

## Evolución del Programa de las 5's: Orden y Limpieza en Oficinas

**Guillermo Campamà**  
**Socio Consultor y Auditor de**  
**EuQuality Networks, S.L.**  
**Octubre - 2006**

La sensación de incapacidad de llegar a cumplir con ritmo que marca el día a día ya no es patrimonio exclusivo de maquinistas y operarios. En las oficinas, cada vez más, los trabajadores están preocupados por los problemas de cada día, por los «incendios» de última hora, por los eternos informes pendientes... El personal asiste a seminarios y lee libros sobre nuevas técnicas de organización, gestión... pero le falta algo que necesitan saber, y muchas veces se siente confundido. Quizás incluso haya una sensación de resignación provocada por la creencia de que las personas han dado el máximo de sí mismas y no pueden hacer las cosas mejor. O sí.

### Introducción

Desarrollar una comprensión integrada y establecer prioridades son procesos importantes dentro de nuestro trabajo. Sin embargo, se plantea una pregunta fundamental: ¿hemos dedicado el tiempo suficiente a averiguar qué es lo que ocurre realmente en la empresa? Si no es así, dediquemos un tiempo a examinar algunas cosas típicas que suceden en una oficina:

- En determinado lugar, vemos que un trabajador lleva en las manos varios archivadores muy pesados.
- En otro lugar, vemos personas que trabajan frenéticamente para acabar unos presupuestos, después de descubrir que los que habían elaborado no se ajustan a los requisitos del cliente. Vemos también a personas que esperan que una fotocopiadora se ponga a funcionar o que se les entregue folios para cargarla y seguir fotocopiando...

Cuando comprobamos la forma en que la gente trabaja, descubrimos que quizás estén trabajando porque hay encargos sobre los cuales trabajar, pero no siguen determinados procedimientos o prácticas que se hayan establecido previamente.

Planteémonos las siguientes preguntas:

- ¿Cuántas de estas actividades son absolutamente necesarias para nuestras operaciones diarias?

- ¿Cuántas de estas actividades están añadiendo valor al trabajo, en vez de coste?
- ¿Cuántas de estas actividades están relacionadas con cosas que el cliente ve y que le preocupan?

Si en una primera reflexión ya intuimos estamos desperdiciando recursos, que podríamos mejorar en algo nuestra actividad diaria, deberíamos realizarnos más preguntas:

- ¿Qué estamos haciendo efectivamente para reducir este desperdicio?
- ¿Qué parte de nuestro tiempo está dedicado a eliminar este desperdicio?
- ¿Sabemos realmente qué porcentaje de este desperdicio puede eliminarse?
- ¿Sabemos realmente cuánto ahorro de dinero se puede conseguir con estos esfuerzos?

La mayoría de nosotros no puede contestar estas preguntas. Debemos recordar una cosa: gran parte de nuestro trabajo exige una intervención inmediata. La urgencia de estos asuntos puede impedirnos analizar y planificar nuestro trabajo. Tenemos la sensación de haber logrado más cosas cuando dedicamos tiempo al trabajo urgente y quedamos exhaustos. Sin embargo, ¿es ésta en realidad una forma productiva de utilizar nuestro tiempo?



**Acostumbramos a pensar que el tiempo es algo que añade valor. Por el contrario, deberíamos considerar que el tiempo es algo que erosiona el valor cuando se malgasta.**



## *El Desperdicio*

Desperdicio es “**todo aquello que no añade valor a nuestra actividad**”. Por desgracia, en nuestro entorno laboral existe demasiado desperdicio. Hablamos constantemente de las dificultades que hay para trabajar eficazmente, pero tendemos a ignorar el desperdicio que nos rodea y a pasar por alto las oportunidades para mejorar la situación.

Acostumbramos a pensar que el tiempo es algo que añade valor. La experiencia en nuestro puesto de trabajo, por ejemplo, es considerada como una función del tiempo que se basa en las experiencias acumuladas o en las horas dedicadas a realizar tareas concretas. Por el contrario, deberíamos considerar que el tiempo es algo que erosiona el valor cuando se malgasta. Debemos tomar medidas concretas para acelerar la mejora de la empresa y, de este modo, desempeñar nuestras funciones y responsabilidades con más eficiencia para poder avanzar.

Aquí nos estamos refiriendo a la necesidad de introducir prácticas para mejorar el trabajo allí donde tiene lugar la acción. Practicando la solución de problemas de forma diligente y con la mayor cantidad posible de personas, desaparecerán muchos de nuestros problemas actuales. Las ideas de cada persona se utilizarán para mejorar el funcionamiento de la empresa, pero los resultados más notables se obtienen poniendo en práctica actividades de mejora del modo más integrado posible, de forma que cada proyecto de mejora pueda conectarse con los demás.

Asimismo, queremos desarrollar ciertos criterios que facilitan estas mejoras, de modo que se haga realidad el proceso de perfeccionamiento. Con objeto de lograr estas metas, tenemos que comprender mejor el problema de los desperdicios en la oficina.

## ***Organización en el Puesto de Trabajo***

En la lucha contra el "desperdicio", juega un papel fundamental la organización del puesto de trabajo, ya que una deficiente dedicación a este tema, tanto por parte de los mandos intermedios, como por parte de los propios trabajadores, genera una importante carga de trabajos no productivos e innecesarios.

El orden y la limpieza (HOUSEKEEPING) está estrechamente ligado a la organización del puesto de trabajo. Practicando el principio: "Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar", se desarrolla un estilo de trabajo estandarizado que facilita la ejecución del mismo.

Existe una fuerte ligazón entre el nivel de orden y limpieza y los niveles de desechos, averías, accidentes, absentismo, etc. El orden y la limpieza es tarea de cada uno y de todos.

## ***El programa de las 5's***

### ***Generalidades***

La idea básica de las 5S es muy simple en sí misma: mantener las cosas escrupulosamente limpias y ordenadas incrementará la eficiencia y la moral de los

todos empleados. En otras palabras, es un programa de fácil comprensión que permite tener una buena y efectiva organización en la oficina.

El término 5S deriva de la primera letra de los cinco términos Japoneses que se utilizan para describir el programa:

- SEIRI: clasificar y eliminar
- SEITON: orden
- SEISO: limpieza
- SEIKETSU: estandarización
- SHITSUKE: entrenamiento y disciplina

Estos son los cinco pasos básicos del movimiento **KAIZEN**, mas conocidos como el principio de las 5 S:

### 1. Clasificar y eliminar (Seiri):

- Clasifique todo, luego ordénelo.
- Ordene todo lo que tenga, identifique lo que precisa y retire todo lo innecesario.

### 2. Orden (Seiton):

- Coloque las cosas en orden.
- Asigne una localización separada para todas las cosas esenciales.
- Haga que el área sea autoexplicativa de forma que cada uno sepa donde encontrar algo.

La organización (seiri) y el orden (seiton) deben saltar a la vista de forma que todos puedan encontrar lo que precisan.

### 3. Limpieza (Seiso):

- Limpie el equipo, herramientas, área de trabajo.
- Mantenga el área de trabajo limpia todo el tiempo.

Extrañamente, muchas oficinas completamente desordenadas que, curiosamente, tienden a tener en sus paredes muchos carteles recomendando orden y limpieza.

### 4. Estandarización (Seiketsu) :

- Mantenga el equipo y las herramientas.
- Mantenga limpia el área de trabajo.
- Desarrolle normas y estándares.

## 5. Entrenamiento y disciplina (Shitsuke) :

- Aplique las reglas escrupulosamente.
- Haga de ello un hábito.

El orden y la limpieza requieren acción y ejecución, no simplemente hablar de ello. Las 5 S's son el comienzo para la identificación de los problemas y desperdicios. Las 5 S's deben ser parte de un programa de calidad total para toda la compañía. Es imposible implementar con éxito este programa sin el soporte entusiasta de los trabajadores.

La motivación no puede provenir solamente del deseo de la dirección de tener una fuerza de trabajo más eficiente, sino también del deseo de los empleados de tener un ambiente de trabajo más confortable.

Los elementos de este programa de organización son muy simples y obvios en sí mismos, pero su aplicación regular y sistemática puede mejorar grandemente la atmósfera del puesto de trabajo y asegurar consistentemente productos de alta calidad.

### **Objetivos del Programa 5s**

- Un lugar de trabajo seguro y limpio: Mantener el lugar de trabajo seguro y limpio eliminando las cosas innecesarias y ordenando las necesarias.
- Un lugar de trabajo sin fallos: Crear y mantener un sistema de trabajo en el que se puedan tomar medidas correctoras de fallos y donde estén definidas las zonas de ubicación de las piezas defectuosas.
- Un lugar de trabajo sin pérdidas ni despilfarros: Organizar el espacio, el movimiento de materiales y los traslados de la forma más óptima para conseguir la máxima productividad.
- Un lugar de trabajo despejado y transparente: En el que se pueda detectar cualquier anomalía fácilmente, determinando el qué, el cómo y el dónde.

En resumen, un programa que nos permita colocar las cosas en el lugar donde se puedan utilizar con facilidad y con el máximo rendimiento, eliminando las cosas inútiles o innecesarias, limpiando las instalaciones, útiles y herramientas, creando y manteniendo un buen ambiente de trabajo.

### **Condiciones para una implantación eficaz**

- ¿Está convencido de que la mejora de la gestión de su trabajo es un largo viaje que comienza por cambiar “pequeños” hábitos de trabajo? ¿Está

dispuesto a priorizar e insistir en la mejora de su entorno físico de trabajo hasta conseguir cambiar algunos de sus hábitos y los de sus empleados? Si es así, inicie un programa 5S. En caso contrario, si lo desea, organice un “zafarrancho” de orden y limpieza general y olvidarse del asunto, no desgaste su credibilidad.

- Siga la metodología de forma disciplinada; los cambios no se producen sólo con buena voluntad.
- Vea otras empresas que hayan implantado esta metodología; si es posible en empresas con instalaciones similares a las suyas. Compruebe por sí mismo su factibilidad y beneficios.
- Comience con una sesión monográfica con su equipo de colaboración más próximo. Utilice materiales de apoyo y/o asesoramiento externo si cree que necesitará ayuda.
- Apueste por las personas y su capacidad de cambio y adaptación. Alcanzar un compromiso de todos para mejorar los entornos de trabajo es posible si usted demuestra que se lo toma en serio. No lo utilice como un método sólo para mejorar la productividad. Dedique parte de su tiempo y asigne un pequeño presupuesto que su empresa se pueda permitir. Reconozca la capacidad de cada persona para contribuir a la mejora de su entorno de trabajo y permita que lo haga.
- Empezar por usted mismo; eduque con su ejemplo. No desencadene acciones a mayor escala hasta que no haya hecho pequeños logros personales en su mesa, estanterías, despacho,...pida lo mismo a sus colaboradores más cercanos.
- Sólo cuando haya finalizado o avanzado lo suficiente en algún proyecto 5S realizado con su equipo de dirección debe desencadenar el proceso en cascada. Repita sesiones de sensibilización y formación por grupos en las diferentes dependencias. Trate de que tales sesiones estén dirigidas por los jefes de las mismas.
- No es sólo una cuestión de orden y limpieza por estética, se trata de hacer visibles los espacios de trabajo, los procesos, las anomalías y corregirlas.
- Establezca mecanismos de comunicación naturales para reforzar el proceso. Utilice carteleros de anuncios para hacer visibles los esfuerzos y logros en los diferentes proyectos. Favorezca sesiones de intercambio y escuche las dificultades de primera mano.

Una vez obtenido el compromiso serio y firme por parte de la Dirección de implantar las 5S en la organización, nuestro objetivo es conseguir que todas las personas de la empresa se sientan comprometidas con este proceso. Para ello, deben percibir las mejoras que este esfuerzo les va a reportar en su trabajo día a día.



## Conclusiones

El programa 5S's debe conducirnos a una mejor calidad del trabajo y a una alta productividad. El programa 5S's debe hacer más placentero el lugar de trabajo de cada uno, ayuda a la eficiencia del trabajo, aumenta la seguridad del puesto de trabajo y de la oficina y mejora la imagen de la empresa. El programa 5S's nos debe beneficiar a todos. Si no es así, los esfuerzos que destinemos a implantarlo no estarán justificados y en última instancia, pueden llegar a provocar efectos negativos en las personas implicadas.

En resumen, un programa 5S's:

- Ayuda a los empleados a adquirir autodisciplina
- Destaca los tipos de desperdicios que existen en el lugar de trabajo
- Reduce los movimientos innecesarios
- Permite que se identifiquen visualmente y se solucionen los problemas relacionados con la escasez de materiales, pérdida de documentos, no localización de registros...
- Hace visibles los problemas de calidad.
- Reduce los accidentes de trabajo
- Mejora la eficiencia en el trabajo

Porque al fin y al cabo, después de tantas horas de nuestras vidas destinadas a nuestro puesto de trabajo, tampoco estará tan mal que ese puesto de trabajo, como espacio físico, sea un poquito más agradable más allá del diseño del mobiliario... ¿no creen?

---

**Guillermo Campamà**  
**Socio Consultor y Auditor de Empresas**  
**EuQuality Networks, S.L.**  
[gcampama@euquality.net](mailto:gcampama@euquality.net)