



Corporación Autónoma
Regional de Santander

MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN PROGRAMA 5S

VERSION : 1.0

Página 49 de 69

6. ESTRUCTURA DE EQUIPOS DE TRABAJOS "5 S" POR ÁREA

Los equipos de trabajo deberán ser estructurados de la siguiente forma:

Se deberá formar un comité 5 S que tendrá como primera función velar por la buena ejecución de este proceso, además de auditar a su personal. Este equipo será el mismo Comité Técnico (Que en sus reuniones destinarán el tiempo necesario para evaluar el programa) compuesto por:

- Subdirector de Planeación
- Subdirector de Gestión Ambiental
- Subdirector Administrativo y Financiero
- Secretaria General
- Jefe de personal
- Jefe de oficina de Control Interno

Cada Subdirector o jefe de oficina tendrá que formar los equipos de trabajo en su área, tomando en cuenta la idoneidad del trabajo y equipos que estos usan. (Se deben aprovechar las reuniones de los grupos de mejoramiento)



El personal tendrá que integrar un equipo de trabajo, dependiendo del trabajo que desempeña habitualmente, y estos equipos estarán formados por dos funcionarios o contratistas, quienes bajo la coordinación de su jefe inmediato serán los responsables del proceso.

Se mostrara a continuación un diagrama de distribución propuesto para la formación de equipos según tipos de trabajos y estructura de la CAS.



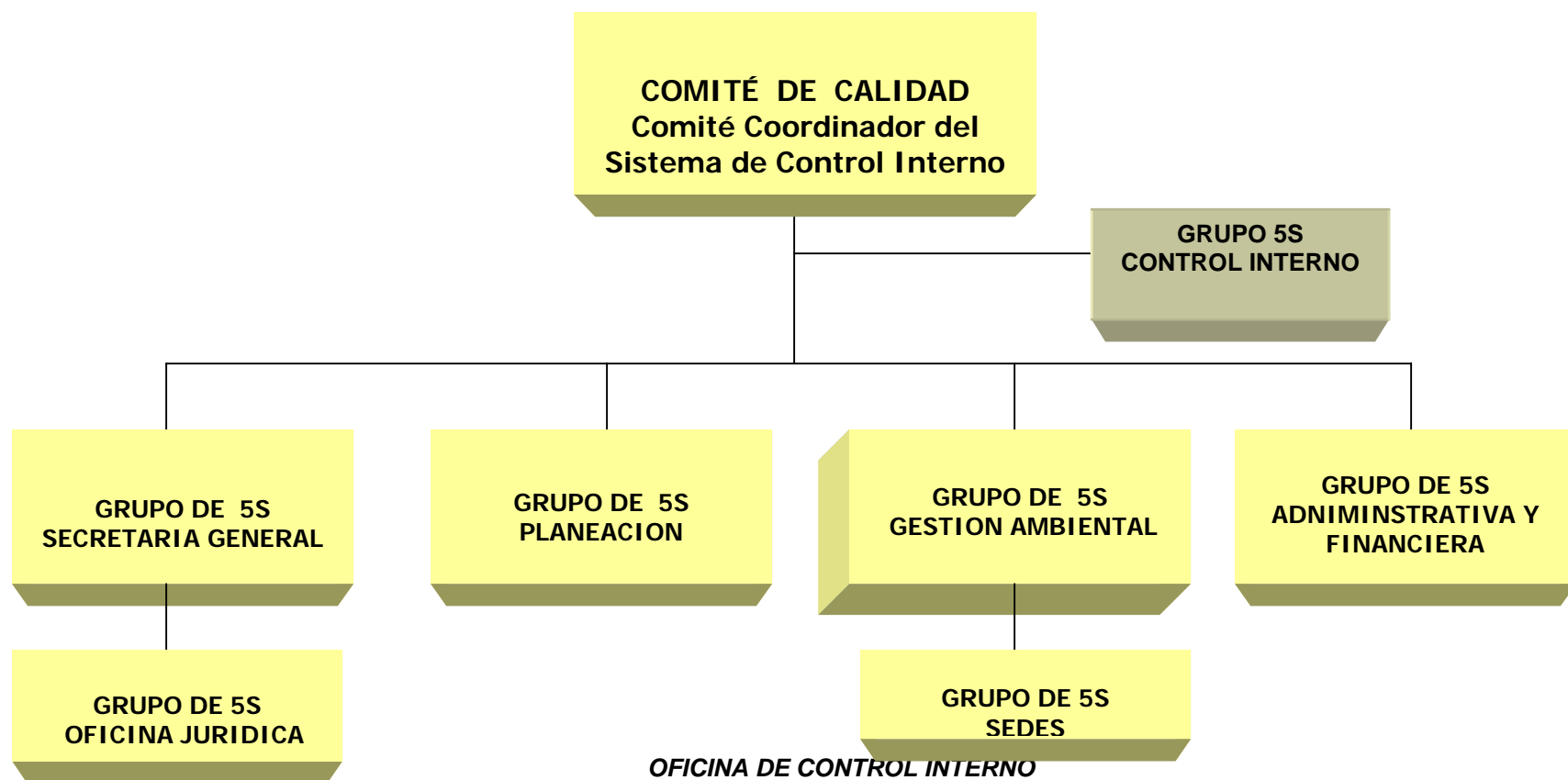
Corporación Autónoma
Regional de Santander

MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN PROGRAMA 5S

VERSION : 1.0

Página 50 de 69

ESTRUCTURA PARA EL PROGRAMA 5S



*OFICINA DE CONTROL INTERNO
Héctor Vargas Rodríguez*



MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN PROGRAMA 5S

VERSION : 1.0

Página 51 de 69

7. SENSIBILICE, EDUQUE Y ENTRENE A LOS DIRECTIVOS, FUNCIONARIOS Y CONTRATISTAS

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.

La “venta de la idea” es fácil: la dirección está haciendo una apuesta por la mejora del entorno físico en el que los empleados realizan su trabajo. Está apostando por mejorar la “calidad de vida” en el trabajo como condición necesaria para mejorar la gestión de la empresa. Y ello, no tanto a través de grandes inversiones, los recursos siempre son limitados, sino mediante la movilización de las personas para la mejora.

La respuesta negativa e inhibición de algunas personas no debe ser un obstáculo insalvable. Despliegue una firme decisión y haga visibles las pequeñas mejoras. Fomente la comunicación entre las personas que participan en el proceso; favorezca el intercambio sobre las dificultades y los logros.

Sensibilizar no es obligar al personal a pasar por el aro, es hacerles comprender la importancia y los beneficios del cambio. La formación y el ejemplo tanto personal como en proyectos de grupos, son algunas de las maneras de conseguir esto.

La educación y el entrenamiento en las 5S resultan indispensables para el cambio.

Educar en los conceptos fundamentales de las 5S para llegar a comprender la importancia de la implantación de las 5S y los objetivos que se persiguen con dicha implantación.

Entrenar al personal en la utilización de cada una de las 5S antes de realizar la implantación en el lugar de trabajo.



Corporación Autónoma
Regional de Santander

MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN PROGRAMA 5S

VERSION : 1.0

Página 52 de 69

Dé la oportunidad de que cada persona establezca pequeños compromisos en su lugar más próximo de trabajo. Anime a que los lleven a cabo visitando talleres y oficinas, reconociendo las mejoras y ayudando a afrontar las dificultades.

Ahora que cada empleado es consciente de la necesidad del cambio y una vez realizada la correspondiente formación, pida a los equipos de los departamentos o áreas funcionales que formulen, seleccionen o inicien proyectos en grupos naturales. Apoye a los mandos en su capacidad para delegar y decidir por consenso qué hacer y hasta dónde llegar, teniendo en cuenta sus capacidades y limitaciones. Las mejoras más importantes y espectaculares no se pueden lograr individualmente. Hay que trabajar en equipo. Todos.

Los directivos deben formar el equipo que lleve a cabo el primer proyecto de S. Designen una persona de la empresa que actúe de coordinador y facilitador del proceso 5S. Es necesario que alguien adquiera o prepare los materiales de formación, archive la documentación de los proyectos realizados, programe la formación.

7.1 PROYECTOS DE IMPLANTACIÓN DE 5S EN LAS DIFERENTES DEPENDENCIAS DE LA EMPRESA

El primer paso a dar será definir proyectos y los equipos que van a llevarlos a cabo.

A través de un *Brainstorming* identifiquen problemas que existan en cada lugar de trabajo relacionados con las tres primeras S y entre todos seleccionen aquel que consideren prioritario sobre los demás.

Denle un nombre, personalícenlo y descríbanlo en profundidad. Recopilen datos reales, gráficos y toda aquella información que aporte algún dato sobre el problema a tratar.

Con toda la información obtenida determinen las causas principales que originan el problema, utilizando, por ejemplo un *Diagrama Causa-Efecto*. Definan algún indicador que permita cuantificar los efectos de forma sencilla. Mida la situación actual y fije objetivos para los indicadores formulados, agrupados en cada S que le sea más afín.



Corporación Autónoma
Regional de Santander

MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN PROGRAMA 5S

VERSION : 1.0

Página 53 de 69

Una vez determinadas las causas principales, analicen el tipo de acciones que pudieran ser más eficaces. Listen las acciones y asignen responsables y plazos para su ejecución.

Habrá que asegurarse de que todo el mundo comprende con exactitud el alcance de la acción a emprender y que desempeña su papel según lo propuesto.

Ya está definido el Plan de trabajo. Ahora, su puesta en práctica es responsabilidad de cada uno de los empleados involucrados en dicho plan.

Para llevar un control y poder realizar un seguimiento, es necesario llevar un registro de las diferentes acciones emprendidas.

Toda acción realizada precisa de un seguimiento para verificar los resultados obtenidos mediante la recopilación y el análisis de información que permitan formular nuevas propuestas, superar dificultades y realizar una mejora continua.

Para realizar el seguimiento pueden utilizar diversas herramientas: listas de verificación, realizar observaciones, entrevistas, etc. Elija métodos sencillos aunque no sean perfectos. Evite complicaciones innecesarias en los primeros proyectos.

Para medir los avances logrados en el entorno del trabajador utilicen formularios y gráficas sencillas y claras que permitan, a simple vista identificar la situación en la que se encuentra el lugar objeto del proyecto. Hagan fotografías del “antes” y del “después”:

Llegados a este punto, es vital que las mejoras logradas se mantengan en el tiempo. Para ello, pueden crear instrucciones de trabajo sencillas (carteles, indicadores del uso de un archivo, secuencias de limpieza y almacenamiento de herramientas,...) o incorporarlos a los procedimientos de trabajo existentes. Se trata en definitiva, de incidir y transformar los hábitos de trabajo para instaurar “buenas prácticas” en el trabajo diario de todas las personas de la empresa.

Realice un seguimiento persistente de los nuevos hábitos a través de sencillas auditorías de orden y limpieza que pueden ser realizados por personas del propio equipo al principio, o de otros departamentos funcionales después, en forma de verificaciones cruzadas que fortalezcan el clima creado.



Corporación Autónoma
Regional de Santander

MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN PROGRAMA 5S

VERSION : 1.0

Página 54 de 69

La puntuación de cada uno de los elementos la determinará el auditor, según los criterios preestablecidos. Los resultados obtenidos se pueden presentar en una *Gráfica de Radar*, agregando o promediando los indicadores asociados a cada S.

El proceso de implantación de 3S ha avanzado; con el objeto de aprender de lo bueno y de lo malo resulta de gran valor documentar el proceso que se ha seguido en cada proyecto, para usarlo como “base de datos de buenas prácticas” que pueda ser explotado en toda la empresa. Los formularios pueden ayudar en ocasiones, si bien no deben utilizarse para burocratizar el proceso, sino para facilitar a los equipos, documentar y dejar “huella” del método seguido.

Siempre es bueno reconocer los logros del personal, por eso es importante realizar sesiones informativas donde los propios grupos de trabajo presenten el informe del proceso que se ha seguido. En tales sesiones, se hace necesaria la presencia de la dirección para escuchar y reconocer los logros alcanzados.

La generación y realización de proyectos de mejora del entorno físico de trabajo es permanente, si bien el número de proyectos puede variar en el tiempo.

El progreso en la incorporación de las 5S debe hacerse de forma natural, en la medida en que los nuevos proyectos abordados se hacen más complejos y abordan otras facetas. Los indicadores que se formulen en cada caso quedarán asociados a las diferentes S's. La evolución habitual suele ser 3S - 5S, en sucesivas campañas de revitalización del proceso, que se puede prolongar durante varios años en función de la situación, objetivos y recursos que asigne la empresa.

7.2 CONDICIONES PARA UNA IMPLANTACIÓN EFICAZ

- ¿Está convencido de que la mejora de la gestión de su negocio 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.



Corporación Autónoma
Regional de Santander

MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN PROGRAMA 5S

VERSION : 1.0

Página 55 de 69

- 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.
- Empiece 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 carteleras de anuncios para hacer visibles los esfuerzos y logros en los diferentes proyectos. Favorezca sesiones de intercambio y escuche las dificultades de primera mano.



Corporación Autónoma
Regional de Santander

MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN PROGRAMA 5S

VERSION : 1.0

Pagina 56 de 69

- Consolide los buenos hábitos mediante auditorias periódicas de orden y limpieza realizadas por las mismas personas que han participado en proyectos. Le ayudarán a monitorizar el estado de orden y limpieza de las instalaciones, identificar desviaciones y así descubrir nuevas oportunidades de mejora.