trabajo para crear áreas más seguras y con buena vista para el cliente.

 - ❖ Identificar equipo y materiales que por ser innecesarios, o estar en malas condiciones se puedan sacar de los puestos de trabajo y se pueda disponer de ellos de la forma más adecuada.

m. Evidencias fotográficas.

Dirección de Administración Financiera Municipal

No. 01



ANTES

No. 02



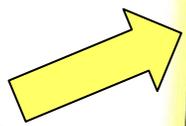
DESPÚES

No. 03



ANTES

No. 04



DURANTE

No. 05



DESPÚES

1.1 Departamento de Tesorería

No. 06



ANTES

No. 07



DESPÚES



No. 08



ANTES

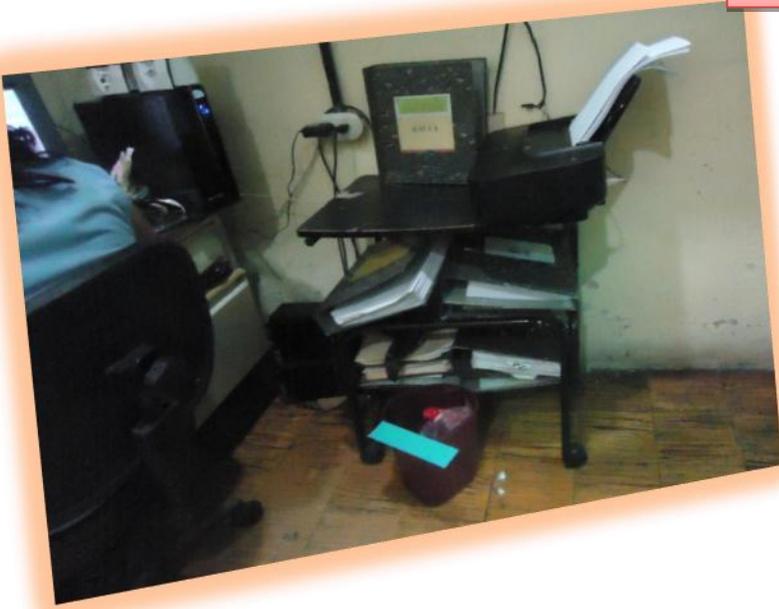
No. 09



DESPÚES

1.2 Departamento de Contabilidad

No. 10



ANTES

No. 11

DESPÚES



No. 12



ANTES

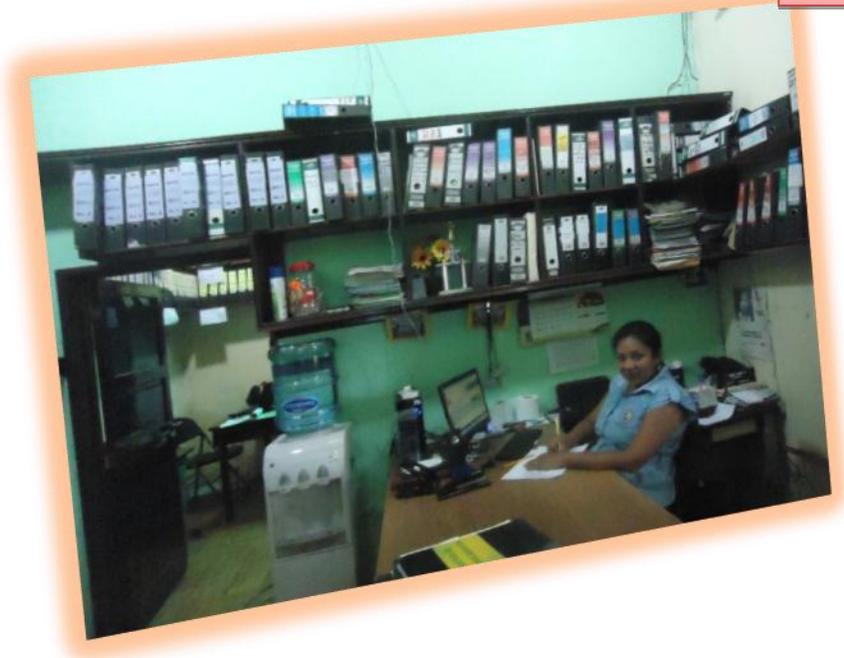
No. 13



DESPÚES

1.3 Departamento de Presupuesto

No. 14



ANTES

No. 15



DESPÚES

1.4 Receptoría Municipal

No. 16



ANTES

No. 17



DURANTE

No. 18



DESPÚES

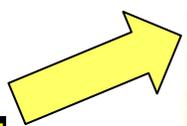
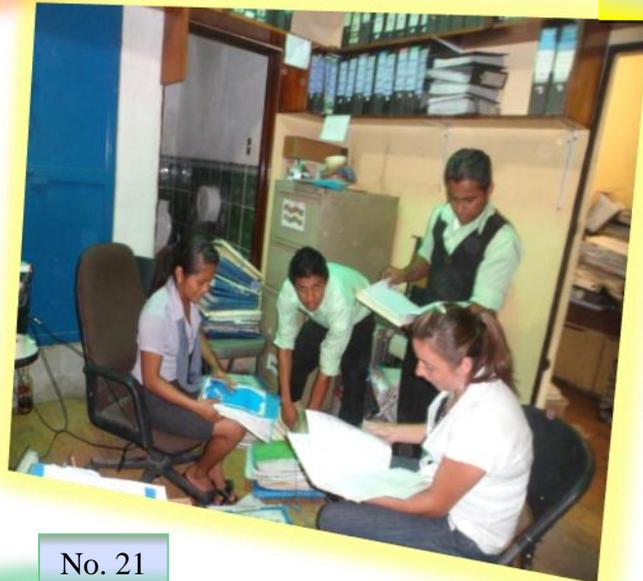
1.5 Oficina Auditoría Interna

No. 19



ANTES

No. 20



DURANTE

No. 21



DESPÚES

ANTES

No. 22



ANTES

No. 23



ANTES



No. 24



DESPÚES



No. 25



ANTES

No. 26



DESPÚES

1.6 Servicio de Sanitarios auditoría interna

No. 27

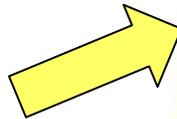


ANTES

No. 28



DURANTE



No. 29



DESPUÉS

2. Secretaria Municipal

No. 30



ANTES

No. 31

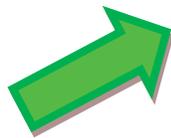
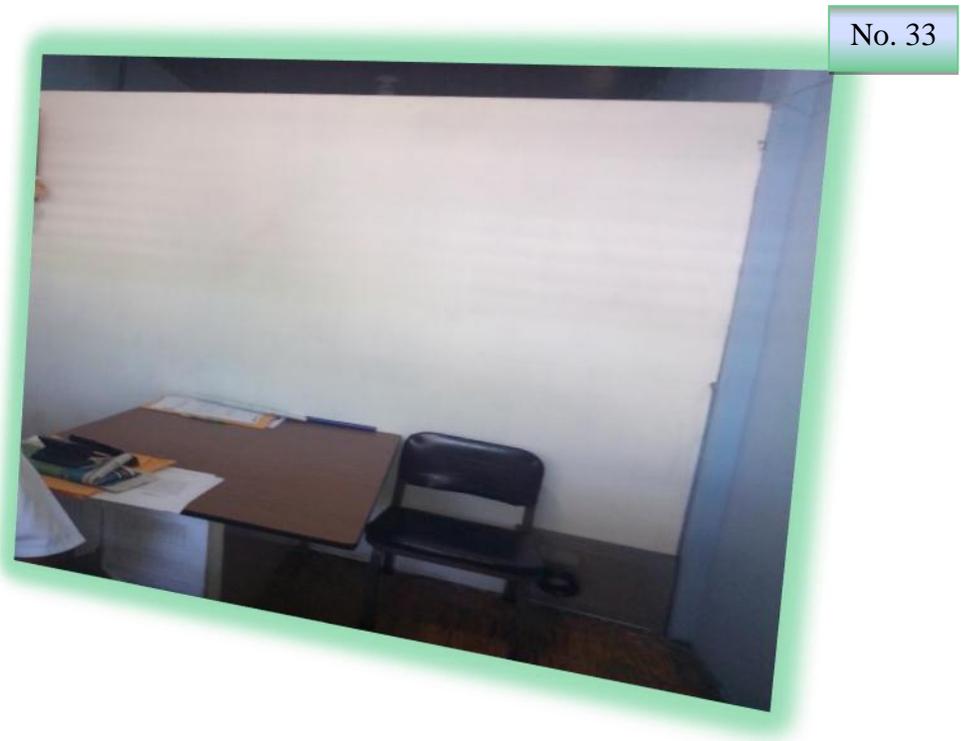


DESPUÉS

2.1 Departamento de Impuesto Único sobre inmueble IUSI



ANTES



DESPUÉS

2.2 Recepción

No. 34



ANTES



DESPUÉS



No. 36



ANTES

No. 37



DESPUÉS

No. 38



ANTES

No. 39



DESPUÉS

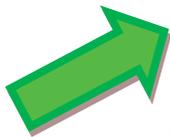


No. 40



ANTES

No. 41



DESPUÉS

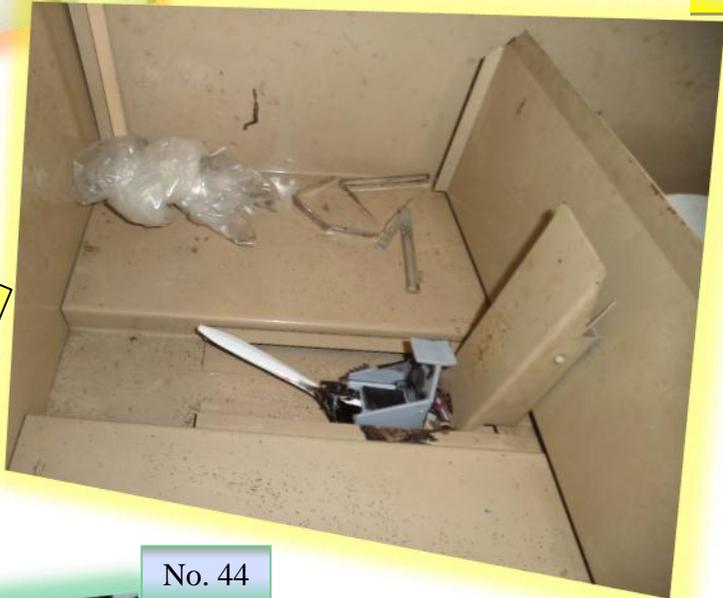
2.3 MobiliarioMunicipal

No. 42



ANTES

No. 43



DURANTE

No. 44



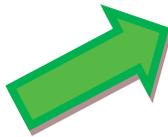
DESPUÉS

No. 45



ANTES

No. 46



DESPUÉS

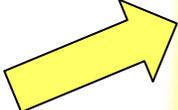
2.5 Dirección de Planificación Municipal

No. 47



ANTES

No. 48



DURANTE

No. 49



DESPUÉS

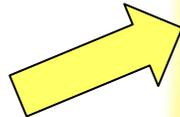
3. Fachada Municipal

No. 50



ANTES

No. 51



DURANTE

No. 52



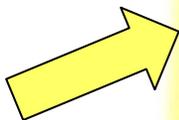
DESPUÉS

No. 53



ANTES

No. 54



DURANTE

No. 55



DESPUÉS

3.1 Área Recreativa Edificio Municipal

No. 56



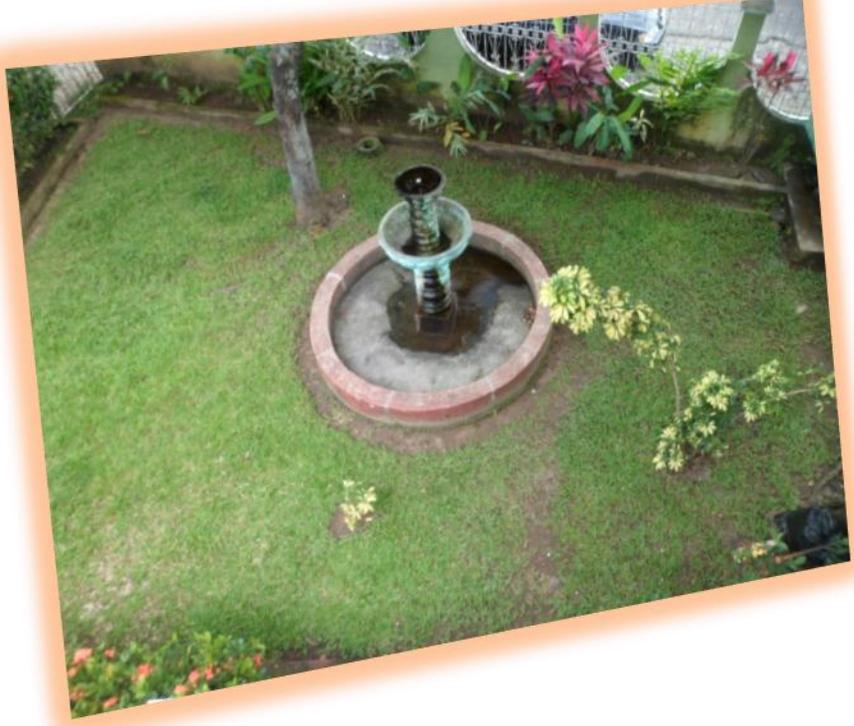
ANTES

No. 57

DESPUÉS



No. 58



ANTES

No. 59



DESPÚÉS

DESPÚÉS

4. Parte trasera Salón Municipal

No. 60



ANTES

No. 61



DURANTE

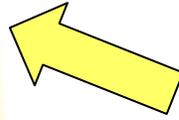
No. 62



DESPUÉS

5. Talleres de capacitación para la implementación de las 9S's

No. 63

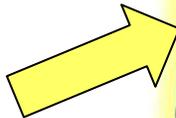


DURANTE

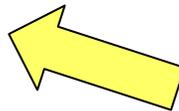
No. 64



DURANTE

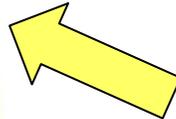


No. 65



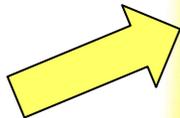
DURANTE

No. 66



DURANTE

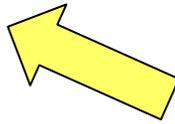
No. 67



DURANTE



No. 68

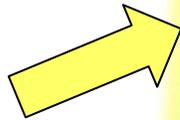


DURANTE

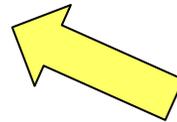
No. 69



DURANTE

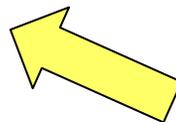


No. 70



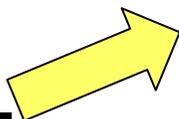
DURANTE

No. 71



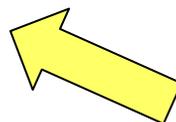
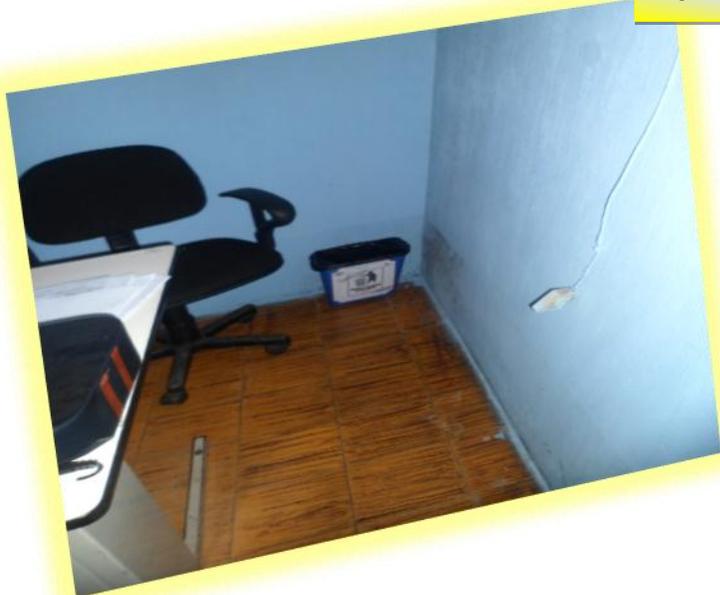
DURANTE

No. 72



DURANTE

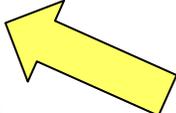
No. 73



DURANTE

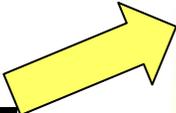
5.1 Comité 9S's verificando y evaluando progreso

No. 74



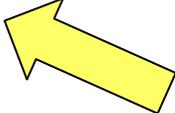
DURANTE

No. 75



DURANTE

No. 76



DURANTE

5.2 Verificación de limpieza servicio sanitario

No. 77



DURANTE

No. 78



DURANTE

No. 79



DURANTE

Creación de blog de la Municipalidad de San Martín Zapotitlán

<http://munitineca.blogspot.com>



Creación de Página Web

<http://munitineca.wix.com/sanmartin>



La Municipalidad de San Martín Zapotitlán se ha caracterizado por ser un municipio modelo a nivel departamental por los logros que ha tenido en el sector de educación y administrativo. Ha sobresalido como municipalidad piloto en los nuevos retos y programas del Ministerio de Finanzas, al ser el primer municipio en implementar el nuevo recibo electrónico. Por lo consiguiente para mejorar su imagen a nivel nacional se creó un weblog en donde se publican todos los avances que este pequeño municipio ha logrado. Asimismo se le creó una página Web para que el jefe del Departamento de Relaciones Públicas pueda enumerar e informar a los usuarios y público en general cada uno de los avances que ha conseguido, para que no se siga con el método tradicional individualizado del Facebook del señor alcalde Municipal.

Resultados de Auditoría
Implementación de las 9S's



MUNICIPALIDAD SAN MARTIN ZAPOTITLAN, RETALHULEU

BOLETAS AUDITORIA

PROGRAMA MEJORA CONTINUA 9S's

	No.	Aspecto a Evaluar	RRPP	IUSI	SECRETARIA	DMP	SUPERV. OBRAS MUN.	AFIM	OBSERVACIONES	
SEIRI ARREGULAR – CLASIFICAR	1	El equipo y mobiliario es el mínimo necesario para realizar el trabajo.	95	95	95	95	95	90		
	2	No existen objetos innecesarios, sobre o debajo de los anaqueles, mobiliario o máquinas.	90	70	85	90	85	95		
	3	La cantidad de materiales en el puesto de trabajo, es la mínima necesaria.	95	80	85	90	85	95		
	4	La documentación es la mínima necesaria para realizar el trabajo.	95	75	90	90	90	95		
	7	Los trabajadores conocen el uso de los elementos necesarios dentro del área de trabajo.	90	90	90	80	90	90		
	8	No existen desperfectos que por su magnitud puedan ser reparados sin mucho recurso o conocimiento.	60	95	80	90				
	TOTAL SEIRI			87.5	84.17	87.5	89.17	89	93	
	SEITON ORDEN-SEÑALIZAR	1	La ubicación de los ambientes de trabajo, facilitan la ejecución de las actividades.	95	95	95	90	90	90	
2		Existe orden y buena ubicación del equipo, mobiliario, herramienta, materiales, utensilios de limpieza y documentación dentro del ambiente de trabajo.	80	80	85	85	90	95		
3		No existen obstáculos o apilamientos que pongan en riesgo a las personas dentro del área.	90	90	90	90	90	90		
4		Existe orden en la papelería generada, de tal manera que son accesibles y facilitan su búsqueda.	95	75	85	85	90	90		
5		Existe señalización de espacios, áreas o lugares especiales.	90	90	95	95	75	95		
6		Existe señalización de seguridad acorde a los riesgos potenciales del área.	80	80	80	80	85	85		

	7	Existe un sistema de señalización y etiquetado que facilite la localización de materiales, herramienta, instrumentos, utensilios.	80	80	80	85	90	95	
	8	Los lugares por donde se transita, no presentan ningún obstáculo.	90	90	90	90	90	90	
TOTAL SEITON			87.5	85	87.5	87.5	87.5	91.25	
SEISO LIMPIEZA	1	Se evidencia limpieza en el área de trabajo (pisos, paredes, ventanas, techos).	70	72	70	85	85	90	
	2	Existen procedimientos que eviten la suciedad antes de que aparezca.	69	69	69	80	70	85	
	3	Se tiene programa de limpieza en el área de trabajo con la frecuencia adecuada.	90	90	82	80	82	90	
	4	Los programas de limpieza incluyen todos los elementos que necesitan ser limpiados.	90	85	80	80	80	92	
	5	Se tienen sistemas de detección y control de virus informáticos en donde se utilicen computadoras.	99	n/A	90	98	92	99	
	6	Se ejecutan los procedimientos de limpieza y prevención de suciedad en toda el área.	95	95	80	89	90	95	
	7	El personal demuestra que realiza limpieza de manera habitual.	90	90	85	90	90	92	
	8	Existe un sistema adecuado para el manejo de los desechos generados.	90	90	85	90	90	92	
TOTAL SEISO			86.63	84.43	80.13	86.5	84.88	91.88	
SEIKETSU CONTROL	1	Se evidencia rutina de limpieza de instalaciones	92	90	86	90	90	92	
	2	Se colecta la basura antes de que se llenen totalmente los recipientes destinados para este fin.	70	70	70	90	90	95	
	3	Las instalaciones no presentan riesgo para la salud y seguridad ocupacional (ventilación, iluminación, interferencia visual, auditiva y olfativa)	85	89	85	90	85	90	
	4	Se dispone de servicios sanitarios en buen estado y en la cantidad mínima necesaria.							
	5	Se cuenta con servicio de agua y con instalaciones eléctricas en buen estado y funcionando.	90	85	85	90	87	92	
	6	Existe ventilación adecuada en las diferentes áreas de trabajo	75	80	80	95	82	95	
	7	Se evidencia el mantenimiento adecuado de las diferentes áreas de trabajo	90	90	85	90	89	94	

	8	Las lámparas, ventilados e interruptores funcionan adecuadamente	90	85	80	90	85	95	
TOTAL SEIKETSU			84.57	84.14	81.57	90.71	86.86	93.29	
SHITSUKE DISCIPLINA	1	Se respeta el horario de trabajo y tiempos de receso.	90	90	90	90	90	90	
	2	El personal es accesible y cortés con los clientes internos y externos .	100	85	95	95	90	95	
	3	Se evidencia higiene y uso adecuado del uniforme de trabajo.	70	95	70	90	90	95	
	4	Existe adecuada utilización de los recipientes para desechos y están debidamente señalizados	70	70	70	95	90	90	
	5	Se evidencia conocimiento de misión, visión y objetivos de la municipalidad.	90	90	90	80	90	95	
	6	El personal conoce los servicios que presta la municipalidad.	95	90	90	95	90	95	
	7	Se respetan los niveles jerárquicos para la toma de decisiones dentro de la municipalidad.	95	95	95	95	90	100	
TOTAL SHITSUKE			87.14	87.86	85.71	91.43	90	94.29	
SHIKARI CONSTANCIA	1	El personal planifica sus actividades con anterioridad	85	85	85	90	90	95	
	2	El personal ejecuta las actividades planificadas anteriormente.	95	90	90	95	90	95	
	3	Verifica que las actividades planificadas fueron ejecutadas.	95	95	95	95	90	95	
	4	Aplica planes de mejora en el desarrollo de sus actividades.	95	85	90	90	90	95	
TOTAL SHIKARI			92.5	88.75	90	92.5	90	95	
SHITSUKOKU COMPROMISO	1	El personal realiza aportes al equipo de trabajo para mejorar los resultados.	95	90	90	90	90	95	
	2	Existe una buena comunicación interna.	90	95	95	95	90	95	
	3	El personal atiende adecuadamente al cliente interno y externo.	95	90	95	90	90	95	
	4	El personal cumple con los compromisos en el tiempo y lugar adecuados.	95	90	90	95	90	95	
TOTAL SHITSUKOKU			93.75	91.25	92.5	92.5	90	95	
SEISHOOCOO RDINACION	1	Se evidencia trabajo en equipo entre autoridades y sus colaboradores.	85	80	95	95	80	100	
	2	Se cubren diferentes horarios de almuerzo para atender al cliente en cualquier horario.	80	64	64	100	64	100	

	3	El equipo de trabajo cumple sus tareas en el tiempo estipulado.	95	100	95	100	100	64	
	4	Se presta atención al cliente, cuando el encargado no puede asistir a su puesto de trabajo	65	79	95	95	64	100	
TOTAL SEISHOO			81.25	80.75	87.25	97.5	77	91	
SEIDO ESTANDARIZACION	1	Existe protector y fondo de pantalla institucional	95	64	65	64	64	100	
	2	El uniforme que se utiliza está de acuerdo a las disposiciones municipales.	65	80	65	64	65	95	
	3	Se cuenta con normativos municipales para diferentes actividades.	65	64	80	80	64	80	
	4	Las normas y reglamentos internos de la municipalidad, se aplican de la misma forma.	65	64	90	79	64	80	
TOTAL SEIDO			72.5	68	75	71.75	64.25	88.75	
PROMEDIOTOTAL			85.93	83.82	85.24	88.84	84.39	92.61	

PUNTEO
95 a 100
80 a 94
65 a 79
Menos de 65

RANGO DE CLASIFICACIÓN

OPTIMO
BUENO
REGULAR
DEFICIENTE

COLOR ASIGNADO



fuelle: INTECAP 2014

**PLAN DE INTERVENCIÓN EVALUACIÓN 9S'S
MUNICIPALIDAD SAN MARTÍN APOTITLÁN
RETALHULEU**

Empresa:	MUNICIPALIDAD SAN MARTIN ZAPOTITLA, R.	Total de áreas:	6	Fecha:	
Responsable:	Julietta Esteban	Audidores:	Evelyn J. Alvarado, Angélica Hernández, Emilio Pérez, Nery Rodríguez y Julieta Esteban		
Sugerencia de mejora					
	Area	Fecha de Cumplimiento	Responsable de Ejecución	Observaciones*	
Mejorar la limpieza en el piso (piso opaco, con chicles)	Relaciones Públicas	Dic-13	RRPP		
No se cuenta con servicio sanitario adecuado para el personal, los servicios sanitarios con los que se cuentan pertenecen al salón de usos múltiples	Relaciones Públicas; IUSI; Secretaría y Recepción	Feb-14	Secretario y supervisor de obras municipales		
Hace falta ventilación y no hay vidrio en ventanas y esto deja entrar el mal olor del servicio sanitario del sabón hacia las oficinas	Relaciones Públicas; IUSI; Secretaría y Recepción	Feb-14	Secretario y supervisor de obras municipales		
La computadora está en mal estado y obsoleta, se debe organizar mejor los archivos	IUSI	Feb-14	Encargado IUSI		
No se atiende a las personas en horarios de almuerzo, y si el encargado no se encuentra en su puesto, nadie puede dar o recibir información.	IUSI	Ene-14	DAFMI		
EICPU no funciona adecuadamente	Secretaría	Feb-14	Secretario		
El espacio es muy pequeño, se podría sacar mobiliario que no usa y se deben limpiar los muebles y darles mantenimiento.	Secretaría	Dic-13	Secretario		
Arreglar la gotera y las persianas	General	Feb-14	RRPP y supervisor de obras municipales		
Mejorar la ventilación o colocar aire acondicionado.	DIMP	Feb-14	Director IIP y supervisor de obras municipales		
El servicio sanitario no tiene puerta, lo que hace muy difícil su acceso.	DIMP	Feb-14	Director IIP y supervisor de obras municipales		
Señalar los servicios sanitarios y pintar o polarizar los vidrios de la puerta de uno de ellos. Abrir ventanas en ambos para que haya ventilación.	DAFMI	Feb-14	DAFMI y supervisor de obras municipales		
Arreglar las goteras que existen en varias oficinas	General	Feb-14	Jefes de departamentos y supervisor de obras		
Es importante mejorar la comunicación entre todo el personal, realizando reuniones periódicas en donde se compartan los cambios o planes que se tengan	General	Dic-13	RRPP		
Colocar un buzón de sugerencias y libro de quejas para conocer la percepción del servicio que se le presta a los clientes que visitan la Municipalidad.	General	Feb-14	RRPP		
Se debe dar a conocer a todo el personal la misión, visión y objetivos de la municipalidad, así como el manual de puestos y funciones.	General	Dic-13	RRPP		
Colocar misión, visión, objetivos e información básica a las vista de los clientes y	General	Feb-14	RRPP		

**HOJA PARA PROMEDIO DE EVALUACIÓN 9S's
MUNICIPALIDAD SAN MARTÍN ZAPOTITLÁN
RETALHULEU.**

Fecha: 22/11/2013

Empresa: **MUNICIPALIDAD SAN MARTIN ZAPOTITLAN, RETALHULEU**

Total de áreas: **13**

Responsable: **Julieta Esteban**

Audidores: **Evelyn J. Alvarado, Angélica Hernández, Emilio Pérez, Nery Rodriguez y Julieta Esteban**

No.	Tipo de área	No. áreas	Punteo obtenido (sobre 100)									PROMEDIO TOTAL
			SEIRI	SEITON	SEISO	SEIKETSU	SHITSUKE	SHIKARI	SHITSUKOKU	SEISHOO	SEIDO	
1	RRPP	1	88	88	87	85	87	93	94	81	73	86
2	IUSI	1	84	85	84	84	88	89	91	81	68	84
3	SECRETARIA	1	88	88	80	82	86	90	93	87	75	85
4	DMP	2	89	88	87	91	91	93	93	98	72	89
3	SUPERV. OBRAS MUN.	1	89	88	85	87	90	90	90	77	64	84
6	AFIM	7	93	91	92	93	94	95	95	91	89	93
Total de áreas		13										

No.	Tipo de área	PONDERACIÓN	Punteo ponderado (sobre 100)									TOTAL
			SEIRI	SEITON	SEISO	SEIKETSU	SHITSUKE	SHIKARI	SHITSUKOKU	SEISHOO	SEIDO	
1	RRPP	0.08	6.73	6.73	6.66	6.51	6.70	7.12	7.21	6.25	5.58	6.61
2	IUSI	0.08	6.47	6.54	6.49	6.47	6.76	6.83	7.02	6.21	5.23	6.45
3	SECRETARIA	0.08	6.73	6.73	6.16	6.27	6.59	6.92	7.12	6.71	5.77	6.56
4	DMP	0.15	13.72	13.46	13.31	13.96	14.07	14.23	14.23	15.00	11.04	13.67
5	SUPERV. OBRAS MUN.	0.08	6.85	6.73	6.53	6.68	6.92	6.92	6.92	5.92	4.94	6.49
6	AFIM	0.54	50.08	49.13	49.47	50.23	50.77	51.15	51.15	49.00	47.79	49.86
Total de áreas		1.00	90.58	89.33	88.63	90.12	91.81	93.17	93.65	89.10	80.35	89.64

**GRAFICO DE RADAR DE EVALUACIÓN 9S's
MUNICIPALIDAD SAN MARTÍN ZAPOTITLÁN,
RETALHULEU**



**GRAFICO DE RADAR DE EVALUACIÓN 9Ss
MUNICIPALIDAD SAN MARTIN ZAPOTITLAN, RETALHULEU**

BUENO

Fecha: 22/11/2013

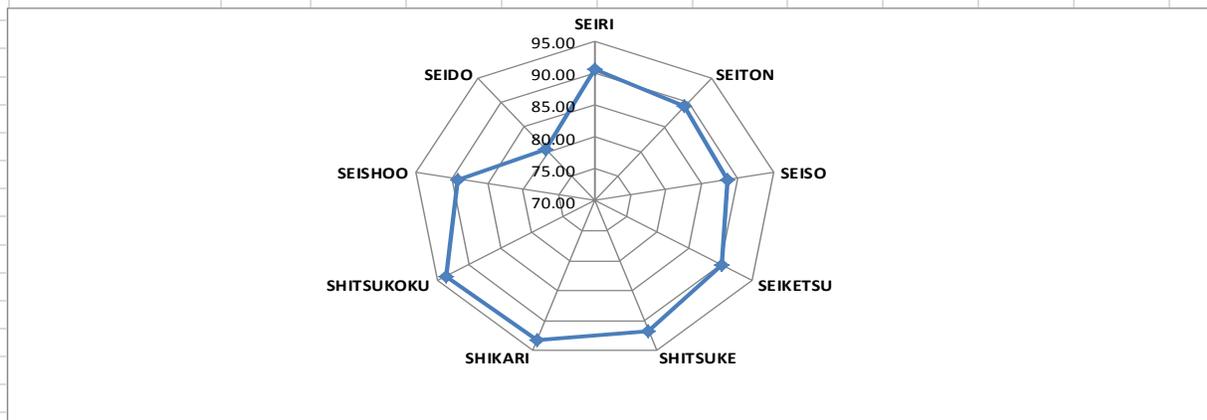
Empresa: **MUNICIPALIDAD SAN MARTIN ZAPOTITLAN, RETALHULEU**

Total de áreas: **13**

Responsable: **Julieta Esteban**

Audidores: **Evelyn J. Alvarado, Angélica Hernández, Emilio Pérez, Nery Rodriguez y Julieta Esteban**

Punteo total: **89.64** BUENO



Fuente: INTECAP 2014