ORGANIZACION, ORDEN Y LIMPIEZA

A la hora de planificar la mejora de nuestras organizaciones frecuentemente nos vemos atraídos sólo por soluciones complejas. Actividades como la organización, el orden y la limpieza pueden ser consideradas por muchos gerentes y responsables de empresas como aspectos triviales o demasiado simples. Son éstos conceptos que asociamos al ámbito doméstico y nunca al empresarial. Sin embargo, estas tres actividades tan sencillas en una primera impresión, representan 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.

Disponer de un lugar de trabajo organizado, ordenado y limpio puede ser considerado como algo sin interés y poco atractivo para la mayoría de las personas, pero quienes han intentado tener los puestos de trabajo ordenados y limpios saben lo difícil que resulta conseguirlo y mantenerlo.

Podemos llegar a convencernos de que dedicar recursos, sean personales o económicos, resulta un lujo que no podemos permitirnos. Sin embargo, estas disciplinas son básicas y deben ser respetadas por todos para poder tener un lugar de trabajo donde seamos más eficientes y del que podamos sentirnos orgullosos.

¿Porqué adoptar las 5S?

Resulta difícil convencerse de las verdades más simples. Sólo en un puesto de trabajo organizado, ordenado y limpio, puede hacerse Calidad. Practicando de forma sistemática la Organización, el Orden y la Limpieza, se consigue inmediatamente una mayor productividad y un mejor lugar de trabajo. Concretando un los beneficios de esta metodología, se podría afirmar que las organizaciones necesitan practicar estas disciplinas básicas para:

- Disminuir el riesgo de cometer errores y estar en condiciones más favorables para obtener productos de alta Calidad.
- Realizar más rápidamente las actividades sin despilfarro de movimientos inútiles.
- Poder reaccionar rápidamente ante las anomalías al distinguir fácilmente lo correcto de lo incorrecto.
- Disponer de un lugar de trabajo seguro del que se pueda estar orgulloso.

Todas las empresas excelentes aplican estas disciplinas y tienen los lugares de trabajo en perfecto esta-

Esta metología es aplicable a cualquier tipo de organización, ya sea industrial o de servicios, que desee iniciar el camino de la mejora continua

do. Por el contrario, aquellas empresas que carecen de una buena gestión, no conceden importancia ni practican la organización del puesto, el orden y la limpieza.

Involucración de la dirección

La organización, orden y limpieza (OOL) de los puestos de trabajo deben estar entre los primeros pasos para la mejora de la gestión en una empresa. De hecho, no se debe infravalorar su importancia y saber que otras metodologías y técnicas más sofisticadas no podrán funcionar si no se implanta esta disciplina básica.

> **"Organizar, ordenar y limpiar (OOL), no es pagar a un subcontratista o *pedir* al personal que limpie. Es un planteamiento sistemático de gestión"**
>
> *(Profesor Y. Tsuda)*

Una de las formas más sencillas de determinar el nivel de gestión de una empresa y su actitud hacia la mejora consiste en dar un paseo por la fábrica, visitar las instalaciones y oficinas y revisar la situación de OOL existente. Si somos observadores, en la mayoría de los casos, esta visión nos aporta mucho más sobre la empresa y su gestión que las ex-

Figura A

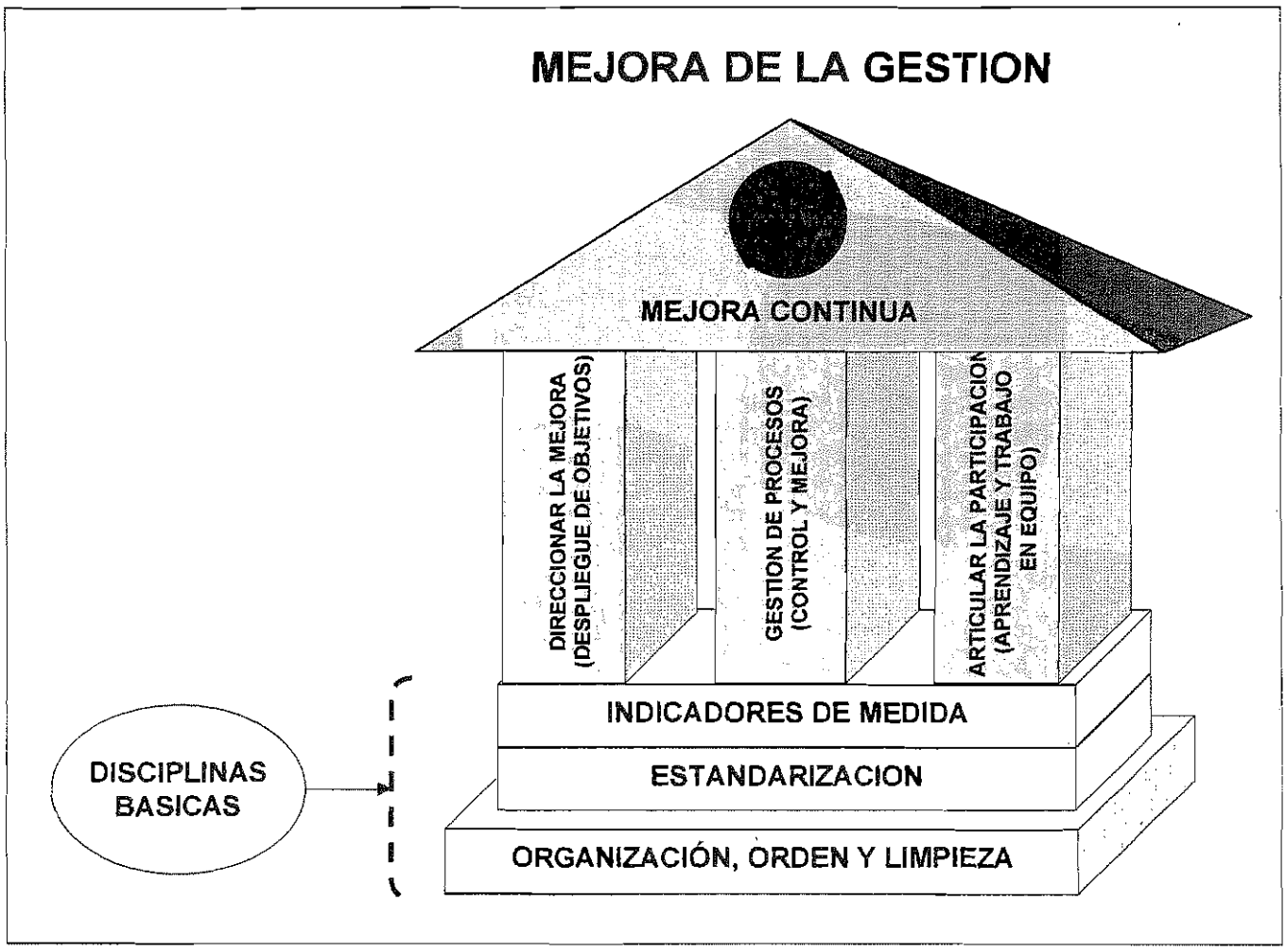


Figura B

o que se intenta conseguir no son máquinas, instalaciones y suelos limpios o materiales, armarios y estanterías organizados, por su exclusivo efecto estético, sino mejorar la Calidad y reducir el coste del producto o servicio producido

celencias que pregonen sus campañas publicitarias o catálogos comerciales. Incluso nos puede aportar una información más fiable que la cuenta de resultados.

Se puede juzgar el grado de desarrollo de actividades de mejora simplemente observando cómo se guardan las herramientas, cómo se manejan los desechos y chatarras que se producen en las máquinas, cómo se ordenan las mesas de trabajo, cómo se señalizan los puntos de inspección, cómo se mantienen los suelos, cual es el estado de limpieza de las máquinas o si los objetos personales se guardan en lugares adecuados.

En cierto modo, la organización de los puestos de trabajo de una empresa pueda considerarse como un fiel reflejo de la mente de sus directivos.

En general, la práctica de OOL refleja la actitud general de la dirección hacia el trabajo. Por ejemplo, un director que no presta atención a chatarras y desperdicios diseminados por el taller, está influyendo de una manera muy diferente en sus empleados que si se asegura que estos se recogen allí donde se encuentren.

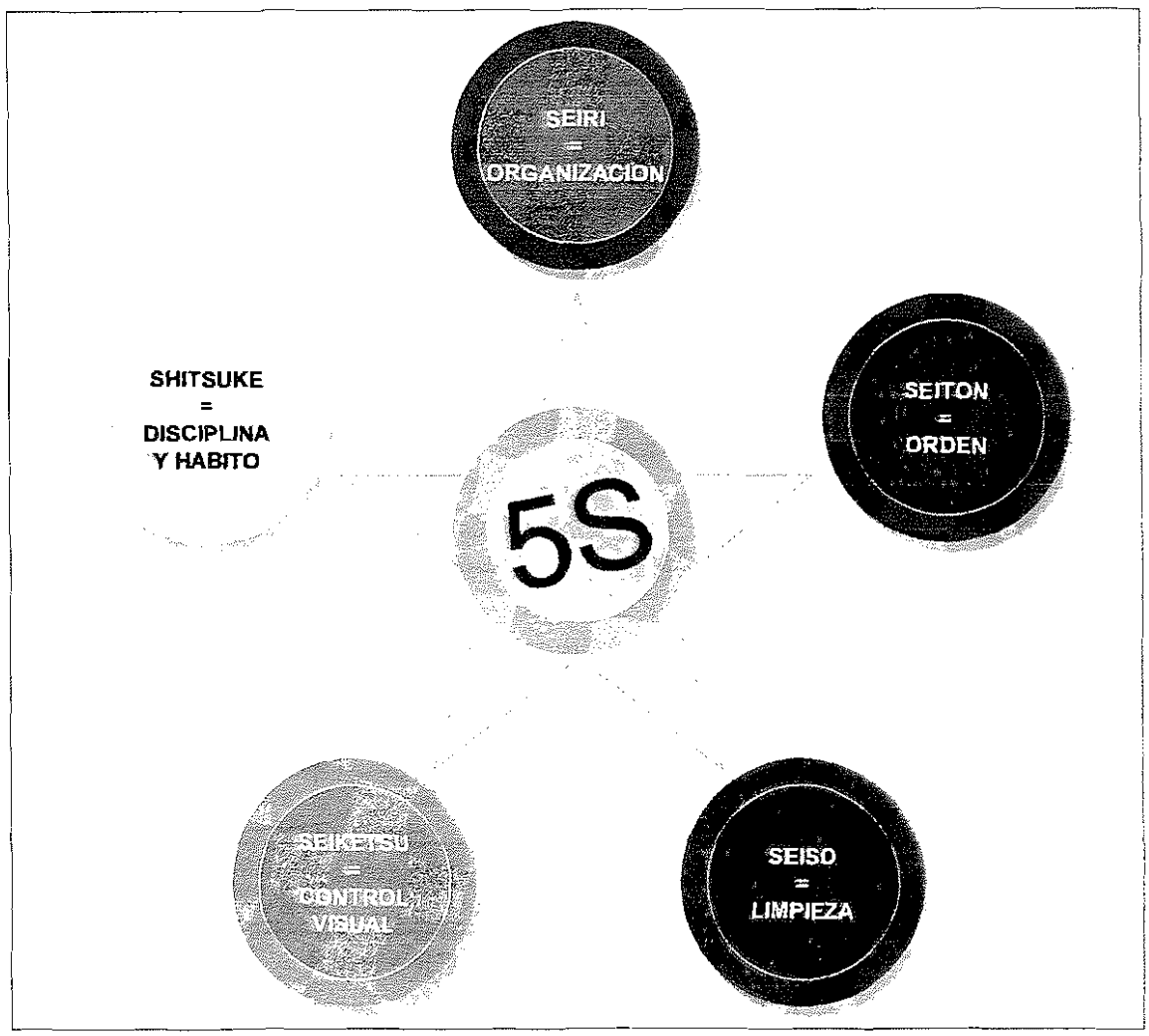
Aunque el mantenimiento de OOL es trabajo de todos, corresponde a la dirección promover e incluir su puesta en práctica entre sus prioridades. Organizar, ordenar y limpiar no es pagar a un subcontratista o pedir al personal que limpie, sino un planteamiento sistemático de gestión.

¿Cuál es el objetivo de las 5S?

El objetivo de las 5S es mejorar y mantener las condiciones de organización, orden y limpieza en el lugar de trabajo. No es, por tanto, una mera cuestión de estética.

Lo importante es convencerse de que las actividades de OOL repercuten directamente en los aspectos importantes de la gestión, tales como la Calidad de los productos y servicios suministrados, la eficacia y rendimiento de los procesos, la utilización de recursos y el buen funcionamiento en general de la empresa, al

Figura C



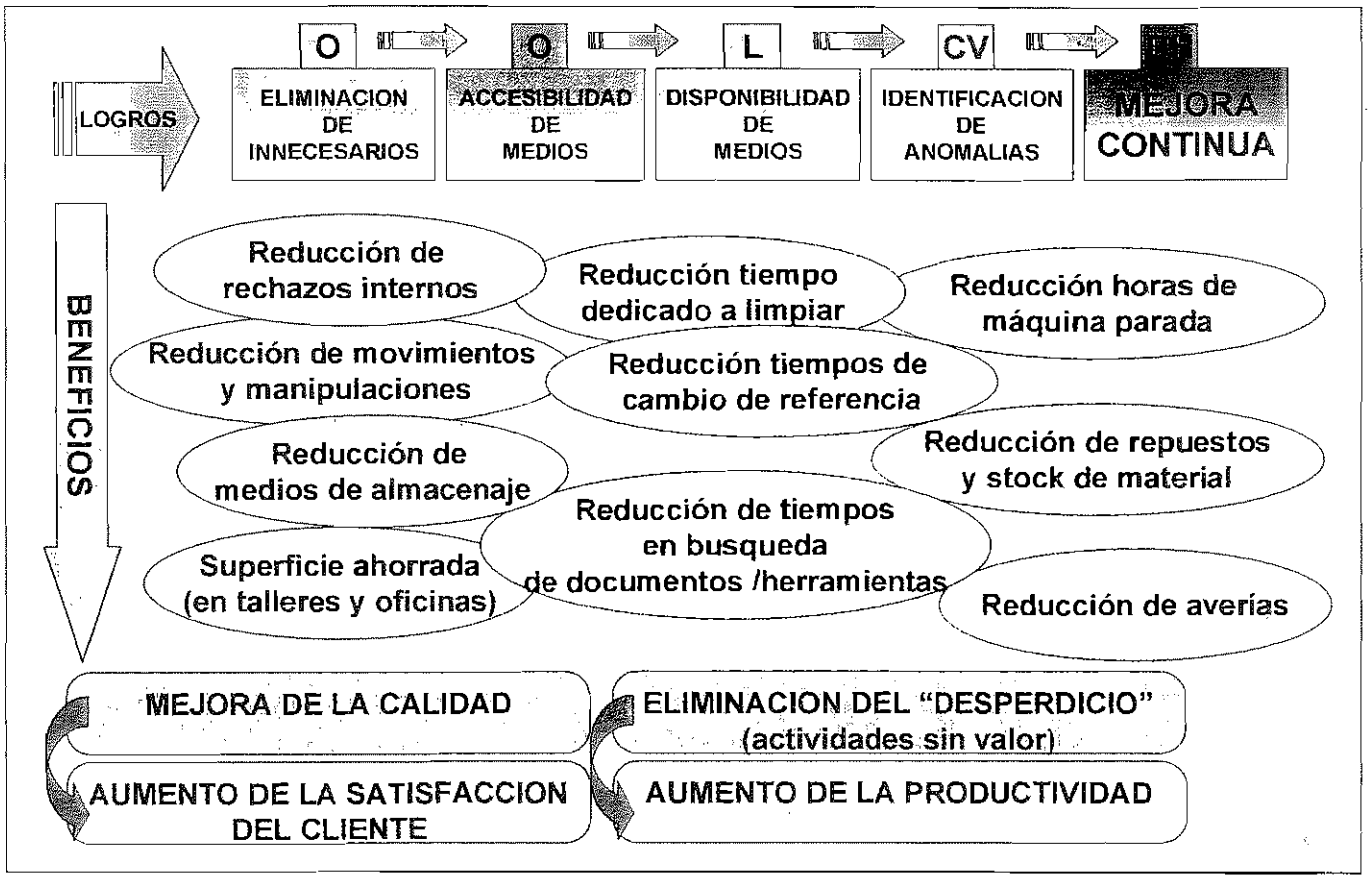


Figura D-1 Beneficios identificados por las empresas participantes en el Módulo 5S del Programa "Formación para la Acción", que organiza Euskalit con la colaboración de Bekaert Consulting

Figura D-2 Beneficios identificados por las empresas participantes en el Módulo 5S del Programa "Formación para la Acción", que organiza Euskalit con la colaboración de Bekaert Consulting

Sólo en un puesto de trabajo organizado, ordenado y limpio puede hacerse Calidad

incidir en aspectos tan relevantes como la moral de los trabajadores, las relaciones laborales y el progreso de las actividades de mejora.

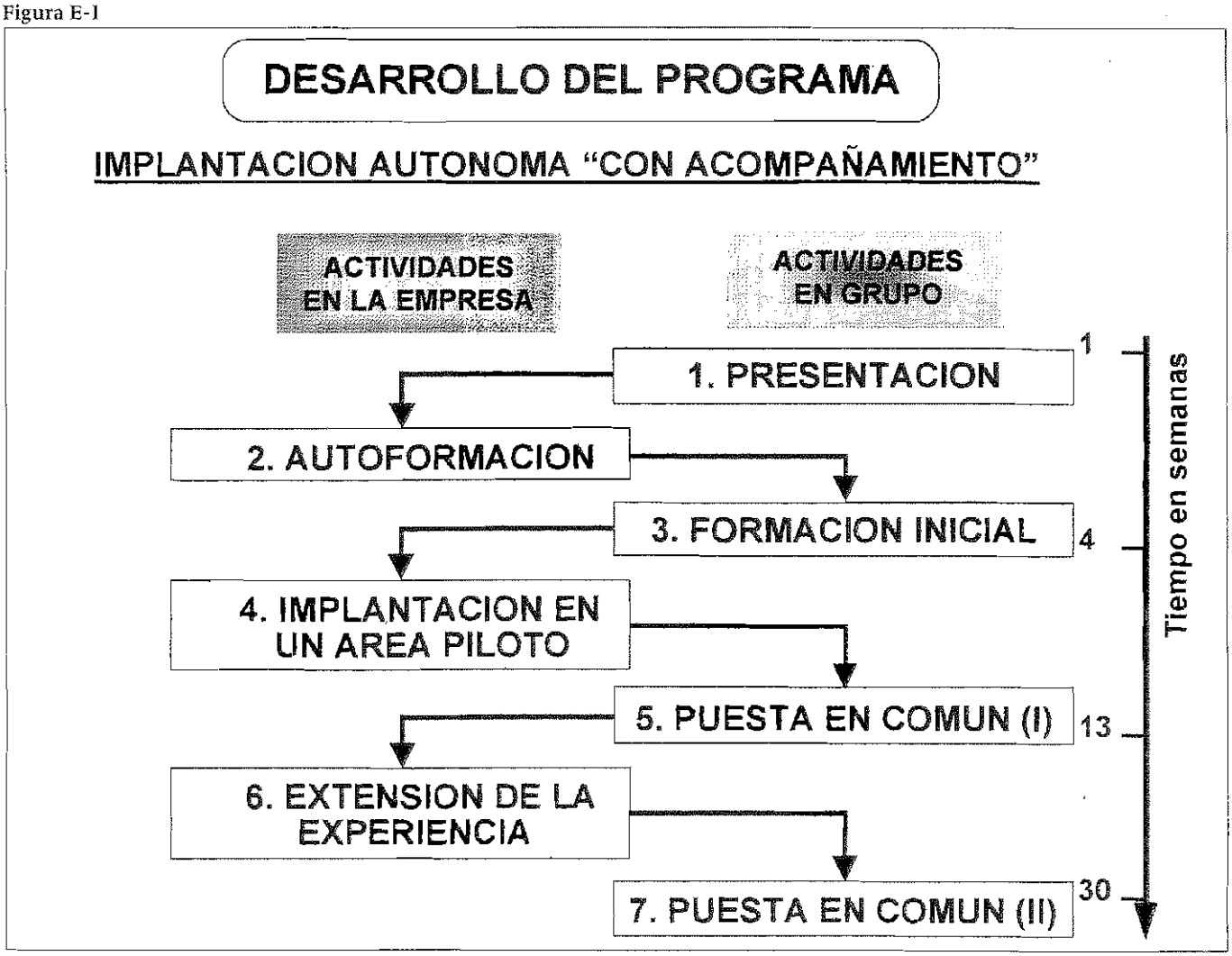
Debemos comprender el nexo de unión que existe entre el nivel de OOL y la cantidad de productos defectuosos fabricados, el nivel de existencias, el número de sugerencias y el nivel de absentismo. Si lo entendemos bien, no habrá problemas en lograr el esfuerzo y dedicación de todos para mejorar la organización del puesto de trabajo.

Lo que intentamos conseguir no son máquinas, instalaciones y suelos limpios o materiales, armarios y estanterías organizados, por su exclusivo efecto estético. El propósito final de estas actividades es mejorar la Calidad y reducir el coste del producto o servicio producido. Por ejemplo, si organizamos los utillajes, no tiene mucho sentido apilarlos juntos de forma aparentemente ordenada, sino que los que se usan más frecuentemente, deben ubicarse lo más cerca posible de la máquina para reducir el tiempo empleado en el cambio. La organización y el orden del lugar de trabajo debe hacerse sobre unas bases económicas.

Suelos y máquinas no deben limpiarse simplemente para ofrecer una apariencia de que están limpias. Mantener las máquinas limpias ayuda a descubrir los problemas, tales como fugas y otros defectos y averías, de modo que se pueden emprender más rápidamente las acciones correctivas.

Examinando atentamente todas las cosas que hay en una fábrica tales como máquinas, utillajes, herramientas, materiales, encontraremos que algunas se utilizan frecuentemente, mientras que otras no se utilizan nunca, incluso algunas de ellas pueden estar obsoletas o están inservibles. Para muchos, resulta difícil deshacerse de todo lo que no necesitan para las actividades de producción, simplemente por creer que

Figura E-1



DESARROLLO DEL PROGRAMA

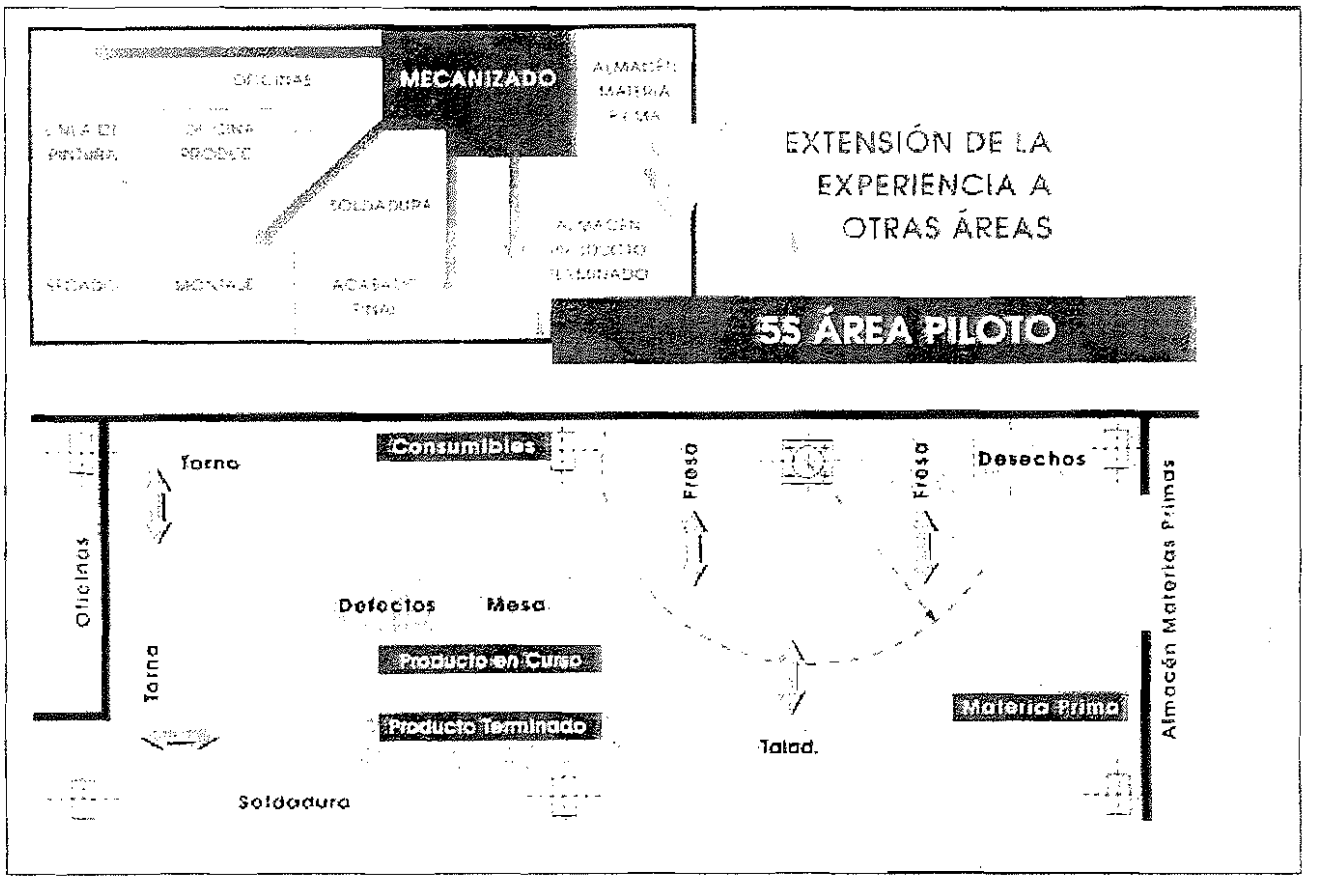


Figura E-2

algún día pueden llegar a ser útiles. En consecuencia materiales que no se utilizan se almacenan ocupando espacio, dificultando el desarrollo de las actividades de producción y provocando movimientos y búsquedas inútiles. Todo lo que no se necesita es desperdicio, y lo único que hacen es ocupar espacio y causar costes adicionales.

Además, almacenar elementos innecesarios dificulta el flujo de la producción, incrementando las distancias de transporte y creando confusión a la hora de distinguir entre lo que es importante y lo que no lo es. Las empresas necesitan realizar un esfuerzo para eliminar los materiales y elementos innecesarios acumulados. Lo innecesario debe eliminarse, por ejemplo, materiales sobrantes almacenados en los pasillos pueden interferir con la fluidez en el transporte.

La organización, orden y limpieza del lugar de trabajo están directamente relacionados con la disciplina en la fabricación. Una deficiente organización del área de trabajo es síntoma de unos hábitos relajados y preámbulo de problemas más importantes en actividades de control de la calidad, de la producción, el mantenimiento, el diseño, etc. Por el contrario, una buena implantación de la organización, orden y limpieza trae como consecuencia un mejor cumplimiento de los planes, menos averías y tasas de defectos y una mejor identificación de las áreas problemáticas.

¿Qué beneficios aportan las 5S?

Aunque OOL implica en sí mismo una mejora, es incluso más importante su relación e impacto en el cambio de actitud de las personas

La organización de los puestos de trabajo de una empresa puede considerarse como un fiel reflejo de la mente de sus directivos

De momento, en esta primera entrega, le proponemos que realice el siguiente ejercicio de reflexión:

CUESTIONARIO DE REFLEXION

Pregunta nº 1:

¿Qué grado de organización, orden y limpieza considera que existe en su empresa?

Optimo	Alto	Aceptable	Bajo Muy bajo
❑	❑	❑	❑

Pregunta nº 2:

¿Considera qne la organización, orden y limpieza, ha de ser responsabilidad de:

- El personal asignado a limpieza, ya que ese es su trabajo ❑
- Los operarios, que son los que tienen que ordenar y limpiar ❑
- Las subcontratas y empresas de limpieza especialitas que para eso se tienen o se debieran de tener ❑
- La dirección, que debe liderar un planteamiento sistemático de mejora ❑
- Los encargados, que son los que asignan tiempo para estas tareas ❑
- Otros. ❑

Pregunta nº 3:

La organización, orden y limpieza, de una empresa se consigue:

- Con un programa de participación activa de dirección y operarios ❑
- Mediante campañas de "mentalización" ❑
- Con medidas disciplinarias ❑
- Contratando a una empresa especializada ❑
- Realizando "zafarranchos" o programas periódicos. ❑

Pregunta nº 4:

¿Qué beneficios proporcionaría la mejora de la organización, orden y limpieza en su empresa?

✎ La Calidad

✎ El coste

✎ Las personas

Lo importante es convencerse de que las actividades de OOL repercuten directamente en los aspectos importantes de la gestión, tales como la Calidad de los productos y servicios

hacia el trabajo. Nos referimos a los beneficios que se consiguen en la cultura de la empresa, derivados de la aplicación de OOL:

- Orgullo del lugar en el que trabaja
- Comunicación más fluida entre la Dirección y los trabajadores
- Estímulo a la cooperación y al trabajo en equipo
- Mayor motivación de los trabajadores
- Más sugerencias e iniciativas de mejora
- Mayor compromiso y responsabilidad en las tareas
- Mayor conocimiento del puesto
- Mejor identificación de los problemas
- etc.

Solamente cuando se coordinan esas prácticas podemos avanzar en la búsqueda de la excelencia en la gestión. En definitiva, debemos generar una cultura de respeto hacia la organización, el orden y la limpieza, promoviendo actitudes de cooperación de modo que las personas no sólo deseen practicar la organización, el orden y la limpieza en su propia área sino qne ayude a los demás a hacer lo propio.

Conociendo la importancia de esta disciplina básica en el puesto de trabajo, las empresas que desean avanzar en una Gestión de Calidad Total, debieran volver su atención y renovar sus esfuerzos para su aplicación, tanto en el taller como en la oficina, de forma decidida.

Algunas empresas descubrieron hacer ya algún tiempo que necesitaban abordar con el enfoque sistemático estas actividades, pues –como decíamos- resultan fáciles de comprender, pero difíciles de poner en práctica. En Toyota, se desarrolló un programa conocido internacionalmente como las 5 S (Cinco "eses"), para conseguir con un enfoque sistemático mejoras duraderas en el nivel de organización, orden y limpieza.

Las 5 S son las iniciales de cinco vocablos japoneses, que las traducimos por: Organización, Orden, Limpieza, Control Visual y Disciplina y hábito. En la próxima entrega de este curso de Qualitas explicaremos en qué consiste esta metodología 5S.

Además esta metodología es aplicable a cualquier tipo de organización, ya sea industrial o de servicios, que desee iniciar el camino de la mejora continua. Las 5S son universales, se pueden aplicar en todo tipo de empresas y organizaciones, tanto en talleres como en oficinas, incluso en aquellas que aparentemente se encuentran suficientemente ordenados y limpios. Siempre se pueden evitar ineficiencias, evitar desplazamientos, y eliminar despilfarros de tiempo y espacio.

Mayor Productividad. Mejor lugar de trabajo

Desde su creación, la Fundación Vasca para la Calidad, Euskalit ha puesto en marcha programas para difundir y promocionar la gestión de la Calidad y formar a los gerentes de las organizaciones vascas sobre sus herramientas y sobre el modelo europeo. "En 1996 nuestro Patronato – explica Javier de la Peña, Responsable del Programa Mayor Productividad. Mejor lugar de trabajo de la Fundación Vasca para la Calidad - tomó la decisión de sumar a esta línea de trabajo un intento de hacer llegar el mensaje a todos los niveles de las organizaciones. Para llevar esta misión a cabo se realizó una investigación sobre la actuación desarrollada en otros países, entrevistamos a expertos en promoción de Calidad, extrayendo la conclusión que la primera metodología que debíamos desarrollar y potenciar en las empresas era la conocida como las 5S. Tras esta labor de investigación se decidió igualmente contratar los servicios de Bekaert Consulting en base al conocimiento y la experiencia que la empresa poseía en dicha metodología".

El fruto final de esta labor llevada a cabo por la Fundación Vasca para la Calidad fue la creación y puesta en marcha del programa "Mayor productividad. Mejor lugar de trabajo" para la aplicación de la metodología de las 5S por las empresas y organizaciones vascas.

"La implantación de las 5S en este programa se realiza en dos fases:

- En primer lugar se realiza **la implantación en un área piloto** y 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.
- Posteriormente la **implantación se extiende de forma progresiva al resto de áreas de la organización**".

A finales del pasado año ya eran más de 50 las empresas y diez las organizaciones sin ánimo de lucro que formaban parte de este Programa. Las empresas participantes han obtenido importantes beneficios, tal como se recogen en las figuras D1 y D2.■

Luis Mauleón
Director General
Bekaert Consulting

ORGANIZACION, ORDEN Y LIMPIEZA (II)

En esta segunda entrega del curso sobre la metodología de las 5S, se presenta el proceso de implantación de esta útil herramienta, junto a lo que significa y supone cada una de sus cinco S: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu y Shitsuke. El Método desarrollado por Bekaert Consulting se fundamenta en siete pasos- formación, preparación, paseo, análisis, acciones de mejora, consolidación y revisión de indicadores- que estructuran la aplicación sistemática de las 5S de manera estructurada.

Resaltábamos en el artículo del mes pasado, la importancia de las actividades de organización, orden y limpieza de los puestos de trabajo como disciplina básica para abordar un proceso de mejora en la empresa. Conveníamos entonces que organizar, ordenar y limpiar debe responder a un planteamiento sistemático de gestión.

Las empresas son cada vez más conscientes de que en un puesto de trabajo desorganizado, desordenado o sucio no puede hacerse Calidad y están renovando su atención sobre estas actividades fundamentales.

Asociados a sus resultados de mejora en los talleres y las oficinas, las organizaciones comprueban los beneficios que aporta la práctica de esta disciplina en términos de mejora de la Calidad y eliminación de actividades sin valor, sin olvidar su impacto sobre la actitud y la motivación de las personas.

Debemos reconocer que así como es fácil comprender su significa-

Figura 1

Recomendaciones para la acción

FASE ORGANIZACION

- Tomar fotografías de falta de organización del área de trabajo con anterioridad.
- Dividir el área y asignar cada zona a un equipo con un máximo de cuatro participantes.
- Buscar innecesarios también "donde no entra luz", es decir, dentro, debajo y detrás de todos los lugares.
- Listar los materiales innecesarios por categorías si son muy abudantes y repetitivas.
- Apoyo de la Dirección para la toma de decisiones de tirar innecesarios.
- No demorar la eliminación de innecesarios.
- Todos los innecesarios tienen su causa de aparición y si no se remedia volverán a generarse. ■

Recomendaciones para la acción

FASE ORDEN

- Preparar planos en planta en blanco para poder realizar anotaciones durante el proceso.
- Utilizar la lista de materiales como referencia para no dejarse ninguno.
- Tener presentes abundantes ejemplos de aplicación de los conceptos de orden y catálogos comerciales de equipamiento de fábricas, para fomentar la creatividad.
- No abordar grandes cambios de distribución en planta.
- Comenzar por los elementos de uso común y luego abordar cada puesto de trabajo, máquina, almacén...
- Consultar todas las dudas con los operarios, haciéndoles partícipes del análisis.
- Comprender que la falta de orden o el manejo incorrecto de los materiales puede ser consecuencia de una deficiencia en los criterios establecidos o en el diseño y no de falta de disciplina. ■

Figura 2

do, resulta más difícil ponerlo en práctica con un enfoque sistemático.

Para que las iniciativas no queden en meros zafarranchos o en intentos frustrados, las organizaciones que deciden apostar por mejoras sustanciales y duraderas en la organización, el orden y la limpieza, se apoyan en un método aplicado con voluntad.

Las 5 S, - iniciales de cinco vocablos japoneses que podemos traducir por Organización, Orden, Limpieza, Control Visual y Disciplina y Hábito-, responden a este planteamiento y representan otras tantas fases para su ejecución sucesiva.

En este documento vamos a presentar el método OOL® para la implantación de las 5 S, que ha sido desarrollado por Bekaert Consulting y está siendo utilizado por más de setenta organizaciones dentro del Programa promovido por Euskalit.

Aunque hablemos de un método, no debemos olvidar, sin embargo, que son las personas quienes consiguen los resultados y, en consecuencia, dependerán del esfuerzo y dedicación que pongan en su aplicación. Por este motivo decimos que, aunque la organización, orden y limpieza es tarea de todos, la Dirección desempeña un papel clave, promoviendo las actitudes necesarias y generando el necesario estímulo y compromiso de todos con esta disciplina.

¿Cuál es el significado de cada una de las 5 S?

A continuación pasamos a definir cada una de las 5S, junto a las acciones que se deben desarrollar en cada una de las fases correspondientes para una perfecta implantación.

Organización:

El trabajo diario nos absorbe de tal manera que casi sin darnos cuenta se acumula a nuestro alrededor gran cantidad de cosas que no utilizamos y que dificultan nuestro trabajo. Esta situación obedece también al hábito –tan arraigado en nuestras actitudes- de conservar cosas "por si acaso".

La fase de organización consiste en identificar y separar los materiales necesarios de los innecesarios y en

Recomendaciones para la acción

FASE LIMPIEZA

- Asegurarse que todos comprenden el objetivo de este paso: limpiar a fondo para focalizar las fuentes de suciedad y anomalías del equipo.
- Es un buen momento para formar a los trabajadores sobre las condiciones básicas de funcionamiento de las instalaciones y máquinas.
- No olvidar infomar también sobre las preocupaciones especiales a tener en cuenta durante la limpieza de las máquinas, incluyendo las medidas de seguridad.
- No subestimar el tiempo necesario para ejecutar el Paseo de Limpieza.
- Una forma sencilla y útil para identificar la causa raíz de las fuentes de suciedad es hacerse varias veces y de forma sucesiva la pregunta de "por qué".
- Para que se cumplan los procedimientos de limpieza, lo recomendable es que los establezcan las propias personas que los hayan de aplicar o ejecutar.
- Aprovechar para formar sobre el propósito de los procedimientos y el modo de su elaboración y utilización. ■

Figura 3

Aunque la organización, orden y limpieza es tarea de todos, la Dirección desempeña un papel clave, promoviendo las actitudes necesarias y generando el necesario estímulo y compromiso de todos con esta disciplina

Las cinco fases componen un enfoque integrado y se abordan de forma sucesiva: las tres primeras fases son operativas, el control visual estandariza el estado de las anteriores, y la disciplina y hábito desarrolla la mejora continua en la actividad diaria

MENSAJES 5S

Organización → "Despejar el área de innecesarios"
Orden → "Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar"
Limpieza → "Limpiar es evitar manchar"

Figura 4

desprenderse de éstos últimos. El propósito es "despejar" el área de trabajo, disponiendo sólo de los materiales necesarios.

Material innecesario será aquello que no se utiliza ni se prevé utilizar en el futuro. (Ver figura 1)

Orden:

En el taller y en las oficinas se desaprovechan recursos de todo tipo por falta de orden. Así como en la fase anterior actuábamos sobre el desperdicio generado por la presencia en el área de trabajo de material obsoleto o en exceso, en esta fase necesitamos practicar el principio de "un sitio para cada cosa y cada cosa en su sitio".

La fase orden consiste en establecer el modo en que deben ubicarse e identificarse los materiales necesarios, de manera que sea fácil y rápido localizarlos, utilizarlos y reponerlos. El propósito es que todas las personas conozcan dónde encontrar los materiales necesarios y que su utilización sea fácil, cómoda y rápida.

La identificación de las distintas áreas y materiales es una condición necesaria para el orden e implica estandarizar unos criterios determinados para que todo el personal actúe de forma coordinada. La ubicación del material dependerá de la frecuencia de uso. (Ver figura 2)

Limpieza:

Las organizaciones que no incluyen la limpieza entre sus actividades diarias presentan una imagen general de abandono, averías frecuentes y defectos que permanecen ocultos, menor eficiencia en la realización de los trabajos y escasa motivación de los trabajadores. Mantener limpio el puesto de trabajo y las herramientas que se utilizan es un excelente indicador del cuidado que se tiene por la Calidad del trabajo y refleja la cultura de atención al detalle existente en la organización.

La fase de limpieza consiste en identificar y eliminar las fuentes de suciedad, asegurando que todos los medios de trabajo se encuentren siempre en perfecto estado de uso. El propósito es mantener el equipo en condiciones óptimas, por lo que han de establecerse procedimientos de limpieza.

Pero pensar que la limpieza consiste simplemente en limpiar o que obedece sólo a cuestiones estéticas, es simplificar su contenido y su propósito. En el contexto de un programa de 5 S, la limpieza no pone el énfasis en acciones continuas de limpiar sino en acciones para mantener limpio el puesto, por lo que requiere identificar y eliminar las fuentes de suciedad. Además la limpieza representa una inspección, pues permite hacer visibles las anomalías y deficiencias en los medios o herramientas. De ahí, que sea consi-

Recomendaciones para la acción

FASE CONTROL VISUAL

- Fomentar la creatividad y utilizar ejemplos de dispositivos y técnicas de control visual, relacionas con:
  - El día a día fuera de la empresa.
  - El propio área de trabajo.
  - Otras áreas de la empresa.
- Hacer un esfuerzo por fijar los estándares (nomial y tolerancias). Convivir con la ambigüedad o la flexibilidad total puede ser más cómodo, pero resulta mucho más peligroso y no ayuda a generar conocimiento ni conducir la mejora.
- Poner énfasis en encontrar o diseñar dispositivos de bajo coste en su instalación, mantenimiento y utilización.
- Exponer los procedimientos en lugares fáciles de ver: junto a los dispositivos de control visual corespondientes o bien de forma centralizada. ■

Figura 5

Es bastante frecuente que tras los esfuerzos para mejorar la organización, el orden y la limpieza, las cosas vuelvan al inicio, por lo que es una condición necesaria trabajar permanentemente con las normas establecidas

Recomendaciones para la acción

FASE DISCIPLINA Y HABITO

- Resaltar la importancia de seguir los procedimientos y normas establecidas y la necesidad del esfuerzo compartido para evitar la vuelta atrás.
- La frecuencia de realización de los paseos viene determinada por el nivel de madurez que se alcance en la práctica diaria de las actividades de organización, orden y limpieza en la empresa, es decir, por el número de acciones correctoras que sea necesario establecer.
- En los primeros paseos debe formarse a los que participen en su realización paras la interpretación correcta de las preguntas incluidas en la lista de comprobación.
- Evitar discutir ante evidencias, y tratar de justificar situaciones.
- Solicitar a las personas que puntúen en niveles extremos (óptimo y no aceptable) que aporten evidencias claras que justifiquen su valoración.
- La eficacia del programa 5S y su credibilidad dependerá en gran medida de la rapidez con que se ejecuten o implanten las acciones correctoras acordadas.
- Poner en marcha programas de sugerencias relacionadas con OOL.
- Celebrar reuniones periódicas, de corta duracción, para la identificación y resolución de problemas del día a día relacionados con esta actividad. ■

Figura 6

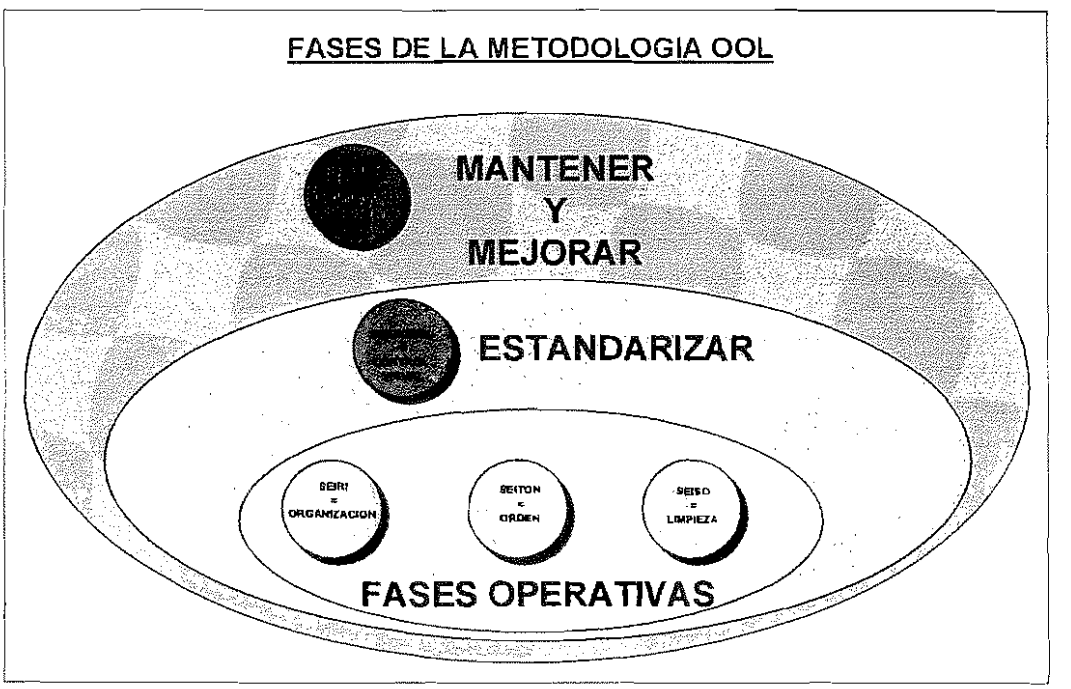


Figura 7

derada uu pilar del mantenimiento preventivo de los equipos y que preferiblemente sea realizada por las propias personas que utilizan dichos medios. (Ver figura 3)

Control visual:

Mejorar la organización, el orden y la limpieza puede resultar más o menos fácil, pero mantener la situación mejorada de forma permanente es verdaderamente más difícil. En muchas ocasiones se desconoce lo que es correcto y lo que no lo es, o resulta reconocible sólo por unas pocas personas. Necesitamos, por ello, establecer dispositivos de contenido visual que permita reconocer con rapidez cualquier desviación o cambio que se produzca sobre la situación de funcionamiento normal.

La fase de Control visual consiste en desarrollar normas o estándares para diferenciar con facilidad una situación normal de otra anormal, de forma sencilla y visible para todos, utilizando apoyos tales como mapas, colores, etiquetas, indicadores, marcas, símbolos, luces y sonidos. La creatividad juega un papel importante a la hora de diseñar la técnica que mejor se adapte a cada caso particular.

El Control visual implica que se establezca cómo actuar para corregir las anomalías y facilita el control *"por excepción"*. (Ver figura 5)

Disciplina y Hábito:

Es bastante frecuente oír que después de esfuerzos para mejorar la

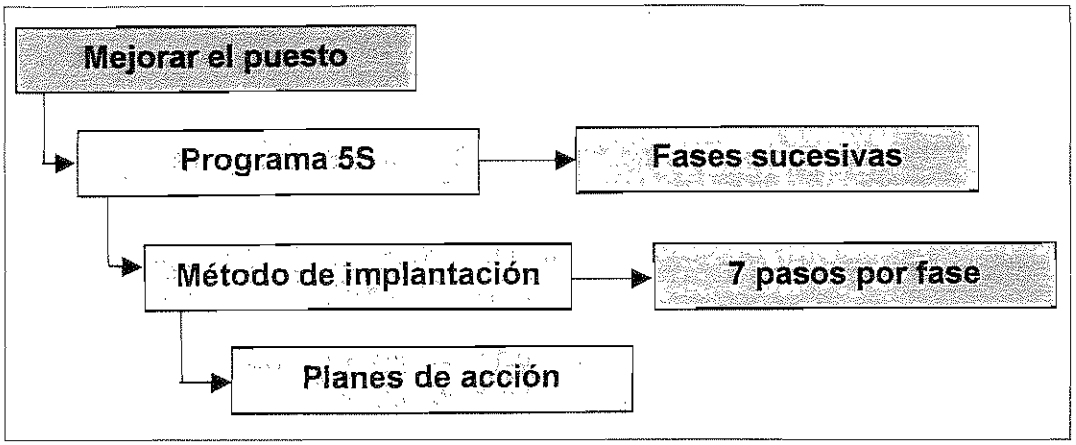


Figura 8

METODOLOGIA OOL© DE IMPLANTACION

Para ejecutar cada una de las fases, Bekaert Consulting ha desarrollado un método estructurado, que consiste en la aplicación sistemática de siete pasos:

- Paso 1: Formación.
- Paso 2: Preparación del Paseo.
- Paso 3: Paseo.
- Paso 4: Análisis de mejoras.
- Paso 5: Ejecución de acciones de mejora.
- Paso 6: Acciones de consolidación.
- Paso 7: Indicadores.

Figura 9

organización, orden y limpieza, las cosas vuelven a la situación inicial. Trabajar permanentemente de acuerdo con las normas establecidas es condición para mantener las 5 S. Ciertamente se requiere el compromiso de cada persona de la organización para poner en práctica esta disciplina básica en la actividad diaria. Al principio, debemos *"luchar"* contra los viejos malos hábitos instaurados. Para ello, la Dirección debe predicar con el ejemplo y liderar el proceso de cambio. Debemos tener confianza en que el esfuerzo dará sus frutos pues paulatinamente resultará más fácil, al irse incorporando en nuestros hábitos o nueva forma de trabajar.

La fase de Disciplina y Hábito consiste en trabajar permanentemente de acuerdo con las normas o estándares establecidos. El propósito es hacer de la organización, el orden y la limpieza una práctica diaria en la empresa y asumida por todos. Vemos, por tanto, que en el contexto de las 5 S el término *"disciplina"* no significa imposición o corrección de conductas sino que expresa la autoexigencia de cada persona en el seguimiento de unas determinadas pautas.

La realización de evaluaciones periódicas, utilizando cuestionarios o listas de control previamente elaborados, ayuda a identificar desviaciones y a detectar nuevas oportunidades de mejora. En estas revisiones pueden participar las propias personas que trabajan en el área, así como la Dirección y personas de otras áreas, de manera que se refuerce el aprendizaje en equipo.(Ver figura 6)

Como se desprende de la explicación anterior, las tres primeras fases citadas son propiamente operativas, en tanto que el Control visual ayuda a mantener el estado de las tres anteriores mediante la estandarización de las prácticas. La última fase, -Disciplina y Hábito-, ayuda a desarrollar la mejora continua en la actividad diaria. Las cinco fases componen un enfoque integrado y se abordan de forma sucesiva, una tras otra. (Ver figura 7)

Método de implantación

Para facilitar la puesta en práctica de las 5 S, tanto en los talleres como en las oficinas, la metodología OOL© aporta unas pautas secuenciales en forma de Siete Pasos guiando en la aplicación de cada una de las

La realización de evaluaciones periódicas, utilizando cuestionarios o listas de control previamente elaborados, ayuda a identificar desviaciones y a detectar nuevas oportunidades de mejora

Para facilitar la puesta en práctica de las 5S, tanto en talleres como en oficinas, la metodología OOL aporta unas pautas secuenciales en forma de siete pasos que guían cada una de las fases del programa

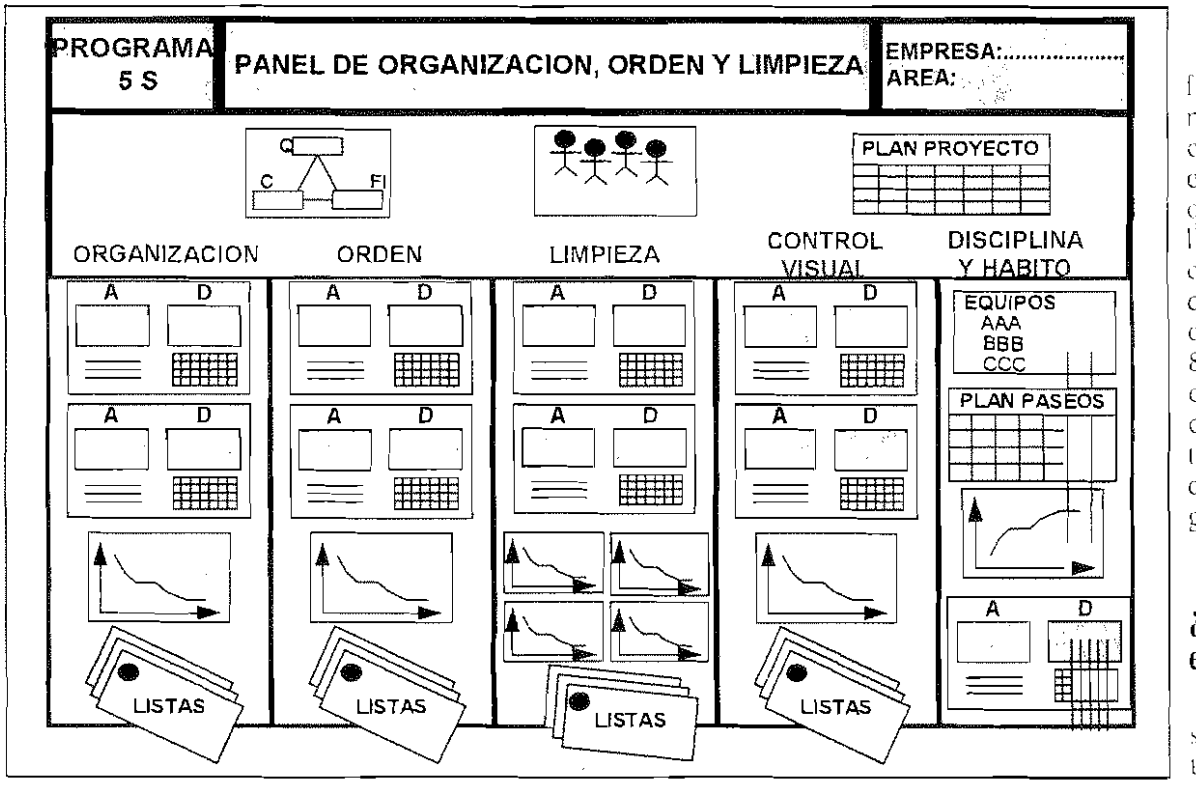


Figura 10

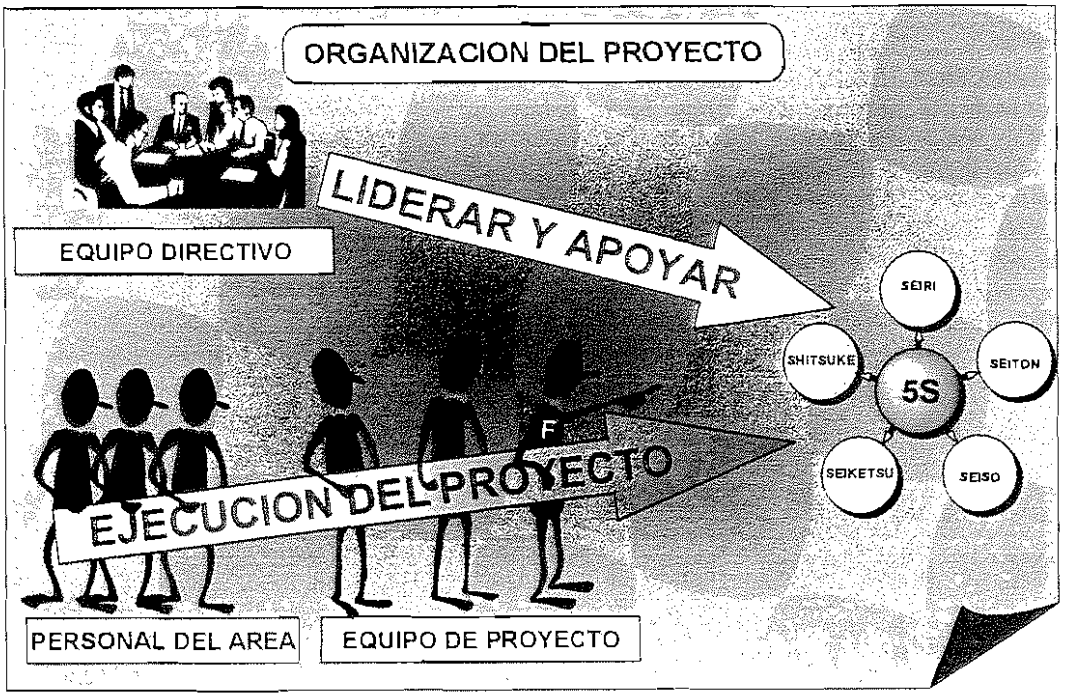


Figura 11

fases del programa 5 S. La ejecución de alguno de estos pasos, requerirá desarrollar planes de acción para llevar a cabo sus contenidos. En la Figura 8 podemos encontrar una explicación de la estructura central de esta metodología.

¿En qué consisten estos pasos?

Decimos que se trata de un método estructurado porque los Siete Pasos para aplicar cada una de las 5 S recogen un ciclo de actividades para conocer la realidad, analizar y planificar acciones, ejecutar las acciones y dar seguimiento a la implantación mediante indicadores de medida.

El Paso 1 –Formación- consiste en explicar a todas las personas del área de actuación, los conceptos básicos de la fase y las tareas a realizar para su implantación.

El Paso 2 –Preparación del paseo- es una actividad de pla-

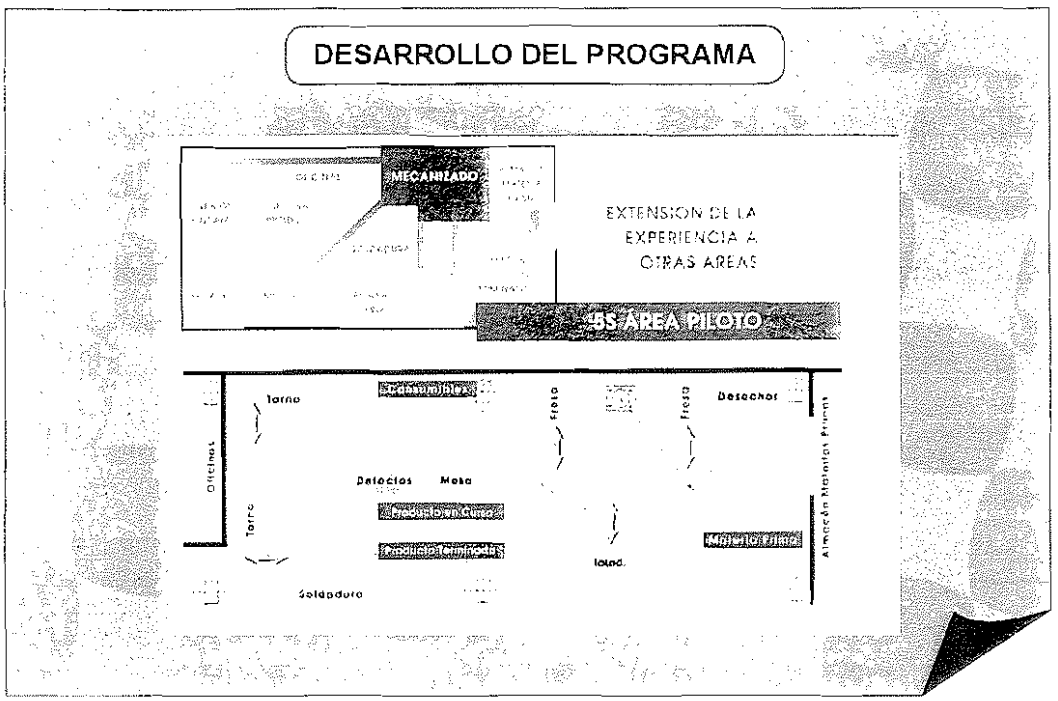


Figura 12

nificación del siguiente paso, disponiendo la información y los medios necesarios para asegurar su eficacia.

El Paso 3 –Paseo- consiste en realizar visitas estructuradas al lugar de trabajo para conocer la realidad del área, recorriéndola en detalle, mediante una visita *activa*, lo que implica rellenar planillas, tomar fotografías y realizar otras actividades de ejecución física.

No tiene nada que ver con la habitual visita explicativa –normalmente guiada- de un lugar de trabajo.

Este paso es el núcleo de la implantación y para realizar un paseo en profundidad, suele ser útil dividir el área de intervención en zonas.

La visita de cada zona se realiza por un grupo compuesto por entre tres y cinco personas, en el que están representados miembros del equipo de proyecto y otros trabajadores del área en cuestión. Conviene que la Dirección acompañe a alguno de estos grupos.

El Paso 4- Análisis de mejoras- consiste en una actividad creativa y resolutiva, tomando decisiones y formulando acciones para mejorar o corregir las situaciones problemáticas de falta de organización, orden y limpieza, identificadas durante el paseo. Se realiza a partir de una completa comprensión e interpretación de la situación actual.

La participación de la Dirección en este paso, puede ayudar en la toma de decisiones. Esta fase culmina con la elaboración de un plan de acción, como preparación del paso siguiente.

El Paso 5 – Ejecución de acciones de mejora- es el complemento necesario del paso anterior y consiste en implantar las soluciones, es decir, en realizar o ejecutar las acciones según el plan establecido. La colaboración de personas ajenas al equipo de proyecto, puede ser crucial en este paso para que algunas de las acciones pendientes de realizar no se demoren innecesariamente.

El seguimiento atento por parte de la Dirección, prestando los recursos y el apoyo necesario, contribuirá de manera significativa a la rapidez en la ejecución de este paso, además de servir de acicate motivador para los propios miembros del equipo.

El Paso 6 –Acciones de consolidación- incluye todas las actuaciones orientadas a mantener y reforzar la situación conseguida tras las mejoras implantadas, actuando sobre las causas de los problemas de organización, orden y limpieza para evitar su repetición y documentando la manera de proceder mediante la elaboración de procedimientos.

El Paso 7 –Indicadores- consis-

Nuestra recomendación es iniciar la implantación en un área piloto para continuar con su extensión posterior a otras áreas, lo que facilita la concentración de esfuerzos y el aprendizaje de la experiencia

La selección del área piloto debe responder a determinados criterios tales como su representatividad, necesidad de mejora, probabilidad de éxito, disponibilidad de recursos..., no siendo un área demasiado amplia, pues alargaría en exceso el proyecto y se correría el riesgo de no profundizar suficientemente en la aplicación de la metodología

te en establecer parámetros para seguir la evolución del proceso de avance en cada fase.

Estos indicadores, junto con la información recogida en cada fase –fotografías reflejando la situación "antes y después" de la mejora, listas de acciones, etc.- se colocarán en el Panel de 5 S. (Ver Figura 10)

¿Cómo implantar un programa 5 S?

Cuando las organizaciones deciden aplicar esta metodología para la mejora del puesto de trabajo, comprenden que se necesita dirigir el proceso de implantación. Esto significa que debe realizarse una planificación del proyecto, con el consiguiente calendario de trabajo, definiendo el alcance y ritmo de ejecución.

Nuestra recomendación es iniciar la implantación en un área piloto para continuar con su extensión posterior a otras áreas. De esa manera, la organización puede concentrar los esfuerzos y aprender de la experiencia. La Dirección designará los miembros del equipo de proyecto que participarán en su desarrollo, así como la persona que actuará como facilitador del equipo.

El equipo estará compuesto por cinco o seis personas del área seleccionada, pudiendo incorporarse alguna persona de otra área que pueda tener una intervención notable en el proceso de implantación. (Ver figura 11)

La selección del área piloto debe responder a determinados criterios tales como su representatividad, necesidad de mejora, probabilidad de éxito, disponibilidad de recursos, etc. No debe ser un área demasiado amplia, pues se alargaría en exceso el proyecto y se corre el riesgo de no profundizar suficientemente en la aplicación de la metodología. (Ver figura 12)

Para desarrollar un proyecto de 5 S, el equipo de personas que lo desarrolle necesitará de algunos medios para realizar su trabajo, tales como una sala de reuniones y material auxiliar: máquina de fotos, paneles, planos de planta, etc. Además, la Dirección de la empresa debe ser consciente que la ejecución del proyecto requerirá un cierto nivel de inversiones/gastos para llevar a cabo las actividades, que dependerá de la situación de partida de la empresa y de sus propias decisiones en cuanto al grado de implantación al que aspire.

Tampoco debe subestimarse la dedicación requerida para desarrollar un proyecto de 5 S, tanto por parte de los miembros del equipo de proyecto como del resto de las personas del área que participen en su ejecución. Las empresas que participan en el proyecto de Euskalit reconocen una dedicación no inferior a 80 horas durante los dos o tres meses que dura la realización de la experiencia piloto.

Para aquellas empresas que se decidan a llevar a cabo un programa de 5 S, ofrecemos las siguientes recomendaciones para conducir con éxito el proyecto:

- Contar con todos desde la fase de planificación, dedicando tiempo a la comunicación de lo que se pretende hacer, para asegurar que entienden la estrategia de 5 S.
- Conseguir la colaboración activa de los mandos medios.
- Atender las ideas de las personas que trabajan en el área, reconociendo su protagonismo.
- Demostrar una voluntad firme de cambiar la situación, con un sentido autocrítico y afán de mejora, no conformándose con implantaciones superficiales del método.
- Implicación visible de los directivos, con presencia activa en el área y no escatimando recursos para la mejora.
- Celeridad en la ejecución de las acciones acordadas.

Sólo queda ponerse en marcha. Otros han empezado a construir las bases de la mejora. Usted decide y ¡BUENA SUERTE!. ■

Luis Mauleón
Director General
Bekaert Consulting