

RESUMEN EJECUTIVO

 Las 5'S progresivas:
no estamos diciendo
mentiras

LEAN

Con tanto énfasis que se le ha dado en estos días a convertir el entorno laboral en “Lean”, es difícil creer que la mayoría aún considere a las 5'S simplemente como limpieza.

POR MIKE SERENA, ED. D., DIRECTOR GENERAL, INSTITUTO TBM LEANSIGMA®

Resumen general

Definido de forma más apropiada, 5'S es un proceso para crear y mantener un lugar de trabajo más seguro, organizado, limpio y que sea de alto desempeño. El promover 5'S no significa únicamente levantar la basura, aún cuando ciertamente sea parte de esto, el énfasis reside en estar organizado, designar un lugar para artículos necesarios, y ser disciplinados, asegurando que todo lo necesario, tanto objetos como equipo, sea depositado de vuelta a su lugar.

En muchas organizaciones, 5'S se implementa como una idea tardía —es tan solo un elemento más a implementar de mejora continua en relación con la “lista de verificación de Transformación Lean”. Sin embargo, 5'S debe ser considerado como un prerequisite clave en la preparación de la cultura para la repetición requerida del trabajo estandarizado.

La verdad es que si una organización es incapaz de gestionar 5'S —y eso incluye el poder mantenerla—, entonces es poco probable que ellos sean capaces de gestionar el resto de su camino Lean.

Cuando colaboraba en Nissan Motor Manufacturing Corporation, por lo general se nos capacitaba para poder ejecutar con los ojos cerrados nuestras tareas en la línea de producción. Al principio esto se efectuaba no solo para garantizar que todas las herramientas necesarias y equipo se encontraran en su lugar designado y debidamente dispuestas para su uso. Si este era el caso entonces; ¿alguna vez existiría la necesidad de buscar alguna herramienta u objeto de equipamiento? Vivíamos bajo el principio: “Cada área alineada, como para ciegos”. Y en una organización Lean con énfasis en productividad y reducción en tiempo de respuesta este es un principio que puede diferenciar a tu empresa de la competencia. Es especialmente crucial en organizaciones que operen más de un turno ya que el personal de turnos subsecuentes no tienen que desperdiciar tiempo buscando artículos que ya fueron utilizados antes (colocados fuera de su lugar) por alguien del turno anterior. Incluso para organizaciones de un solo turno, puede desperdiciarse una gran cantidad de tiempo mientras los trabajadores buscan herramientas, equipamiento y materiales necesarios para realizar efectivamente sus labores.

Productividad y 5'S

Toyota no se elevó hasta la cima por mero accidente. Toyota está comprometida con una búsqueda sin fin hacia la reducción y la eliminación del deshecho y comprende que la contribución más significativa para incrementar la productividad es la eliminación de tiempo que no agrega valor. Un lugar de trabajo limpio, bien organizado es, por tanto, la fundación sobre la cual se basan todas las demás actividades y logros de producción.



El implementar 5'S brinda múltiples beneficios en tanto que:

- Crea el ambiente propicio para trabajo estándar
- Es un prerequisite para la perfecta calidad
- Motiva un control visual
- Le da un gran valor a la seguridad
- Promueve la satisfacción del empleado.

Históricamente, 5'S es un derivado de palabras japonesas que describen los cinco pasos para crear un lugar de trabajo organizado:

- Seiri: Segregar y descartar
- Siton: Ordenar e identificar
- Seiso: Limpiar e inspeccionar diariamente
- Seiketsu: Visitar frecuentemente
- Shitsuke: Motivar para sostener

La metodología "clásica" de 5'S por lo general es muy difícil de implementar, auditar y sostener. Cuando una empresa emprende el método tradicional hacia 5'S, por lo general tiende a "mezclar y combinar" los cinco niveles de una sola vez, lo cual a menudo genera confusión y conduce a una implementación fallida del programa. Aun cuando una empresa podría ser razonablemente exitosa con esta metodología, la subjetividad de las auditorías todavía presenta una barrera en el camino. Por ejemplo, si un evaluador audita un área en particular dentro de la Planta y destaca una calificación del 2.5 en 5'S debemos preguntarnos ¿qué significa esto exactamente? y ¿cómo se compara con la calificación de otro auditor en un área distinta que también recibió 2.5 de calificación?

El progreso en auditoría y en el sustento bajo un sistema tradicional 5'S a menudo resulta en una amplia gama de calificaciones que colocan tanto al programa como a su éxito potencial en una situación dudosa con relación a la efectividad y credibilidad.

Las 5'S Progresivas

¿Qué ocurre si en su lugar revisamos estos cinco pasos y los enfocamos a un lenguaje que los divida en cinco niveles que indican actividades

y comportamientos clave que son requeridos y deberán desempeñarse? ¿Acaso no sería mucho más sencillo tanto el implementarlos como el monitorear sus resultados? En resumen, podríamos además de reducir la cantidad de tiempo para progresar en los peldaños hasta el cumplimiento total, ser capaces de cuantificar resultados para ayudar en la sustentabilidad.

Las 5'S Progresivas pueden desglosarse hasta su esencia de modo que cada paso pueda vincularse con una tarea o actividad específica junto con una disciplina o comportamiento clave que será necesario para desempeñarse dentro de ese paso, tal como la siguiente tabla lo ilustra:

Estandarizar	En toda la planta	Expandir el título de propietario a todos para aprovechar al máximo las ganancias
Paso	Actividad	Comportamiento
Clasificar	Etiqueta Roja	Eliminar artículos innecesarios
Ajustar	Asignar y etiquetar	Designar un "lugar" para cada cosa en el lugar de trabajo
Sostener	Regresar	Colocarla de vuelta en su lugar después de usarse
Simplificar	Productividad	Eliminar esfuerzos que no agregan valor

Esta metodología de "lenguaje simple" ofrece una enorme ventaja: le permite a los practicantes concentrarse en su implementación de 5'S paso por paso hasta que se complete en su totalidad un paso a la vez y este pueda sostenerse. Para cada nivel existe una actividad claramente definida así como un aprendizaje y comportamiento requerido que corresponde con dicha actividad. Esto hace que todo el proceso sea más aceptable desde la perspectiva de la fuerza laboral así como una mejor gestión desde una perspectiva global de planta. Si las personas comprenden cuáles son los comportamientos necesarios para

desempeñarse en un nivel particular, será mucho más sencillo para ellos el incorporar estos comportamientos como una parte habitual de sus rutinas, lo cual, por supuesto, impulsará 5'S hasta ese nivel. La lógica fundamental de 5'S Progresivas es que tanto los éxitos como las oportunidades pueden cuantificarse en cada paso brindando con ello una ruta clara de qué es lo que se requerirá para progresar hacia el siguiente nivel.

Así que, ¿cómo se mueve o “mejora progresivamente” de un nivel a otro? Una ventaja clave de las 5'S Progresivas es la simplicidad de calificar dentro de cada uno de los niveles.

Nivel 1

En este Nivel, como ocurre con todos los pasos de las 5'S, existen diez categorías específicas, claramente definidas, así como ejemplos que detallan qué artículos dentro de un área auditada son considerados como necesarios para su operación. Cada una de las diez categorías puede confeccionarse a medida a cualquier área en particular bien sea dentro del piso de producción o de oficinas. Por supuesto, una clara definición de objetos necesarios e innecesarios deberá acordarse previamente. Por ejemplo, un objeto en la lista de 10 podría aplicar al amueblado y al equipamiento, otro podría referirse a equipamiento personal de seguridad y un tercero podría auditar documentación y guías instructivas y así sucesivamente. Si solo encontramos aquellos objetos que se supone deberían estar dentro de dicha categoría, entonces dicha área recibe una calificación del 0.1 para esa categoría. Sin embargo, si algún objeto que no debería estar aparece en el área auditada entonces la calificación será de 0 y el auditor elaborará una lista de objetos ajenos de modo que se establezca claramente que deberán ser retirados de allí. Ninguna categoría puede recibir una calificación del 0.1 si se observan violaciones para esa categoría.

Nivel 2

En el Nivel 2, la disposición “set”, todo mundo acuerda dentro de un área el lugar donde cada cosa “residirá”. Esto es crucial en particular dentro de áreas donde existen múltiples usuarios –la colocación de herramientas y equipo deberá tener sentido para el uso destinado, observando la frecuencia de su uso y tomando en cuenta su ergonomía. Ya determinado la ubicación deberá etiquetarse debidamente. La etiqueta podrá incluir información tal como la descripción del producto, el número de parte, cantidades máximas y mínimas, etcétera.

Es de gran ayuda el identificar y etiquetar extinguidores, equipo y amueblado; objetos de escritorio y superficies planas; pasillos; contenedores de almacenaje; herramientas, plantillas y accesorios. En la mayoría de los casos, cada instalación contará con códigos de color específicos y designados para marcar ubicaciones específicas para un mejor control visual. Por ejemplo, áreas delimitadas con cinta roja podrían ser aquellas que contienen riesgos, mientras que áreas delimitadas con verde podrían indicar equipo de primeros auxilios y los pasillos podrían estar marcados con blanco o amarillo. Tanto el contar

con un código de color universal como con un proceso de comunicación garantizará que todo el mundo dentro de las instalaciones esté consciente y atento sobre qué tipo de objetos podrían encontrarse en una ubicación particular.

Es importante destacar que cuando un área es calificada en tanto a su cumplimiento con el Nivel 2 de las 5'S es posible obtener una calificación global de 2.0, lo que querría decir que todo objeto innecesario ha sido retirado y que todo objeto se encuentra en su lugar de “residencia”, sin embargo, esta calificación no indica ni garantiza que el personal en verdad colocará dichos objetos en las áreas que fueron designadas para después de su uso. Este comportamiento se evalúa en la tercera etapa de las 5'S Progresivas.

Nivel 3

El Nivel 3, “Sostener”, resaltan aquellos artículos que en realidad se colocaron en su lugar de residencia mientras no están siendo utilizados. En este paso, la importancia de crear y sostener peldaños operativos de trabajo estándar se torna crítica para la consistencia y sostenimiento de operaciones planeadas. Por supuesto, con toda anormalidad que pudiera ocurrir, una respuesta rápida ante una cuestión así, como la capacitación, asesoría y enseñanza del estándar privilegiado es lo más recomendado para evitar la reincidencia de lo anormal. Al principio, las áreas deberán ser auditadas diariamente por el supervisor de área para garantizar que se está cumpliendo con trabajo estándar.

Nivel 4

El Nivel 4 “Simplificar”, resuelve la eliminación de todo esfuerzo que no agrega valor. Originalmente, cuando lanzamos nuestras instalaciones Nissan en Smyrna, Tennessee, nos concedieron diez minutos para limpiar después de cada turno. Pero en el Nivel 4, se nos desafió con la siguiente pregunta: “¿Qué es aquello que requiere de diez minutos para ser limpiado a diario?”. ¿Si los trabajadores realmente tienen la disciplina de mantener su lugar de trabajo organizado durante su turno, entonces cuánto tiempo en realidad se

requiere para limpiar al final de un turno? Con esto grabado en la mente, el descubrir la fuente de una fuga de aceite o el investigar por qué se tira la basura en el piso conllevará a reducciones significativas en el tiempo requerido para limpiar al final de un turno. Al tomar esta perspectiva en Nissan, fuimos capaces de agregar de vuelta 9 minutos a cada día, y aquellos minutos contribuyeron a incrementos en productividad.

Nivel 5

El Nivel 5, la “Estandarización” expande esta visión de un área en particular hasta toda la organización. Esto incluye la evaluación de espacios entre áreas de trabajo, tanto en el piso de planta y en áreas de oficina así como alrededor de la propiedad, incluyendo el estacionamiento, área de carga y otras áreas “neutrales”. Si las personas en áreas específicas comienzan a responsabilizarse también por estas “áreas exteriores” o por los espacios donde sus áreas propias colindan, entonces la organización en su totalidad cobra niveles más elevados de propiedad y responsabilidad promoviendo una filosofía de organización y disciplina. Lo que es más, este énfasis en mejora 5'S en la totalidad de la planta genera un impacto significativo para aquellos visitantes (clientes y clientes potenciales) quienes se llevan una muy buena primera impresión que será el aspecto más memorable de toda su visita. El Nivel 5, como todos los pasos anteriores, consiste en una forma propia de auditoría que consta de diez distintas categorías para su evaluación. En este Nivel, toda la organización, incluyendo la comunicación global de la empresa, capacitación, auditoría, y la adhesión con trabajo estándar se encuentra bajo escrutinio.

Con este punto de vista, todos participan en el mantenimiento y organización del sitio en su totalidad, incluyendo el mantenimiento general de los estacionamientos, terrenos y rampas de embarque, así como simplemente en recoger papeles tirados u otros residuos en patio y los alrededores.

Tableros de Desempeño

La fortaleza de cualquier tablero de desempeño consiste en resaltar aquellos indicadores clave de éxito. A menudo, el seguimiento de las 5'S es una de las primeras medidas que forman parte del tablero de desempeño en un análisis SQDC de un área determinada (seguridad, calidad, entrega y el costo). Estos tableros son efectivos ya que muestran tres niveles distintos de información. El Nivel 1 es la línea de recopilación de datos donde se puede publicar el formulario completado de auditoría de las 5'S. El Nivel 2 es un tablero de desempeño que muestra una gráfica de los datos actuales contra un objetivo estipulado de manera que se puedan identificar las tendencias. El Nivel 3 es donde se enumeran las medidas correctivas, por lo general en un formato que incluye “qué, quién, cuándo”, es decir, lo que ha de ser realizado, por quién, y cuándo va dicha persona a completar la tarea asignada.

Es necesario que todo programa 5'S sea especificado, esté bien definido y claramente comunicado de forma que el personal esté consciente tanto de las expectativas así como del rol que desempeñarán para conseguir un exitoso y efectivo programa 5'S. Tanto las auditorías



Lineamientos para el avance hacia delante

Las 5'S también pueden aplicarse en un camino Lean en general y podrán ser un prerrequisito para efectuar el cambio cultural. Si una organización es incapaz de manejar las 5'S, entonces será poco probable que pueda sostener un camino Lean. Una necesidad primordial en todo lo que se refiere a lean es el liderazgo. Sin liderazgo y sin liderar con el ejemplo es poco probable que alguna iniciativa sea capaz de crear el cambio cultural dentro de tu organización que a fin de cuentas te permitirá aprovechar las 5'S para ayudarte a impulsar una cultura lean. Tanto tus acciones como el comportamiento serán un espejo de lo que prometas hacer, claramente determinarán el nivel de tu credibilidad y compromiso para con alguna iniciativa.

Los siguientes diez lineamientos representan lo que es necesario para un programa efectivo 5'S:

1. Comunica elementos esenciales de 5'S racional, roles, expectativas, y estrategia de implementación.
2. Involucra absolutamente a todos.
3. Responsabilidad, credibilidad, y liderazgo son aspectos críticos del éxito.
4. Los gerentes de todos los niveles deberán estar visiblemente comprometidos.
5. Aplica consistentemente los principios 5'S en todas las áreas de la empresa (planta y oficina).
6. Liga las actividades 5'S con todas las demás actividades kaizen.
7. Los supervisores deben asegurarse de que su zona cumpla con las normas 5'S todos los días.
8. Garantizar tanto la cuantificación como la publicación de todo resultado 5'S.
9. Reconoce y promueve áreas modelo y reconoce a equipos de trabajo exitosos.
10. Establece una credibilidad personal para crear una cultura de “Si tú lo tiras, levántalo” y “Jamás transites sin detenerte o ignores una anomalía que detectes en el área de trabajo”.

como los auditores deberán estar capacitados y recibir certificaciones por méritos al mantener resultados consistentes además de que las áreas de responsabilidad y obligaciones deberán estar claramente establecidas. Las auditorías, aún cuando deberán programarse en forma aleatoria, siempre tendrán que ocurrir semanalmente y deberán espaciarse de modo que las medidas correctivas puedan implementarse tal como fueron programadas. Las calificaciones 5'S deberán ser un tema importante de discusión dentro de las reuniones de pendientes semanales de cada jefe de departamento y dichos resultados deberán compararse contra los resultados de toda la organización para garantizar la consistencia y la comunicación de "las mejores prácticas".

A menudo, muchas empresas se comprometerán con una meta global a nivel total empresa y celebrarán los logros de aquellos departamentos que hayan cumplido o incluso excedido sus metas.

Al final del día, la comunicación es la clave y deberá siempre permanecer hasta la cima en la lista de pendientes de todos y cada uno de los empleados. Tanto el racional así como el incentivo para implementar cualquier iniciativa deberá incluirse de manera clara y ser comprendido por todos sin excepción. Si el valor percibido del programa (esto es, qué beneficio obtendré yo de todo esto como persona y como empresa) no está claramente expresado con sus ramificaciones y beneficios obvios para todos, entonces el programa difícilmente dará resultados significativos.

Como mínimo, un plan de comunicación 5'S deberá explicar lo que 5'S es y el por qué es tan importante, y cómo deberá implementarse. Las personas que comprenden perfectamente qué es lo que se espera de ellos y entienden cuál será su rol específico, especialmente en una transformación total de la empresa, mayores serán las probabilidades de éxito.

Los artículos adicionales en la lista resumen la importancia de credibilidad, compromiso, involucramiento y cuantificación del

programa. Si es que la cultura cambiará, entonces todo esto deberá ser más significativo y relevante que puros slogans que se utilizan en presentaciones y conversaciones en el piso de la planta. Deberán practicarse y demostrarse por todo empleado en todo nivel de la organización. El comportamiento deseado deberá ilustrarse con el ejemplo, reforzarse y promoverse a través de la organización.

Una "Casa" en Orden

Auditorías inconsistentes, progreso lento y calificaciones inmerecidamente infladas bajo el sistema tradicional de las 5'S son subjetivas y esta misma subjetividad termina por enmascarar las oportunidades, diluir la efectividad y erosionar la credibilidad de la alta gerencia. Si deseas establecer un programa 5'S efectivo y perdurable, uno que facultará y habilitará tu organización entera para avanzar hacia adelante con pasos agigantados en tu camino Lean, considera la implementación de las 5'S Progresivas.

Esta es una metodología lógica, paso a paso, para organizar un lugar de trabajo de alto desempeño. El progreso es totalmente cuantificable lo que hará sencillo para todos monitorear y progresar. Con una metodología tan lógica para edificar los cimientos de alto desempeño, quién no querría poner su casa en orden a la hora de entretener una visión de cómo prepararse para el mercado global.

Acerca de TBM Consulting Group

Con su sede ubicada en Durham, N.C., el grupo TBM Consulting Group, Inc. es el proveedor líder en consultoría y servicios de capacitación en LeanSigma® en Norte y Sud América, Europa, Asia y Australia.

La misión de la empresa es el ayudar a fabricantes y a negocios de la industria de servicios a crear una ventaja competitiva que genere un crecimiento importante en sus ventas y utilidades. TBM provee dirección estratégica e implementación práctica para guiar la transformación cultural y organizacional.

El TBM LeanSigma® Institute ofrece una gama de talleres interactivos, capacitación en línea, conferencias con el usuario y soluciones hechas a la medida para brindarle a las empresas esas herramientas necesarias para lanzar su propia iniciativa lean. La metodología del TBM Consulting Group's LeanSigma® integra los principios lean para velocidad de respuesta con el enfoque en calidad de Six Sigma.

Para conocer más acerca del TBM Consulting Group y del TBM LeanSigma Institute visítanos en www.tbmcg.mx

TBM puede acompañarlo en cada etapa proporcionándole herramientas para lograr el éxito de su plan.

EL MÁS RÁPIDO SIEMPRE GANA

En TBM nos especializamos en consultoría de operaciones y de cadena de suministro para fabricantes y distribuidores. Ayudamos a las empresas a ser más ágiles, rápidas y a que su desempeño sea de 3 a 5 veces mejor que su competencia.

in | | | tbmcg.mx

