

## Implantando 5S en las empresas

### Acerca del autor

DR. RICARDO HIRATA OKAMOTO



Director de Keisen Consultores especializados en los campos de Planeación Participativa, Articulación Estratégica, Mejora Continua e Innovación, Ingeniería Kansei, Efectividad Organizacional y del Liderazgo Efectivo e Inteligente con el sistema SYMLOG®.

Divulgador y promotor incansable de la calidad y mejora continua en México en radio, Blog y redes sociales.

Cofundador de la Asociación Mexicana de Trabajo en Equipo (AMTE AC), profesor de maestría en diferentes universidades. Investigador invitado en la Universidad Internacional de Hiroshima y profesor invitado en la Universidad de Arizona en el Mel & Enid Zuckerman College of Public Health.

Miembro de la Japan Society for Quality Control y Miembro Senior de la American Society for Quality.

Ricardo Hirata Okamoto  
Septiembre 13, 2016

**Temática:** Calidad y Mejora Continua, Mejora Continua e Innovación, Seguridad y Desarrollo Humano 5S, Calidad, Control Visual, Disciplina organizacional, Hábito, Mejora Continua, Pensamiento lógico, Seiketsu, Seiri, Seiso, Seiton, Shitsuke, TPM

Es interesante el ver cómo el tema de las “5S” ha retomado interés entre las empresas, después de un total desconocimiento a principio de los años 90, un auge y baja en su difusión al inicio del siglo XXI y hoy, con gran demanda sobre todo como parte de las herramientas de sistemas y organizaciones esbeltas.

Compartiendo mi experiencia desde hace más de 5 lustros con las 5S, llamadas así por sus nombres en japonés: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu y Shitsuke y que en español se han traducido de diferentes maneras, pero en la mayoría de los casos son: Clasificar, Organizar, Limpiar, Mantener y Disciplinar podemos aseverar los siguientes puntos:

Errores en la difusión, y, por tanto, en el entendimiento y de cada una de las 5S:

### PRIMERA “S”

- Se cree que es suficiente con “Clasificar” y “Separar” lo necesario de lo innecesario. En el peor de los ejemplos, las áreas o departamentos son evaluados alto (calificación alta), si demuestran

que han “desechado” o “dispuesto” lo innecesario (e.g. tirado, vendido, donado).

- El objetivo primordial de la primera “S” es promover el pensamiento analítico y búsqueda de la causa raíz de todo problema. En otras palabras, se cumple con la primera “S” cuando se desarrolla la capacidad para encontrar la causa raíz del por qué nos llenamos de cosas innecesarias, ejecutamos acciones preventivas y demostramos que, con las mejoras implantadas, ya no nos “llenamos” de cosas innecesarias o pertenecientes a otras áreas.
- Estas mejoras deben documentarse y su impacto medido.

### SEGUNDA “S”

- Se cree que esta segunda “S” relacionada a “Organizar”, es sinónimo de “Acomodar”. En el peor de los casos, todo se visualiza muy “ordenado” y “acomodado”

porque lo ejecutaron el día anterior de la auditoría, pero no se cumple con las reglas básicas de la segunda “S”.

- El objetivo primordial de la segunda “S” es el respeto de un par de reglas de oro:
  - “Mismo producto en el mismo lugar y en las mismas cantidades”
  - “Saber en todo momento, qué hay, cuánto hay y dónde está”.
- Y para ello, se hacen mejoras que se deben documentar, así como medir en su impacto (e.g. ahorro de tiempo, reducción de inventario).

### TERCERA “S”

Esta es la más delicada de todas, ya que la mayoría de quienes implantan 5S, creen que se trata única y exclusivamente de “Limpiar” y se confunde la tercera “S” con un “Día de la Limpieza” en las áreas, calificando los grados de suciedad y nunca el impacto de dicha suciedad.

El objetivo primordial de la tercera “S”, y hay que recordarlo muy bien, NO es limpiar, es INSPECCIONAR a través de un acto de limpieza (bien pudiera ser un acto de lubricación, acto de auditoría, acto de verificación del inventario o simplemente un dialogo de desempeño o revisión diaria del jefe a sus subordinados).

Posteriormente, realizar mejoras sobre los hallazgos encontrados en las inspecciones (e.g. análisis de causas y análisis de soluciones).

Lo importante es tener 2 subelementos funcionando: El calendario de inspecciones diarias, semanales y mensuales que se realizan en el área y, en segundo lugar, la hora de inspección que incluye, los puntos a revisar y el grado de cumplimiento de cada uno de estos (e.g. revisar diariamente que todo el personal del área cumple con su equipo de protección personal, revisar al momento de limpiar cualquier fuga de líquidos en tuberías).

### CUARTA “S”

- La cuarta “S” se refiere a la ejecución de actividades que estandarizan y mantienen todas las

mejoras realizadas y los logros obtenidos en las 3S anteriores.

- Se aplican controles visuales, dispositivos “Poka Yoke” o a prueba de errores, manuales de procedimientos, mapas de localización, entre otros.
- El objetivo primordial es promover la cultura de estandarización.

### QUINTA “S”

- La quinta “S”, es la menos explicada en los cursos, y se refiere a la promoción de los hábitos y en particular la disciplina, entendida como el respeto a lo establecido, lo normado y lo comprometido.
- Muchas organizaciones la mencionan, pero poco hacen para desarrollar la quinta “S”.
- Se desarrolla a través de acciones diarias de 3, 5 y 10 minutos buscando acciones repetibles por todo el personal y que nos recuerden a todos, la importancia del respeto por lo establecido, el análisis causa raíz, la mejora

continua y la seguridad en todo momento.

Como se puede entender, uno de los retos que tenemos todavía en nuestras organizaciones es la aplicación y entendimiento correcto de las 5S, antes de implantarlas. Muchas empresas e instituciones tienen errores de concepto en las 5S y, en consecuencia, estos errores son el origen de su ineffectividad.

La alta demanda que se tiene hoy por conocer e implantar las 5S, nos lleva a profundizar sobre los errores que se cometen no solo al momento de entrenar al personal sino en la ejecución e implantación del sistema.

Compartiendo mi experiencia con las 5S, lo primero que es necesario enfatizar es lo siguiente:

**“Las 5S NO son un Programa de Orden y Limpieza: ES un Programa que busca el desarrollo de la capacidad, disciplina y habilidad de mejorar y documentar”.**

Las 5S buscan desarrollar el hábito del respeto por lo establecido y permitir que todos en una organización implementen mejoras dentro de un marco reglamentario

previamente definido. Es una forma importante para promover un sistema de mejora continua con la participación de todo el personal, cosa que no se logra solo haciendo proyectos de mejora tipo Círculos de Calidad, proyectos 6 Sigma o Equipos Lean.

Entender las 5S es relativamente sencillo y se puede hacer en una plática de menos de 4 horas, sin embargo “Del dicho al hecho, hay un gran trecho”.

En el artículo 1 de esta serie, demostramos como existen errores de concepto en quienes enseñan las 5S y esto es el origen de un sistema de 5S ineffectivo, o como lo hemos visto en empresas, un sistema donde todos tienen 10 o 100% en sus auditorías mensuales.

En este segundo artículo profundizamos en otras causas de un programa ineffectivo de 5S y recomendaciones para su éxito.

**Causas frecuentes del fracaso en menos de 2 años de su implantación:**

- Desconocimiento del objetivo o fines organizacionales para implantar las 5S, ya que, dependiendo de las necesidades de

cada empresa o institución, se debe diseñar la estrategia de implantación, pero más importante aún, la articulación de las 5S con otras estrategias vigentes y futuras en dicha organización.

- La iniciativa nunca inicio en la alta dirección, sino por un grupo de entusiastas que conocían los conceptos, pero no las formas de implantación, seguimiento, evaluación y consolidación. No se construye un sistema de 5S.
  - Estructura de soporte (comités, roles, reglas).
  - Auditorías o evaluaciones.
  - Seguimiento
  - Reconocimiento
  - Documentación del aprendizaje.
  - Contingencias
- Por lo tanto, se vive una falta o carencia total de compromiso, apoyo e implantación por parte de la alta dirección que considera que las 5S son una práctica operativa y no corporativa e institucional.

- Se implanta sin conocer la cultura existente, estrategias vigentes e intentos fallidos en el pasado.
- Se implanta las 5S con el enfoque equivocado ya que a diferencia de lo que muchos conocen, el enfoque de implantación de 5S para seguridad e higiene o patrimonial es diferente al enfoque de 5S para mantenimiento, 5S para oficinas, 5S para almacenes entre otros.
- Pero también, las 5S como fomento del respeto y cultura interna de cumplimiento (e.g. promoción de hábitos) suele ser diferente en su implantación.
- No se vincula el sistema de 5S con los objetivos e indicadores del negocio y, por tanto, pierde el interés de la Alta Dirección. Los indicadores de las 5S son de avance porcentual (%) o de grados de cumplimiento de un estándar visual, pero no se mide el impacto de estos avances o estos cumplimientos con indicadores de desempeño.

### Formas poco pertinentes de implantación de las 5S:

- Se implantan las 5S como un proyecto de orden y limpieza y los participantes confunden 5S con limpiar los lugares previamente a las visitas de auditoría.
- Dar un curso y después practicar auditorías, este método funciona el primer año, después se desgasta y muere. Por tanto, no sirve.
- Se trata de aplicar 5S con un objetivo y, por tanto, estrategia fallida (e.g. 5S de manufactura a un almacén).
- Se enseña el concepto, pero no se planea y no se invierten recursos en la implantación y documentación.
- Las 5S no se relacionan con estrategias vitales de la empresa como Seguridad Industrial, Salud Ocupacional, Ergonomía, Costos, Productividad, entre otros portafolios de proyectos.
  - Las 5S no se miden distinto dependiendo del tipo de

trabajo y área de la empresa, sobre todo en lo referente a la medición del impacto de estas 5S en los procesos.

- Se usan hojas de evaluación únicas para toda la organización.

En nuestra experiencia, los siguientes elementos son clave para el éxito de un programa de 5S:

1. Claridad en la necesidad de la organización que será resuelta con la implantación de las 5S. Como en medicina, ¿Cuál es el mal para que receten este tratamiento?
2. Entendimiento de los propósitos básicos de las 5S y su razón de ser y existir en una organización (por la alta dirección, los potenciales promotores y personal clave de la empresa):
  1. Fortalecimiento de la conciencia de mejora: Todo se puede mejorar
  2. Fortalecimiento de la persona en el manejo del método de solución de

- problemas y disciplina para investigar la causa raíz de un problema.
- Fortalecimiento de la disciplina organizacional como es el respeto por lo establecido, lo acordado y comprometido.
  - Fortalecimiento de la Administración Visual y la toma correcta de decisiones en forma cada vez más autónoma.
  - Fortalecimiento de procesos estandarizados y replicabilidad.
- Total compromiso de la alta dirección. Deben ser los primeros aplicar al menos las primeras 3S en sus áreas de responsabilidad personal. ¿Están dispuestos a aceptar el reto de la implantación, la inversión de tiempo y recursos?, ¿Conocen los diferentes tipos de enfoques de implantación, los conceptos y beneficios?
  - Construcción de un modelo propio y definición de los criterios propios de la institución o empresa para cada una de las 5S. Por ejemplo,
- todos saben que la primera “S” es “Separar lo necesario de lo innecesario”, sin embargo, no existen criterios en la empresa para definir “¿qué es necesario en cada una de las áreas?”.
- Definición del alcance de la implantación por trimestres: ¿en qué procesos o áreas se implantará primero? (e.g. toda la empresa, una sucursal, un proceso, un departamento)
  - Definición de la responsabilidad de un área y persona encargada del éxito de las 5S en la organización, así como sus reglas de interacción con el resto de los ejecutivos y personal clave. Es la definición del modelo organizacional que hará viable las 5S.
  - Definición de los promotores y personal que participará conforme a los alcances de implantación.
  - Visita a empresas que tienen implantado el sistema y vigile que quienes acudan a dichas visitas sean los principales actores del programa de 5S (o potenciales actores).
- Definición del sistema de evaluación, reconocimientos y sanciones.
  - Gestión de recursos para tener un programa de 5S adecuado, ya que siempre será necesario invertir en equipos de almacenaje, etiquetado, limpieza y medios de difusión al personal.
  - Articulación con otras estrategias en la empresa (e.g. ISO9001, Empresa Socialmente Responsable, Equipos de mejora, Modelo de seguridad).

Es importante lograr elevar la efectividad de todos los participantes, empezando por la Alta Dirección, y así asegurar que el proyecto nace “vivo” y tendrá éxito, a lo largo de las etapas de arranque (o reactivación, si fuera el caso), la fase de consolidación en todas las áreas, la fase tercera de migración a indicadores de efectividad, la estandarización del sistema completo y sus articulaciones con toda la estrategia organizacional.

Como se puede entender, las 5S “Son el primer paso para mejora”, entendiendo que no se refiere a lugares limpios, sino a una

cultura propensa a la mejora y a la innovación en forma continua.

---

### *Contenido relacionado:*

- [\*El Enfoque de 5S para la Disciplina: Respeto por lo Establecido – Webinar\*](#)
- [\*5 Tips para la implantación de las 5S en las Micropymes - Keisen Consultores\*](#)

**Como citar este artículo:** Hirata-Okamoto, Ricardo, (13 de septiembre de 2016), *Implantando 5S en las empresas*, Artículos y Blog de Keisen Knowledge, KEISEN Consultores, México, <https://keisen.com/es/>

**Reserva de Derechos:** Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley.

*Distribución.* KEISEN CONSULTORES