



Organització, ordre i neteja: les "5S"

Oscar Reges Santamaria*

A l'hora de planificar la millora a les nostres organitzacions, sovint ens veiem atrets per solucions complexes. L'organització, l'ordre i la neteja poden ser percebuts per molts gerents com a aspectes trivials. Tanmateix, aquestes activitats tan senzilles representen la premissa bàsica i el primer pas que ha de donar qualsevol organització en el seu procés de millora.

■ **D**isposar d'un lloc de treball organitzat, ordenat i net pot ser considerat com una cosa sense interès i poc atractiva per a la majoria de les persones, però aquells que han intentat posar en pràctica aquests principis saben com n'és de difícil aconseguir implantar-los i mantenir-los.

■ Per què adoptar les "5S"?

Resulta difícil convèncer-se de les veritats més simples. Només es pot fer qualitat en un lloc de treball organitzat, ordenat i net. Si practiquem de manera sistemàtica l'organització, l'ordre i la neteja, aconseguim immediatament una major productivitat i un millor lloc de treball. Les organitzacions necessiten practicar aquestes disciplines bàsiques per a:

- Disminuir el risc de cometre errors i estar en condicions més favorables per obtenir productes d'alta qualitat.
- Dur a terme més ràpidament les activitats sense malbaratament de moviments inútils.
- Poder reaccionar ràpidament davant les anomalies, pel fet que es pot distingir fàcilment allò correcte d'allò incorrecte.
- Disposar d'un lloc de treball segur, del qual hom pugui sentir-se orgullós.

Totes les empreses excel·lents apliquen aquestes disciplines i tenen els llocs de treball en perfecte estat. Ben al contrari, aquelles empreses que no tenen una bona gestió, no donen importància ni tampoc no practiquen l'organització, l'ordre i la neteja del lloc de treball.

Convé no infravalorar la importància d'aquestes disciplines bàsiques. L'organització, l'ordre i la neteja (OON) dels llocs de treball han d'estar entre els primers passos per a la millora de la gestió en una empresa.

Una de les formes més senzilles de determinar el nivell de gestió d'una empresa i la seva actitud envers la millora consisteix a fer una passejada per la fàbrica, visitar les instal·lacions i les oficines i revisar la situació d'OON existent. Si som observadors, en la majoria dels casos, aquesta visió ens aporta molt

* Consultor de Bekaert Consulting, SL



més sobre l'empresa i la seva gestió que no pas les excel·lències que pregonen les campanyes publicitàries o els catàlegs comercials. Fins i tot ens pot aportar una informació més fiable que no pas el compte de resultats.

Es pot jutjar el grau de desenvolupament d'activitats de millora senzillament observant com es guarden les eines, com es tracten les deixalles i ferritges que es produeixen a les màquines, com s'ordenen els taulells de treball, com se senyalitzen els punts d'inspecció, com es mantenen els terres, quin és l'estat de neteja de les màquines, o bé si els objectes personals es desen en els llocs adequats.

■ Implicació de la direcció

D'alguna manera, l'organització dels llocs de treball d'una empresa pot considerar-se com un reflex fidel de la mentalitat dels seus directius.

En general, la pràctica d'OON reflecteix l'actitud general de la direcció davant del treball. Per exemple, un director que no para atenció a ferralles i deixalles disseminats pel taller, està influïnt en els seus empleats d'una manera molt diferent que aquell altre director que s'assegura que aquestes deixalles es recullen allà on es trobin.

Tot i que el manteniment de l'OON és una tasca de tots, correspon a la direcció promoure'l i incloure la seva posada en pràctica entre les seves prioritats.

II Organitzar, ordenar i netejar (OON) no és pas pagar un subcontractista o demanar al personal que netegi. És un plantejament sistemàtic de gestió. II

Y. Tsuda

Una de les formes més senzilles de determinar el nivell de gestió i l'actitud de l'empresa envers la millora consisteix a fer una passejada per la fàbrica, visitar les instal·lacions i les oficines i revisar la situació d'organització, ordre i neteja existent.

■ Quin és l'objectiu de les "5S"?

L'important és convèncer-se que les activitats d'OON repercuteixen directament en els aspectes fonamentals de la gestió, com ara la qualitat dels productes i serveis subministrats, l'eficàcia i el rendiment dels processos, la utilització de recursos i el bon funcionament en general de l'empresa, tot incidint en la motivació dels treballadors, les relacions laborals i el progrés de les activitats de millora.

El que intentem aconseguir no són pas màquines, instal·lacions i terres nets, o bé materials, armaris i prestatgeries organitzats, exclusivament pel seu efecte estètic. El propòsit final d'aquestes activitats és millorar la qualitat i reduir el cost del producte o servei produït. L'organització i l'ordre del lloc de treball ha de fer-se sobre unes bases econòmiques.

Si entenem el nexa d'unió que hi ha entre el nivell d'OON i la quantitat de productes defectuosos fabricats, el nivell d'existències, el nombre de suggeriments, el nivell d'absentisme i altres indicadors de gestió, no hi haurà dificultats per aconseguir l'esforç i la dedicació de tothom per millorar l'organització del lloc de treball.

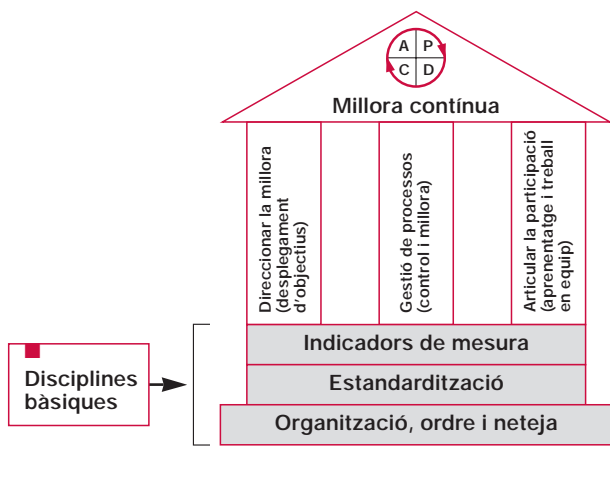
L'organització, l'ordre i la neteja del lloc de treball estan directament relacionats amb la disciplina en l'organització. Una organització deficient de l'àrea de treball és el símptoma d'uns hàbits relaxats i el preàmbul de problemes més importants en qualitat, producció, disseny, etc.

■ Quins beneficis aporten les "5S"?

Tot i que les activitats d'OON comporten notables millores en termes de qualitat, productivitat i seguretat, fins i tot és encara més important la seva relació i impacte en el canvi d'actitud de les persones cap al treball. Ens referim als beneficis que s'aconsegueixen en la cultura de l'empresa, derivats de l'aplicació d'OON:

- Orgull del lloc on es treballa
- Comunicació més fluïda entre la direcció i els treballadors
- Estímul a la cooperació i al treball en equip

Figura 1
Millora de la gestió



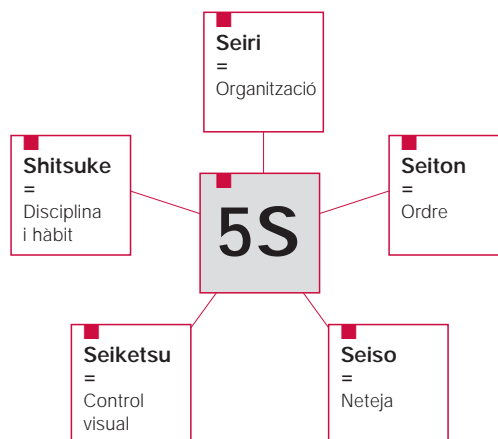
- Major motivació dels treballadors
- Més suggeriments i iniciatives de millora
- Major compromís i responsabilitat en les tasques
- Major coneixement del lloc de treball
- Millor identificació dels problemes

Cal que generem una cultura de respecte cap a l'organització, l'ordre i la neteja, i promoguem actituds de responsabilitat i cooperació en el si de les nostres organitzacions. Només quan es coordinen aquestes pràctiques es pot avançar en la recerca de l'excel·lència en la gestió.

Per això diem que, coneixent la importància d'aquesta disciplina bàsica en el lloc de treball, cal que les empreses que desitgen avançar en una gestió de qualitat total posin atenció i renovin els esforços per a la seva aplicació, tant en el taller com en l'oficina, de manera decidida.

Hem de reconèixer que, per bé que resulta fàcil comprendre el seu significat, resulta més difícil posar-ho en pràctica. Perquè les iniciatives de millora no quedin en simples xafarranxos o en intents frustrats, algunes empreses van descobrir, ja fa temps, que necessitaven abordar aquestes activitats amb un enfocament sistemàtic.

Figura 2



■ Què són les "5S"?

Les "5S" són les inicials de cinc mots japonesos, que traduïm per: organització, ordre, neteja, control visual i disciplina i hàbit. Es van aplicar a Toyota per aconseguir millores duradores en el nivell d'organització, ordre i neteja.

Organització

La tasca diària ens absorbeix de tal manera que gairebé sense adonar-nos s'acumula al voltant nostre una gran quantitat de coses que no utilitzem i que dificulten la nostra activitat.

La fase d'organització consisteix a identificar i separar els materials necessaris dels innecessaris i en desprendre's d'aquests darrers. El propòsit és "desembarassar" l'àrea de treball, i disposar només dels materials necessaris.

Material innecessari serà aquell que no s'utilitza ni es preveu utilitzar en el futur.

Ordre

En el taller i en les oficines es desaprofitem recursos de tota mena per manca d'ordre. Necessitem practicar el principi de "un lloc per a cada cosa i cada cosa en el seu lloc".

La fase d'ordre consisteix a establir la manera en què cal ubicar i identificar els materials necessaris,



La neteja representa una inspecció, ja que permet fer visibles les anomalies i deficiències en els mitjans o eines.

per tal que sigui fàcil i ràpid localitzar-los, utilitzar-los i reposar-los. El propòsit és que totes les persones sàpiguen on trobar els materials necessaris i que la seva utilització sigui fàcil, còmoda i ràpida.

La identificació és una condició necessària per a l'ordre i implica estandarditzar uns criteris perquè tot el personal actui de manera coordinada.

Neteja

Les organitzacions que no inclouen la neteja entre les seves activitats diàries presenten una imatge general de deixadesa, avaries freqüents i defectes que romanen ocults, menor eficiència en la realització de les tasques i escassa motivació dels treballadors. Mantenir net el lloc de treball i les eines que s'utilitzen és un excel·lent indicador de la cura que es té per la qualitat de treball i reflecteix la cultura d'atenció al detall existent en l'organització.

La fase de neteja consisteix a identificar i eliminar les fonts de brutor, tot assegurant que tots els mitjans de treball es trobin sempre en perfecte estat d'ús. El propòsit és mantenir l'equip en condicions òptimes, per la qual cosa cal establir procediments de neteja.

Però, pensar que la neteja consisteix simplement a netejar o bé que obeeix només a qüestions estètiques, és simplificar-ne el contingut i el propòsit. En el context d'un programa de "5S", la neteja no posa l'èmfasi en activitats contínues de neteja sinó en accions per mantenir net el lloc, per la qual cosa cal identificar i eliminar les fonts de brutor. A més, la neteja representa una inspecció, ja que permet fer visibles les anomalies i deficiències en els mitjans o eines. D'ací que sigui considerada un pilar del manteniment preventiu dels equips i que preferiblement sigui duta a terme per les mateixes persones que utilitzen aquests mitjans.

Control visual

Millorar l'organització, l'ordre i la neteja pot resultar més o menys fàcil, però mantenir la situació millorada de manera permanent és, certament, més difícil. Sovint es desconeix allò que és correcte i allò que no ho és, o només algunes persones ho poden reconèixer. Necessitem, per tant, establir dispositius de contingut visual que permetin reconèixer amb

rapidesa qualsevol desviació o canvi que s'esdevingui sobre la situació de funcionament normal.

La fase de control visual consisteix a desenvolupar normes o estàndards per diferenciar amb facilitat una situació normal d'una altra anormal, de manera senzilla i visible per a tothom, utilitzant mapes, colors, etiquetes, indicadors, marques, símbols, llums i sons. En aquest cas, la creativitat juga un paper important a l'hora de dissenyar la tècnica que millor s'adapti a cada cas particular.

El control visual implica que s'estableixi la manera d'actuar per tal de corregir les anomalies i facilita el control "per excepció".

Disciplina i hàbit

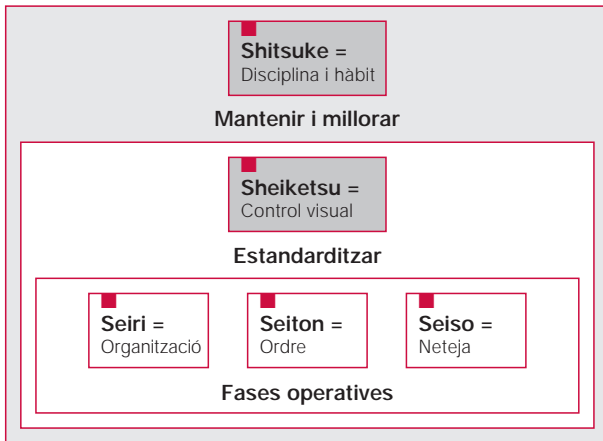
És freqüent sentir que, després dels esforços per millorar l'organització, l'ordre i la neteja, les coses tornen a la situació inicial.

Certament es requereix el compromís de cada persona de l'organització per posar en pràctica aquesta disciplina bàsica en l'activitat diària. Al principi, hem de "lluitar" contra els vells mals hàbits instaurats. Per això la direcció ha de predicar amb l'exemple i liderar el procés de canvi. Hem de tenir confiança que l'esforç donarà els seus fruits, ja que de mica en mica resultarà més fàcil, pel fet d'anar incorporant aquesta disciplina en els nostres hàbits o nova forma de treballar.

La fase de disciplina i hàbit consisteix a treballar permanentment d'acord amb les normes o estàndards establerts. El propòsit és fer de l'organització, l'ordre i la neteja una pràctica diària en l'empresa i que sigui assumida per tots. Veiem, per tant, que en el context de les "5S" el terme "disciplina" no significa pas imposició o correcció de conductes, sinó que expressa l'autoexigència de cada persona en el seguiment d'unes pautes determinades.

La realització d'avaluacions periòdiques, mitjançant qüestionaris o llistes de control prèviament elaborats, ajuda a identificar desviacions i a detectar noves oportunitats de millora. En aquestes revisions poden participar les mateixes persones que treballen en l'àrea, així com també la direcció i persones d'altres àrees, de manera que es reforci l'aprenentatge en equip.

Figura 3
Fases de la metodologia OON



En resum, com es desprèn de l'explicació anterior, les tres primeres fases esmentades són pròpiament operatives, mentre que el control visual ajuda a mantenir l'estat de les tres anteriors mitjançant l'estandardització de les pràctiques. L'última fase, -disciplina i hàbit- ajuda a desenvolupar la millora contínua en l'activitat diària. Les cinc fases componen un enfocament integrat i s'aborden de manera successiva, una rera l'altra.

Mètode d'implantació

Bekaert Consulting ha desenvolupat un mètode per facilitar la posada en pràctica de les "5S", tant en els tallers com en les oficines, guiant el procés d'implantació. Aquest mètode aporta pautes, en forma de set passos per a l'aplicació sistemàtica de cadascuna de les cinc fases.

Els set passos recullen un conjunt d'activitats per reconèixer i analitzar la realitat, planificar i executar les accions i donar seguiment a la implantació mitjançant indicadors de mesura.

1. Formació: consisteix a explicar a totes les persones de l'àrea d'actuació els conceptes bàsics de la fase i les tasques que cal realitzar per a la seva implantació.

Figura 4

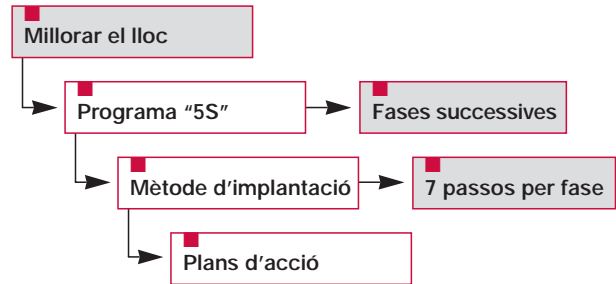


Figura 5
Metodologia OON d'implantació
Desenvolupada per Bekaert Consulting SL

Per executar cadascuna de les fases, Bekaert Consulting ha desenvolupat un mètode estructurat, que consisteix en l'aplicació sistemàtica de 7 passos:

- Pas 1: **Formació**
- Pas 2: **Preparació de la passejada**
- Pas 3: **Passejada**
- Pas 4: **Anàlisi de millores**
- Pas 5: **Execució d'accions de millora**
- Pas 6: **Accions de consolidació**
- Pas 7: **Indicadors**

2. Preparació de la passejada: és una activitat de planificació de la passa següent, i disposa la informació i els mitjans necessaris per assegurar-ne l'eficàcia.

3. Passejada: consisteix a fer visites estructurades del lloc de treball per conèixer la realitat de l'àrea, recórrer-la detalladament mitjançant una visita activa, la qual cosa implica emplenar fulls, prendre fotografies i dur a terme altres activitats d'execució física.

Aquest pas és el nucli de la implantació i per fer una passejada en profunditat, sol ser útil dividir l'àrea d'intervenció en zones.



4. Anàlisi de millores: consisteix en una activitat creativa i resolutiva, tot prenent decisions i formulant accions per millorar o corregir les situacions problemàtiques de manca d'organització, ordre i neteja, identificades durant la passejada. Es fa a partir d'una completa comprensió i interpretació de la situació actual.

5. Execució d'accions de millora: és el complement necessari del pas anterior i consisteix a implantar les solucions, és a dir, a fer o executar les accions segons el pla establert.

El seguiment atent per part de la direcció, tot prestant els recursos i el suport necessari, contribuirà de manera significativa a la rapidesa en l'execució d'aquest pas, a més de servir d'esperó motivador per als mateixos membres de l'equip.

6. Accions de consolidació: inclou totes les actuacions orientades a mantenir i reforçar la situació assolida després de les millores implantades, per tal d'evitar la repetició dels problemes d'organització, ordre i neteja, i establir la manera de procedir mitjançant l'elaboració de procediments.

7. Indicadors: consisteix a establir mesures per seguir l'evolució del procés d'avenç.

Aquests indicadors, juntament amb la informació recollida en cada fase –fotografies que reflecteixin la situació “abans i després” de la millora, llistes d'accions, etc.- es col·loquen en el panell de les “5S”.

Per bé que parlem d'un mètode, cal no oblidar que són les persones les que aconsegueixen els resultats i, en conseqüència, l'èxit dependrà de l'esforç i la dedicació que hi posin. Per aquest motiu, diem que encara que l'organització, l'ordre i la neteja és tasca de tots, la direcció hi té un paper clau, tot promovent les actituds necessàries i generant l'estímul i el compromís necessari de tots amb aquesta disciplina.

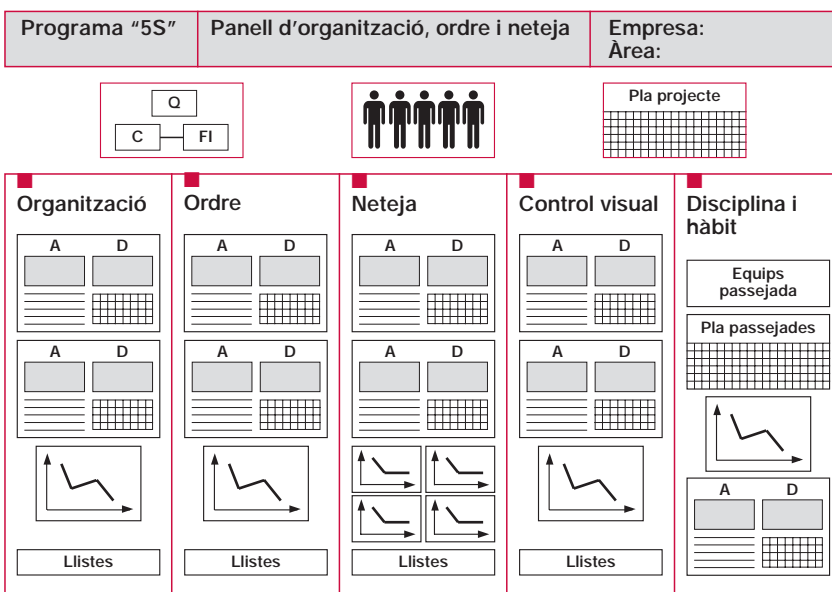
Com implantar un programa “5S”?

Quan les organitzacions decideixen aplicar aquesta metodologia per a la millora del lloc de treball, comprenen que cal dirigir el procés d'implantació. Això vol dir que s'ha de fer una planificació del projecte, amb el consegüent calendari de treball, tot definint-ne l'abast i el ritme d'execució.

La nostra recomanació és iniciar la implantació en una àrea pilot per continuar amb la seva extensió posterior a d'altres àrees. Així, l'organització pot concentrar els esforços i aprendre de l'experiència. La direcció designarà els membres de l'equip de projecte que participaran en el seu desenvolupament, així com també la persona que actuarà com a facilitador de l'equip.

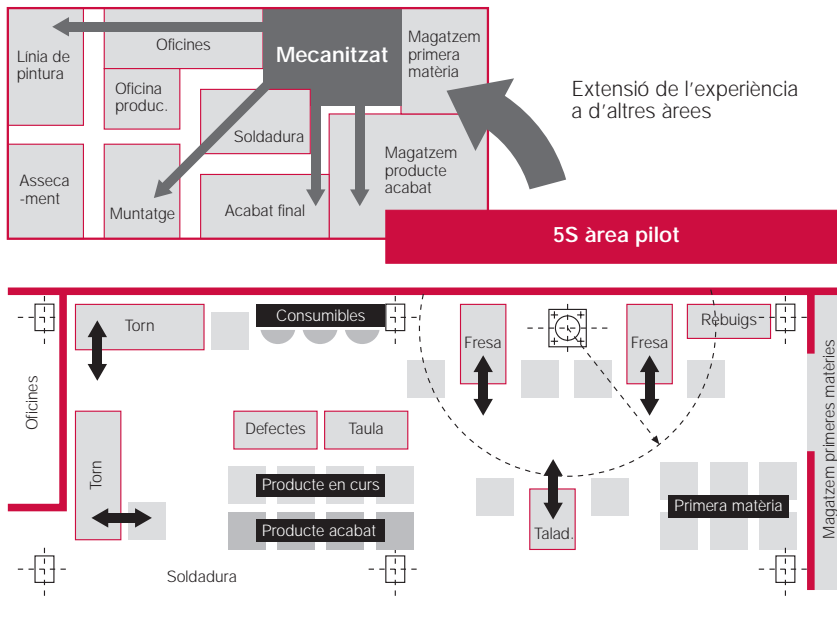
Per desenvolupar un projecte de “5S”, l'equip de persones que ho faci necessitarà alguns mitjans per dur a terme la seva tasca, com ara una sala de reunions i material auxiliar: màquina de fotos, panells, plànols de planta, etc. A més, la

Figura 6



Al principi cal "lluitar" contra els vells mals hàbits instaurats. Per això la direcció ha de predicar amb l'exemple.

Figura 7
Desenvolupament del programa

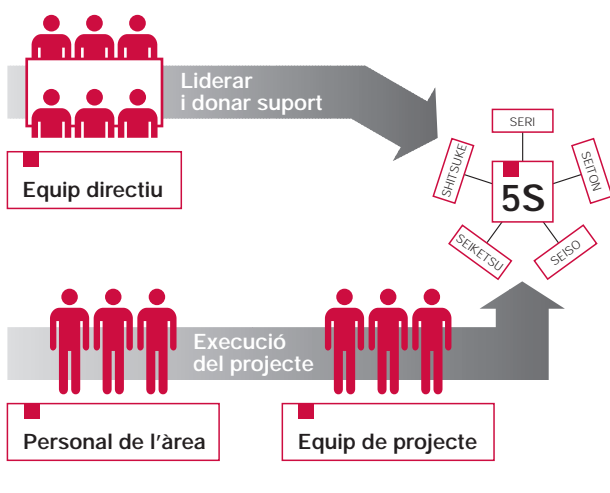


direcció de l'empresa ha de ser conscient que l'execució del projecte requerirà un cert nivell d'inversions/despeses per portar a terme les activitats, que dependrà de la situació de partida de l'empresa i de les seves pròpies decisions, segons el grau d'implantació desitjat.

Tampoc no s'ha de subestimar la dedicació requerida per desenvolupar un projecte de "5S", tant per part dels membres de l'equip de projecte com de la resta de les persones de l'àrea que hi participin.

Per a aquelles empreses que decideixin dur a terme un programa de "5S", oferim les recomanacions següents, per tal que puguin conduir el projecte amb èxit:

Figura 8
Organització del projecte



- Comptar amb tothom des de la fase de planificació, dedicant temps a la comunicació d'allò que es pretén fer, per assegurar que entenen l'estratègia de "5S".
- Aconseguir la col·laboració activa dels comandaments intermedis.
- Atendre les idees de les persones que treballen en l'àrea, tot reconeixent el seu protagonisme.
- Tenir una voluntat ferma de canviar la situació, amb un sentit autocrític i afany de millora, i no conformar-se amb implantacions superficials del mètode.
- Demostrar una implicació visible dels directius, amb presència activa en l'àrea, i no escatimar recursos per a la millora.
- Executar les accions acordades amb rapidesa.

Experiència pràctica

Fa dos anys, la Fundació Basca per a la Qualitat, Euskalit, dintre de les seves activitats per difondre i promocionar la gestió de la qualitat, va decidir posar en marxa un programa per donar suport a les empreses pimes industrials en l'aplicació de la metodologia "5S", sota el títol "Major productivitat, millor lloc de treball".

El mètode està sent utilitzat per més de cent trenta empreses pime industrials de la Comunitat Autònoma Basca, les quals estan obtenint importants beneficis.

Figura 9
Desenvolupament del programa "5S" en Pimes
Implantació autònoma "amb acompanyament"

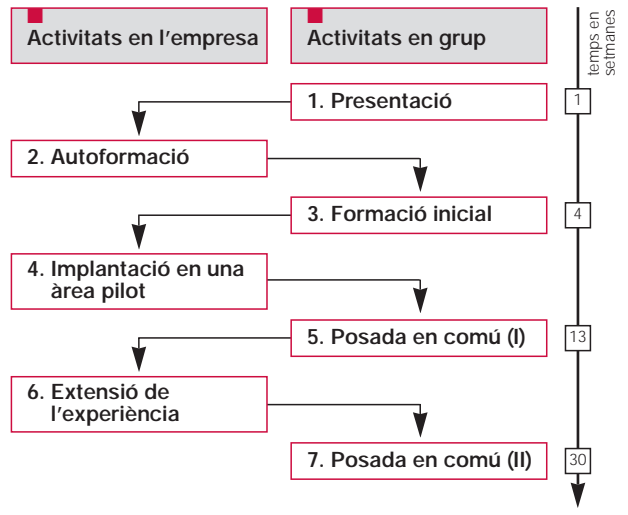
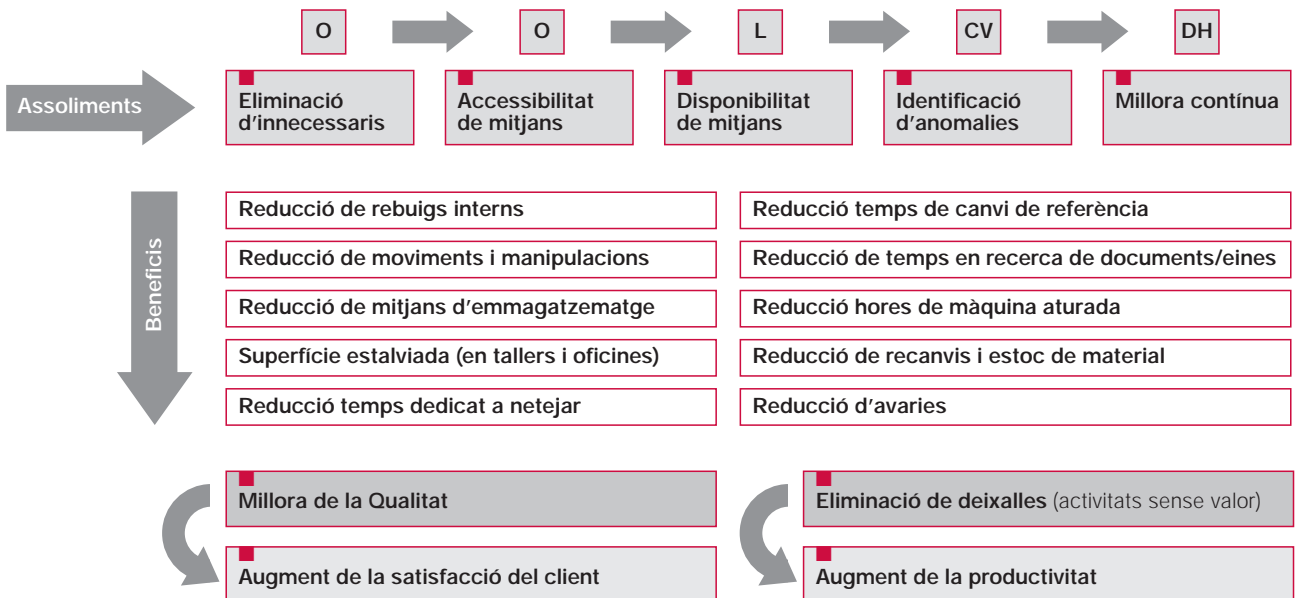
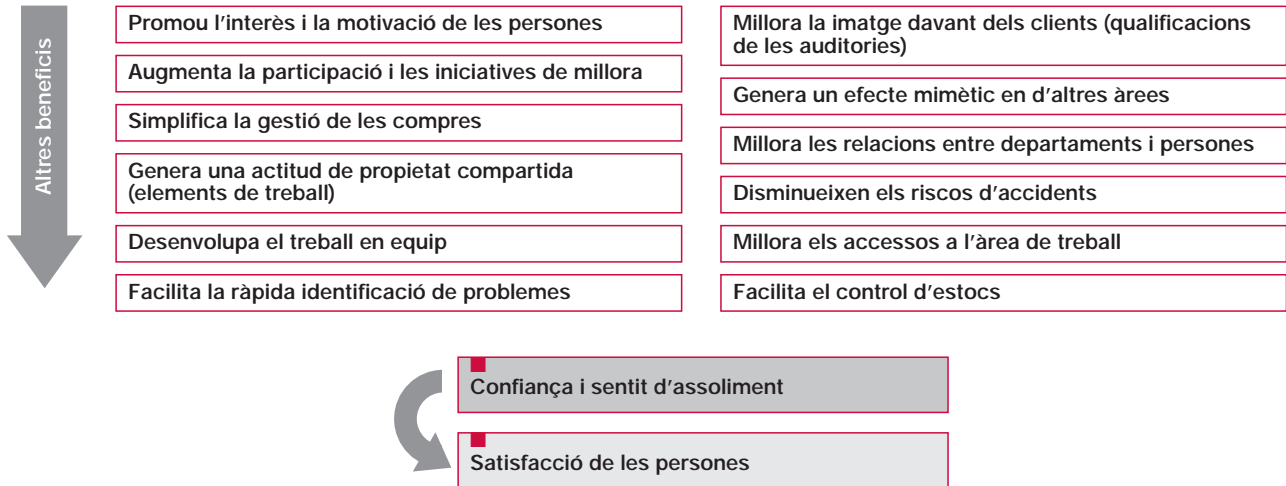


Figura 10



Beneficis identificats per les empreses participants en el Modul "5S" del programa "Formació per a l'Acció", que organitza Euskalit amb la col·laboració de Bekaert Consulting

Figura 11



Beneficis identificats per les empreses participants en el Modul "5S" del programa "Formació per a l'Acció", que organitza Euskalit amb la col·laboració de Bekaert Consulting

Només resta posar-se en marxa. D'altres han començat a construir les bases de la millora. Vostè decideix i... BONA SORT! ■

■
La nostra recomanació és iniciar la implantació en una àrea pilot per continuar amb la seva extensió posterior a d'altres àrees.

■
Aquest mètode està sent utilitzat per més de cent trenta empreses pime industrials de la Comunitat Autònoma Basca, les quals estan obtenint beneficis importants.

■