Cómo aumentar la productividad en tu lugar de trabajo: las 5 S

Autor: Ana Mata Galindez

Presentación del curso

Hablar de organizar, ordenar y limpiar puede ser considerado por muchos como algo trivial. Sin embargo, estos tres conceptos tan sencillos en una primera impresión, son el primer paso que debe dar cualquier organización en su proceso de mejora y una premisa básica e imprescindible para aumentar la productividad y obtener un entorno seguro y agradable.

1. 1. INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA DE LAS 5S (I)

Las 5S son universales, se pueden aplicar en todo tipo de empresas y organizaciones, tanto en talleres como en oficinas, incluso en aquellos que aparentemente se encuentran suficientemente ordenados y limpios.

El objetivo es mejorar y mantener las condiciones de organización, orden y limpieza en el lugar de trabajo. **Se trata de mejorar las condiciones de trabajo, de seguridad, el clima laboral, la motivación del personal y la eficiencia y, en consecuencia, LA CALIDAD, LA PRODUCTIVIDAD Y LA COMPETITIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN.**

Las 5S se han aplicado en diversos países con notable éxito y son las iniciales de cinco palabras japonesas que nombran a cada una de las cinco fases que componen la metodología:

SEIRI - **ORGANIZACIÓN**: consiste en identificar y separar los materiales necesarios de los innecesarios y en desprenderse de éstos últimos.

SEITON - **ORDEN**: consiste en establecer el modo en que deben ubicarse e identificarse los materiales necesarios, de manera que resulte fácil y rápido encontrarlos, utilizarlos y reponerlos.

SEISO - **LIMPIEZA**: consiste en identificar y eliminar las fuentes de suciedad, asegurando que todos los medios se encuentran siempre en perfecto estado.

S E I K E T S U - **CONTROL VISUAL**: consiste en distinguir fácilmente una situación normal de otra anormal, mediante normas sencillas y visibles para todos.

S H I T S U K E - **DISCIPLINA Y HÁBITO**: consiste en trabajar permanentemente de acuerdo con las normas establecidas.

Las tres primeras fases - ORGANIZACIÓN, ORDEN Y LIMPIEZA - son operativas.

La cuarta fase - CONTROL VISUAL - ayuda a mantener el estado alcanzado en las fases anteriores -Organización, Orden y Limpieza - mediante la estandarización de las prácticas.

La quinta y última fase - DISCIPLINA Y HÁBITO - permite adquirir el hábito de su práctica y mejora continua en el trabajo diario. Las 5 fases se abordan sucesivamente.

2. 2.- INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA DE LAS 5S (II)

Podríamos **definir** las 5 S como un estado ideal en el que:

-Los materiales y útiles innecesarios se han eliminado
-Todo se encuentra ordenado e identificado
-Se han eliminado las fuentes de suciedad
-Existe un control visual mediante el cual saltan a la vista las desviaciones o fallos, y todo lo anterior se mantiene y mejora continuamente.

Las 5 S no son los zafarranchos de limpieza que se organizan ante la visita del Consejo de Administración, políticos, clientes importantes o auditores ni una cuestión de estética sino de funcionalidad y eficacia.

Beneficios de las 5S.- Entre los **beneficios que aportan vamos a señalar tres:**

1.- La implantación de las 5S se basa en el TRABAJO EN EQUIPO.

Permite involucrar a los trabajadores en el proceso de mejora desde su conocimiento del puesto de trabajo. Los trabajadores se comprometen. Se valoran sus aportaciones y conocimiento. LA MEJORA CONTINUA SE HACE UNA TAREA DE TODOS.

2.- Manteniendo y mejorando asiduamente el nivel de 5S conseguimos una MAYOR PRODUCTIVIDAD que se traduce en:

-Menos productos defectuosos
-Menos averías
-Menos accidentes
-Menor nivel de existencias o inventarios
-Menos movimientos y traslados inútiles
-Menor tiempo para el cambio de herramientas.

3.- Mediante la Organización, el Orden y la Limpieza logramos un MEJOR LUGAR DE TRABAJO para todos, puesto que conseguimos:

-Más espacio
-Orgullo del lugar en el que se trabaja
-Mejor imagen ante nuestros clientes
-Mayor cooperación y trabajo en equipo
-Mayor compromiso y responsabilidad en las tareas
-Mayor conocimiento del puesto.

3. 3.- Reflexión, propósito y contenido de las 5S (I)

Aunque piense que actualmente su organización, empresa o puesto de trabajo se encuentra en óptimas condiciones con respecto a Organización, Orden y Limpieza, continúe, por favor, leyendo. Le pedimos que adopte un espíritu autocrítico y que reflexione sobre las siguientes preguntas. Con toda seguridad encontrará diversas áreas para la mejora.

Organización.-

-¿Está aprovechando el espacio al máximo, de manera eficiente y racional?

-¿Todo el mundo tiene el material -Documentación y herramientas- necesario para desarrollar su labor?

Organizar es identificar, clasificar, separar y eliminar del puesto de trabajo todos los materiales innecesarios, conservando sólo los materiales necesarios que se utilizan.

Orden.-

¿Encuentra cualquier herramienta o documento en menos de 30 segundos y sin necesidad de desplazarse de su puesto de trabajoo de preguntar a otros?

Ordenar es establecer la manera en que los materiales necesarios deben ubicarse e identificarse para que "cualquiera" pueda encontrarlos, usarlos y reponerlos de forma rápida y fácil.

Con una correcta UBICACIÓN se consigue "UN LUGAR PARA CADA COSA Y CADA COSA EN SU LUGAR".

Limpiar consiste en mantener limpio el puesto asegurando que todo se encuentra siempre en perfecto estado de uso. La limpieza implica identificar y eliminar las fuentes de suciedad, los lugares difíciles de limpiar, los apaños y las piezas deterioradas o dañadas, para lo que se deben establecer y aplicar procedimientos de limpieza.

La idea es actuar con un enfoque preventivo: no se trata de limpiar sino de evitar que se ensucie. Mediante la IDENTFICACIÓN se establece un lenguaje común: "UN NOMBRE PARA CADA COSA Y CADA COSA CON UN SOLO NOMBRE".

Limpieza.-

¿Ha habido en su empresa averías en la maquinaria por falta de limpieza?

¿Se ve obligado a dedicar alguna jornada a limpiar en vez de trabajar normalmente?

4. Reflexión, propósito y contenido de las 5S (II)

Continuamos hablando sobre las cosas que pueden aumentar la productividad de tu empresa.

Control visual.- El Control Visual consiste en distinguir fácilmente una situación normal de otra que no lo es, mediante una norma visible para todos a través de dispositivos y soportes visuales (manómetros, contadores, marcas que denotan la ausencia de una herramienta o el agotamiento de un material).

Para que el Control Visual sea eficaz requiere que se establezca también cómo actuar en caso de desviación. El Control Visual ayuda a mantener las tres fases anteriores.

Es un control "por excepción", que permite identificar con rapidez las situaciones o el funcionamiento no normal.

Disciplina y hábito.-

¿Está su lugar de trabajo mejor organizado, más limpio y ordenado que hace un año?

Disciplina y Hábito consiste en trabajar permanentemente de acuerdo con las normas establecidas, asumiendo el compromiso de todos para mantener y mejorar el nivel de Organización, Orden y Limpieza en la actividad diaria.

En el contexto de las 5S el término "DISCIPLINA" no implica una obligación impuesta por otros. DISCIPLINA ES ACTUAR DE ACUERDO A LO QUE SE HAYA ACORDADO ENTRE TODOS POR PROPIA CONVICCIÓN. El HÁBITO se crea mediante la actuación repetida siguiendo las normas. La práctica constante refuerza los hábitos correctos. Si no hay disciplina y no se adquieren los hábitos correctos, por no seguir las normas y procedimientos diseñados en cada fase, todo el trabajo y esfuerzo personal realizado durante la implantación de las cuatro primeras S habrá servido de muy poco.

¿Puede alguien ajeno a un departamento o sección de su organización o empresa ver que algo no está ubicado o no funciona correctamente?

Si esta persona detecta una situación incorrecta ¿tiene las indicaciones necesarias y suficientes para actuar en consecuencia sin depender de otras personas?

Se volverá a la situación anterior en cuestión de meses o quizá de semanas. Se habrá perdido una excelente oportunidad de mejora, con el consiguiente desánimo de todos. Esta fase de "Disciplina y Hábito" es importante y absolutamente necesaria para mantener las anteriores .

5. La metodología de implantación de las 5S - Fases

En primer lugar veremos cómo aplicar la metodología de implantación autónoma 5S.

No se asuste, pero la metodología tiene dos fases de implantación, por las que hay que pasar sucesivamente, y varias etapas que hay que cubrir para cada una de las 5S.

Ya le habíamos dicho que esto no tiene nada que ver con el orden doméstico ni con los zafarranchos de limpieza previos a la visita del Presidente. ¿Para qué si no íbamos a preocuparnos de desarrollar toda una metodología de autoimplantación?.

Tranquilo, con una APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA EN GRUPO el éxito está garantizado. Respire y continúe leyendo, por favor.

Fases: área piloto y generalización.-

Área piloto: primeramente se realiza la implantación en un área piloto, de esta forma:

- se aprende la metodología

- se concentran esfuerzos y se asegura el éxito, con lo cual se cuenta con un claro ejemplo de mejora que estimula a la organización.

Para llevar a cabo esta fase hay que elegir un equipo y un "facilitador". El facilitador es la persona encargada de impartir la formación y proporcionar al equipo los medios necesarios.

El éxito de la tarea requiere un fuerte compromiso por parte de la dirección y una dedicación de recursos, principalmente tiempo durante las tres primeras S.

GENERALIZACIÓN: posteriormente la implantación se extiende de forma progresiva al resto de áreas de la organización.

Dedicación.- No deben subestimarse los medios personales requeridos para desarrollar un proyecto de 5S. En gran medida, el tiempo a dedicar por los participantes en el proyecto dependerá de la situación de partida de la organización o empresa y del nivel de profundidad que se persiga en su ejecución.

También influirá la intensidad con que se planifique el proyecto, es decir, la duración prevista para su ejecución.

6. La metodología de implantación de las 5S - Personal implicado (I)

Todos los niveles de la empresa deberán tomar parte en la implantación. Veamos cómo:

La dirección.- Es la máxima responsable del Programa. Se necesita un firme convencimiento por su parte sobre la importancia de la Organización, el Orden y la Limpieza .

El máximo responsable de la organización y su equipo directivo han de desempeñar un papel activo en el proceso, especialmente en las primeras experiencias de implantación. Sus funciones consisten en:

-Liderar el Programa 5 S.
-Mantener un compromiso activo.
-Promover la participación de todos los implicados.
-Dar seguimiento al programa.

Una vez seleccionada el área de intervención, la Dirección debe designar a los miembros del equipo de proyecto que se encargará de llevar a cabo la implantación.

Este equipo estará integrado por un facilitador y cinco ó seis personas que estén estrechamente relacionadas con el área seleccionada.

El facilitador.- **Es la persona que va a coordinar el proyecto, guiando al equipo en la implantación de la metodología.**

Dado el contenido de su intervención, tendrá una dedicación personal intensa durante el desarrollo del proyecto . Como líder del equipo sus funciones son:

-Formar a los miembros del equipo de proyecto en la metodología 5S.
-Ayudar a la Dirección en la planificación del proceso global de implantación de las 5S.
-Asegurar la disponibilidad de los medios logísticos necesarios, la eficacia de las reuniones y cualquier otra actividad de grupo.
-Coordinar la ejecución de tareas y revisar el ritmo de ejecución.
-Aportar orientación y guía al equipo, actuando como un consultor interno.
-Velar por el seguimiento riguroso de la metodología.
-Informar a la Dirección sobre la evolución del proyecto .
-Asegurar la permanente actualización de los indicadores en el Panel 5S.
-Velar por el mantenimiento y mejora de la situación alcanzada tras la implantación.
-Transferir la experiencia a otras áreas, guiando el proceso de extensión de la metodología y canalizando el conocimiento sobre 5S en la empresa.

Ser un experto conocedor de la metodología 5S, formarse continuamente y aprovechar todas las oportunidades de aprendizaje que se presentan. Y, especialmente, ser un buen dinamizador de equipos.

7. La metodología de implantación de las 5S - Personal implicado (II)

Continuamos hablando sobre el personal implicado en la implantación de las 5S.

El resto de miembros del equipo.- Deben ser cinco o seis personas que trabajen en el área donde se van a implantar las 5S. Por ejemplo, el equipo lo puede formar:

-El jefe de área.
-Un encargado o mando intermedio.
-Uno o dos Operarios / Empleados.
-Un miembro de Mantenimiento, si el proyecto se desarrolla en Taller.

Sus funciones son:

1.Conocer los conceptos y metodología 5S.
2.Programar la ejecución de cada fase del proyecto.
3.Ayudar al facilitador en la formación del resto del personal del área de trabajo.
4.Reunir información y analizar en equipo la situación actual.
5.Proponer ideas de mejora y decidir en grupo las soluciones a implantar.
6.Establecer los planes de acción y ejecutar las acciones acordadas en cada fase del proceso de implantación.
7.Efectuar el seguimiento y analizar los indicadores del panel 5S.
8.Proponer acciones correctoras ante las desviaciones o evoluciones negativas del nivel de Organización, Orden y Limpieza.

Otros participantes.- Además de estos participantes directos, otras personas pueden desempeñar un papel dinamizador u obstaculizador, según el caso, en el proyecto. Ser un obstáculo o una ayuda dependerá de:

-El comportamiento personal.
-La colaboración en la ejecución de las acciones.
-La rapidez y calidad en la prestación de sus servicios.

Por eso, la Dirección debe asegurarse que todos los interesados en el desarrollo o resultado del proyecto, estén bien informados desde la fase inicial y durante su avance.

8. Etapas y estudios prácticos

Cada una de la 5S se desarrolla e implanta a través de una serie de etapas. Esta serie es la misma para cada una de las 5S:

1.- Se comienza con unas sesiones de formació*n* que resultan absolutamente necesarias para comprender la finalidad de lo que se va a hacer, motivar al equipo, definir nuevos conceptos, etc.

2.- A continuación se visita de forma activa y estructurada el lugar de trabajo para comprobar la necesidad de mejora en la fase que se esté llevando a cabo, hablando de hechos y "tocando" aquello que estamos sometiendo a 5S. Se rellenan plantillas, se toman fotografías y se realizan actividades de ejecución física.

3.- La siguiente etapa es una actividad creativa y resolutiva en la que se toman decisiones y se formulan acciones para corregir las situaciones problemáticas identificadas durante la visita al área de trabajo.

Hacia el final de todo el proceso, se emprenden acciones para reforzar la situación conseguida tras las mejoras implantadas, actuando sobre las causas de los problemas para evitar su repetición y documentando la forma de proceder.

Estudios prácticos.- A lo largo del año 1998 se realizaron diversos estudios relativos a la aplicación de la metodología en el área piloto, con el siguiente resumen de resultados.

MEJORAS DIRECTAS TRAS APLICACIÓN DEL PROGRAMA 5S:

Ahorro de tiempo en búsqueda de utillaje 61%

Ahorro de tiempo en cambio de aceite 52%

Ahorro de tiempo en limpieza de máquinas 71%

Ahorro de tiempo en búsqueda de documentos 92%

Mejora de espacio en el área de trabajo 34%

Mejora de auditorías de proceso 13%

Ahorro estimado de horas / año en una

sección productiva 3.000

Estas organizaciones se encuentran en diferentes estados de consolidación de las 5S. Todas ellas continúan extendiendo su implantación al resto de las áreas de la empresa.