

Un poco más sobre “5S”



Ing. Fernando Jorge Tomati
Director de Productos y Contenidos
HLTnetwork S.A.
Corrientes 222 - Piso 14
Buenos Aires-Argentina
Tel & Fax: 5411 5555-1428
Email: ftomati@hltnetwork.com

Un poco más sobre “5S”

La metodología 5S (Kaizen de cinco pasos) tuvo su aplicación primaria en los trabajos de manufactura pero, a poco andar, demostró también su poderío en las empresas orientadas a servicios.

Algunos ejemplos de **aplicación en áreas de manufactura** suelen estar vinculados a las líneas de producción. Estos ejemplos serán más fáciles de desarrollar citando las “cinco eses”:

Seiri (Seleccionar), clasifica los ítems del lugar de trabajo (gemba, en japonés) en dos categorías: lo necesario y lo innecesario, eliminando o erradicando del gemba esto último. El lugar de trabajo puede estar lleno de máquinas sin uso, contenedores de todo tipo, herramientas, productos defectuosos, trabajo en proceso, materias primas, suministros y partes, estanterías, escritorios, bancos de trabajo, archivos de documentos, elementos de transporte de materiales, y otros ítems. La pregunta a hacerse: ¿es necesario que estén en el área de trabajo? ¿cuántas veces serán utilizados (en el día, en la semana, en el mes)?

Seiton (Ordenar). Habiendo seleccionado lo necesario, como herramientas de trabajo, productos en proceso, elementos contenedores, clasificarlos por uso y disponerlos como corresponda para minimizar el tiempo de búsqueda o de transporte al lugar de la tarea. Cada ítem debe tener una ubicación, un nombre y un volumen designados. Por ejemplo, el trabajo en proceso no puede producirse en cantidades ilimitadas. Por el contrario, debe identificarse claramente el espacio en el suelo para las cajas que contienen el trabajo (pintando un rectángulo para demarcar el área de estacionamiento) indicando el número máximo tolerable de las mismas. Seiton garantiza el flujo de un número mínimo de ítems en el lugar de trabajo, sobre la base de “primeros en entrar, primeros en salir”.

Seiso (Limpiar) el entorno de trabajo, por ejemplo, las máquinas y herramientas, lo mismo que pisos, paredes y otras áreas del lugar de trabajo. Seiso muchas veces facilita la detección de fuentes de problemas. Por ejemplo, un operador que limpia una máquina puede descubrir muchos defectos de funcionamiento. Cuando la máquina esta cubierta de aceite, hollín o polvo, es difícil identificar cualquier fuente de problema que pueda estar generándose. Al limpiar una máquina podemos detectar con facilidad una fuga de aceite, una grieta que se esté formando en la cubierta, o tuercas y tornillos flojos, solucionando el estos problemas con facilidad.

Seiketsu (Estandarizar) también significa mantener el cuidado de las personas por medio del uso de ropa de trabajo adecuada a la tarea, lentes, guantes y zapatos de seguridad, así como mantener un entorno de trabajo saludable y limpio. Otro ejemplo aplicable es la estandarización de colores tanto para la identificación de tuberías de acuerdo al fluido que conduzcan como para marcas en el piso que adviertan “a partir de acá debe usarse casco y/o anteojos de seguridad”.

Shitsuke (Sostener) significa autodisciplina. Las personas que continuamente practican seiri, seiton, seiso y seiketsu y han adquirido el hábito de hacer de estas actividades parte de su

trabajo diario, adquieren autodisciplina. Ejemplos en áreas de manufactura son tanto las auditorías de cumplimiento de ciclos de trabajo, de instructivos y procedimientos operativos como de las rutinas de control de límites especificados para el proceso.

Las 5S pueden considerarse como una filosofía, una forma de vida en nuestro trabajo diario. La esencia de las 5S es seguir lo que se ha acordado.

En las fotos siguientes se puede apreciar el efecto de un proceso 5S en un área fabril. Las fotografías de la izquierda corresponden a la situación anterior a 5S mientras que las de la derecha han sido tomadas seis meses después y sin aviso previo, lo cual demuestra que 5S, bien aplicado, permite generar condiciones de trabajo sustentables.



Para áreas de servicios podemos mencionar aplicaciones en áreas tan diversas como cierres de informes financieros, liquidación de sueldos, solicitudes de pólizas de seguros o de servicios legales, administración de la logística y actividades similares propias de la provisión de servicios, que pueden considerarse como las “líneas de producción” equivalentes a empresas manufactureras. El proceso de trabajo en una empresa de servicios, las condiciones presentes en esos procesos, pueden complicar el trabajo innecesariamente (¿hay demasiados formatos?); impedir el avance hacia la deseada satisfacción del cliente (¿el tipo de contrato requiere la firma de varios funcionarios?); impiden la posibilidad de satisfacer servicios al cliente (¿los costos y la organización de la empresa para la atención de reclamos, para dar soluciones a problemas técnicos u otras actividades propias inherentes a la satisfacción hacen imposible la excelencia en la realización del trabajo?). 5S vendrá en auxilio de estas preocupaciones.

También aquí podemos ejemplificar (no exhaustivo) a través de las cinco eses:

Seiri (Seleccionar), también puede aplicarse a las personas que trabajan oficinas. Los cajones de un escritorio típico tienen con frecuencia elementos inútiles para el trabajo como tarjetas de negocios, cepillos de dientes, dulces, perfumes, aspirinas, monedas, fósforos, cigarrillos y otros objetos. Reducir a un mínimo los implementos en los cajones de nuestra oficina, elimina la necesidad de revolver una gran cantidad de objetos para llegar a un ítem deseado.

Seiton (Ordenar), cuando en el área de oficinas, por ejemplo, ya tenemos sólo lo necesario, los pasillos debe estar completamente despejados de manera que se destaque cualquier objeto fuera de su lugar que se haya dejado allí y facilite su reubicación. Los biblioratos que deban almacenarse de forma correlativa pueden llevar en su lomo bandas inclinadas que, combinadas unas con otras, generen una banda continua (una discontinuidad revelaría un orden inadecuado).

Seiso (Limpiar) en áreas administrativas lleva a múltiples ejemplos de mejora. Uno de ellos es limpiar áreas poco accesibles de paredes o techos donde pueden encontrarse desechos que, una vez removidos, permiten descubrir cables eléctricos pelados que se extienden por las paredes. Limpiar, en su sentido más amplio, también incluye ítems vinculados a la seguridad, como derrames en el piso de baños u oficinas.

Seiketsu (Estandarizar) en tareas de servicio puede ser ejemplificado en tipos de formularios a utilizar, normas y procedimientos de trabajo, rutinas para el cierre de inventarios o cierres contables. Sin una regulación de las tareas y sin un esfuerzo por continuar las actividades de una manera estándar, muy pronto la situación volverá a ser lo que era antes de la mejora.

Shitsuke (Sostener), en el caso de servicios, a similitud de tareas de manufactura, tiene que ver con el establecimiento de auditorías de cumplimiento de ciclos de tareas administrativas, de instructivos y procedimientos a seguir al brindar algún tipo de servicio.

La metodología 5 S es mucho más que “limpieza” pues está orientada a la eliminación de todo desperdicio (“muda” como lo llaman los japoneses para darle un sentido más amplio de lo que los occidentales conciben como “desperdicio”). 5S es un pilar muy importante del llamado “gemba kaizen” (mejora continua en el lugar de trabajo) con la mera utilización organizada del sentido común y su relativo bajo costo de implementación. Kaizen, en cualquier empresa, ya sea una empresa de manufactura o de servicios, debería comenzar con la actividad de 5 S para la eliminación del “muda” y para dar el puntapié inicial en el despliegue de una “Cultura de Calidad Total” dentro de la organización.