

Editorial:

Una exigencia a los proveedores de la industria es la adopción de sistemas de aseguramiento de la calidad y de mejora continua. Las opciones son ampliamente conocidas: ISO 9000 (con todas sus variantes, como el QS 9000 y el ISO/TS 16949 para la industria automotriz y el ISO TC20 para la aeronáutica o su variante americana el AS 9100), Lean Manufacturing, Just in Time, etc. En respuesta a esta exigencia, los proveedores suelen buscar la certificación necesaria y el resultado de este esfuerzo suele ser una costosa documentación archivadaⁱ. Esto es consecuencia de que las empresas, en muchos casos, buscan la certificación como un recurso de mercadotecnia y no como una forma de aseguramiento de la calidad^{ii,iii}.

*En este número del **Boletín CIAAAS**, iniciamos la revisión de algunos temas enfocados a desarrollar una cultura de la calidad.*

R. Soto C.

El sistema de las 5 S's:

El primer paso hacia una cultura de la calidad

Las **5 S's** es un programa creado como parte del *Toyota Production System* (TPS). El TPS incluye otros métodos que actualmente se presentan como parte lo que se conoce como *manufactura esbelta*. Si bien 5 S's es un programa simple, los resultados son muy importantes, no sólo en la mejora directa de la calidad sino como la base de un sistema de aseguramiento de la calidad^{iv} y como los primeros pasos hacia el desarrollo de una cultura organizacional orientada al mejoramiento continuo.

Las 5 S's provienen de los siguientes conceptos en japonés:

- **Seiri** (organización). En este paso deben organizarse todas las cosas en cada área de trabajo y conservar sólo aquellas que son usadas frecuentemente. Los equipos,



herramientas, materiales e insumos que sólo eventualmente son empleados deben mantenerse en un área de depósito común separada. Los elementos que nunca son utilizados deben eliminarse: **No hay que mantener cosas sólo porque algún día se pueden requerir.**

- **Seiton** (orden). El paso 2 consiste en organizar, acomodar e identificar las cosas. Las que se han seleccionado como necesarias en un área de trabajo, deben acomodarse de manera que puedan ser alcanzadas y guardadas fácilmente. Las áreas de almacenamiento deben estar debidamente etiquetadas. Los pisos deben pintarse de manera que sea fácil identificar materiales, piezas o herramientas caídas. Deben señalarse áreas en el piso que identifiquen áreas de trabajo, de almacenamiento, de productos terminados, etc. Los tableros de herramientas deben pintarse con sombras para identificar rápidamente el lugar de cada herramienta. En una oficina deben colocarse libreros para manuales, libros y catálogos, debidamente etiquetados. **Mantener un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.**
- **Seiso** (limpieza e inspección). Una vez seleccionados y organizados los elementos que deben permanecer en nuestra área de trabajo es importante mantenerla así (¡incluso las áreas de trabajo virtual!, esto es, nuestro sistema de archivos en una computadora). **La limpieza regular del área de trabajo, permite identificar oportunamente daños en las herramientas y materiales de trabajo.**
- **Seiketsu** (estandarización). A fin de que los primeros tres pasos sean efectivos es importante simplificarlos y estandarizarlos. Conforme se adopta el programa, se deben ir simplificando los pasos de manera que sean más fáciles de seguir y factibles de adoptarse como hábitos. **El objetivo del cuarto paso es lograr que todos los miembros del equipo de trabajo adopten las nuevas formas de trabajo.**
- **Shitsuke** (disciplina). El quinto paso del programa es estandarizar los primeros 4 pasos y mantener una mejora permanente de ellos. **El objetivo final de un programa de 5 S's consiste en convertir la buena práctica en hábito.**



La implementación de las 5 S's requiere de la colaboración de todos los involucrados en cada tarea. Es por ello que los directivos de toda empresa deben abordarlo desde un punto de vista de cultura organizacional. Los primeros pasos son sencillos pero muy importantes, pues proporcionan una buena medida de hasta dónde cada persona en la organización está dispuesta a colaborar por desarrollar un verdadero sistema de calidad.

-
- ⁱ **So many standards to follow, so little payoff.** Stephanie Clifford. Inc Magazine, May 2005. <http://www.inc.com/magazine/20050501/management.html>.
- ⁱⁱ **Good Business Sense Is the Key to Confronting ISO 9000.** Frank Barnes in Review of Business, Spring 2000. <http://www.allbusiness.com/specialty-businesses/713376-1.html>.
- ⁱⁱⁱ **Probing the Limits: ISO 9001 Proves Ineffective.** Scott Dalgleish. Quality Magazine April 1, 2005. <http://www.qualitymag.com/CDA/Archives/17062620c7c38010VgnVCM100000f932a8c0>.
- ^{iv} **An investigation into Japanese 5-S practice in UK industry.** Stephen J Warwood, Graeme Knowles. The TQM Magazine. Bedford: 2004. Vol. 16, Iss. 5; pg. 347.