

EL PROCESO DE LAS 5'S EN ACCIÓN: LA METODOLOGÍA JAPONESA PARA MEJORAR LA CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD DE CUALQUIER TIPO DE EMPRESA

Raymundo Soto Sánchez

Profesor Investigador del Departamento de Administración, CSH, UAM-A

El proceso de las 5's en acción: la metodología japonesa para mejorar la calidad y la productividad de cualquier tipo de empresa es el título del libro que nos ofrecen Luis Socconini y Marco Barrantes, del Grupo Editorial Norma. En esta obra, los autores presentan un método sencillo y práctico para aplicar los principios fundamentales de la calidad en las empresas. Las 5's es un sistema que no sólo permite contar con un soporte efectivo para las operaciones de la empresa, sino también brinda una filosofía de trabajo y de vida para las personas, al incidir directamente en el desarrollo de hábitos básicos, como el orden, la disciplina, la limpieza, la estandarización y el seguimiento de nuestras actividades.

¿Qué son las 5's?

Este libro proporciona un paquete integral de soluciones para mejorar la calidad y la productividad, explica paso a paso en qué consiste el método de las 5's y la manera de utilizarlo en la

empresa en un ambiente de permanentes cambios. El sistema conocido como las 5's se desarrolló en Japón con el fin de mantener organizadas, limpias, seguras y, sobre todo, productivas las áreas de trabajo. En la práctica, la aplicación de este sistema se convirtió en el primer paso hacia la adopción de la filosofía de la calidad total en las empresas japonesas. Es por ello que hablar de procesos con cero defectos, cero demoras y cero desperdicios, se debe inicialmente a que las empresas desarrollaron el soporte de una operación estructurada bajo el sistema de las 5's.

El nombre de las 5's tiene su origen en cinco palabras japonesas que empiezan con la letra "s", a saber: i) *seiri*: seleccionar; ii) *seiton*: organizar; iii) *seiso*: limpiar; iv) *seiketsu*: estandarizar, y v) *shitsuke*: seguimiento.

El libro se organiza en seis capítulos, entre el primero y el quinto se desarrollan cada una de las 5's, y en el sexto se incluyen casos de empresas que han aplicado este sistema, la metodología que emplearon y los beneficios que obtuvieron a partir de su implementación.

1. Seiri (Seleccionar) significa remover de nuestra área de trabajo todo lo que no necesitamos para realizar nuestras operaciones productivas. El proceso que se debe seguir para remover los artículos innecesarios del área de trabajo incluye los pasos siguientes:

Paso 1: Reconocer el área de oportunidad

Hacer una revisión del lugar de trabajo que nos permita detectar áreas u objetos que por naturaleza pudieran pasar desapercibidos ante nuestros ojos, tales como: componentes, productos, herramientas, equipos, documentos, gabinetes, papelería, entre otros objetos que tenemos en el área de trabajo y que no ocupamos con la frecuencia suficiente como para tenerlos en espacios que bien podríamos liberar.

Paso 2: Definir los criterios de selección

Es importante definir un estándar que nos ayude a diferenciar lo que es realmente necesario de lo que no lo es. Algunos criterios que se podrían utilizar para ello son: i) sobre la base del tiempo; ii) sobre la base de la frecuencia de uso; y iii) sobre la base de la cantidad a usarse.

Paso 3: Identificar los objetos seleccionados

Los objetos, productos o documentos seleccionados como no necesarios deben ser identificados y llevados a un área de cuarentena; es decir, a un local o espacio en los que no estorben a la operación o trabajo cotidiano.

Paso 4: Evaluar los objetos seleccionados

Habrá que decidir qué hacer con los objetos que fueron seleccionados como no necesarios; por lo tanto, es conveniente preguntarse si estos objetos o documentos están de más, si ya son obsoletos o si están dañados.

Con el solo hecho de tener en el sitio de trabajo únicamente los artículos, documentos o equipos que se necesitan, se obtendrán los siguientes beneficios: i) más espacio; ii) menos estorbo de

cosas innecesarias; y iii) menor costo de inventarios, por no tener objetos o productos de más.

2. Seiton (Organizar) es ordenar los artículos, equipos o documentos que necesitamos para facilitar su uso e identificarlos, en forma adecuada, para localizarlos y, posteriormente, regresarlos a su lugar. Es necesario asignar un lugar específico para cada cosa u objeto, de manera que se facilite su identificación, localización y disposición.

El proceso de organización conlleva los pasos siguientes:

Paso 1: Preparar el área de trabajo

Este paso consiste en dividir nuestra área de trabajo en zonas manejables que cualquier persona pueda identificar; para ello, se puede usar colores, tableros, pizarrones, etiquetas o algún otro medio para identificar apropiadamente las mencionadas áreas.

Paso 2: Ordenar el área de trabajo

Tener un área de trabajo organizada donde cualquier persona inmediatamente pueda ver, tomar y regresar cualquier artículo, objeto o documento, es el equivalente a responder en forma adecuada las siguientes preguntas: i) ¿Qué necesito?; ii) ¿Dónde se encuentra?; y iii) ¿Cuántos artículos hay?

¿Qué necesito y cuántos artículos hay?

En la etapa de la **selección** (*seiri*) definimos qué artículos, objetos o documentos son necesarios en nuestra área de trabajo y qué cantidad tenemos de ellos.

¿Dónde se encuentra?

Colocar los artículos, objetos o documentos en el área de trabajo de acuerdo con la frecuencia con que se utilizan: uso muy frecuente, cerca del lugar donde se utilizan y uso ocasional, cuando

no se requieren cerca del lugar de trabajo.

Una adecuada identificación del lugar donde se almacenan los artículos facilita que cualquier persona pueda localizar rápidamente lo que necesita, y tomar y regresar a su lugar dichos artículos, objetos o documentos después de usarlos.

Paso 3: Establecer reglas y seguirlas

Es recomendable documentar el método de organización y entrenar a la gente para que siga los procedimientos.

Los beneficios que se obtendrían después de aplicar esta etapa son: i) Uso más eficiente de recursos, al localizar rápidamente lo que se necesita; ii) Menos accidentes, por contar con ayudas visuales; y, iii) Menos equivocaciones en el uso de partes o componentes, o en la utilización de las últimas versiones de los documentos.

3. Seiso (Limpiar) quiere decir mantener en buenas condiciones nuestro equipo de trabajo y conservar limpio nuestro medio ambiente.

Éstos son los pasos que debemos seguir para limpiar y mantener un área de trabajo siempre en buenas condiciones:

Paso 1: Determinar un programa de limpieza

Lo que se debe limpiar es el sitio de trabajo, el equipo y las áreas de uso común. Se debe definir qué es lo que se requiere limpiar, con qué frecuencia, cómo se debe llevar a cabo y asignar responsables de las actividades de limpieza. Y, finalmente, integrar el programa de esta actividad.

Paso 2: Definir los métodos de limpieza

Una vez que hemos definido *qué* es lo que vamos a limpiar, *cuándo* y *quién* lo va a hacer, sólo falta establecer *cómo* vamos a realizar esta actividad. Para esto, será necesario enlistar cada una de las actividades de limpieza, enumerar los artículos y equipos de limpieza que se necesitan y determinar el procedimiento a seguir en esta actividad.

Paso 3: Crear disciplina

Una manera de favorecer que la limpieza se convierta en un hábito es dar a conocer a todos los que colaboran en el área de trabajo qué es lo que se espera de cada uno de ellos.

Al concluir esta etapa del sistema de las 5's, se lograrán los beneficios siguientes: i) Mayor vida útil de los equipos y la maquinaria; ii) Reducción de interrupciones por fallas en los equipos y la maquinaria; iii) Menor índice de accidentes; y iv) Mejor ambiente de trabajo.

4. Seiketsu (Estandarizar) es definir una manera consistente de llevar a cabo las actividades de selección, organización y limpieza.

El proceso para estandarizar es el siguiente:

Paso 1: Integrar las actividades de las 5's en el trabajo regular

Existen diversas maneras mediante las cuales se pueden integrar las actividades de las 5's en las prácticas rutinarias de trabajo, destacándose dos: el establecimiento de procedimientos y la realización de auditorías de revisión. Para ello, se recomienda formar un grupo de auditores, elaborar una lista de verificación para determinar el grado de cumplimiento en cada área de trabajo, e integrar un programa de auditorías.

Paso 2: Evaluar los resultados

Lo que no se mide, no se puede controlar, y lo que no se puede controlar, no se puede mejorar. Así que hay que evaluar cuantitativamente los resultados de las auditorías para determinar el grado de cumplimiento del programa de las 5's en cada área de trabajo.

El beneficio que se obtiene al estandarizar consiste en lograr que en nuestras áreas de trabajo se mantengan los resultados obtenidos con las tres anteriores "s".

5. Shitsuke (Seguimiento) es crear las condiciones que fomenten el compromiso de los

integrantes de la organización para formar un hábito con las actividades relacionadas con las 5's.

En esta fase se verifica que se estén llevando a cabo las actividades que se habían planeado. Este control permite oportunamente eliminar durante la marcha cualquier barrera que se interponga a la obtención de los resultados esperados.

Para crear cultura en la organización se requiere que todos participen activamente. Se deberá dar entrenamiento sobre las 5's a todo el personal, e incorporarlo en el programa de inducción de los nuevos empleados. También se requiere difundir el programa a través de carteles y folletos alusivos, al igual que motivar y reconocer a todos los trabajadores y contar con el apoyo, el compromiso y el ejemplo de la alta dirección de la empresa.

6. La estrategia de la implementación. En el capítulo final, se describen los pasos necesarios para implementar el proyecto de las 5's; entre los cuales están: i) Formar equipos de trabajo para favorecer las relaciones humanas y compartir las actividades entre varias personas; ii) Brindar ca-

pacitación sobre técnicas de trabajo en equipo y, por supuesto, sobre el sistema de las 5's; iii) Identificar áreas de oportunidad; iv) Desarrollar las actividades de selección, organización, limpieza y seguimiento; v) Presentar los resultados que se vayan logrando; vi) Hacer auditorías de seguimiento; y vii) Revisar los resultados, procurando la documentación de los mismos, de manera que puedan servir de efectos multiplicadores.

En conclusión, se trata de un libro que presenta de manera muy práctica y sencilla, pero a la vez con profundidad y rigor metodológico y técnico, la estrategia para la aplicación del sistema de las 5's, que, como se dijo, no sólo proporciona un excelente soporte para las operaciones de la empresa, sino un medio de primer orden para desarrollar la cultura del trabajo en congruencia con los principios de la calidad total y la productividad.

Fuentes bibliográficas

Socconini, Luis y Barrantes, Marco, (2006), El proceso de las 5's en acción, México, Grupo Editorial Norma.