

Las "5 S"

Herramienta de mejora de la calidad

Dra. Graciela Briozzo^a

Resumen

El método de las 5S es una herramienta de calidad, basada en cinco principios simples, referida al "Mantenimiento Integral" de la organización, no solamente de equipos, instrumental e infraestructura sino del cuidado del entorno de trabajo por parte de todos.

Esta metodología se denomina 5S debido a las iniciales de las palabras japonesas seiri, seiton, seiso, seiketsu y shitsuke que significan clasificación, orden, limpieza, estandarización y disciplina.

Seiri: Separar/ clasificar (Sort). Mantener sólo lo necesario para realizar las tareas, eliminando del área de trabajo los elementos que no se requieren.

Seiton: Poner en orden (Set in Order) Mantener el instrumental y equipos en condiciones de fácil utilización.

Seiso: Limpiar/ "Brilla de Limpio" (Shiny Clean). Mantener limpios los lugares de trabajo, el instrumental y los equipos, identificando las fuentes de suciedad.

Seiketsu: "Limpieza Estandarizada" (Standardized Cleanup). Mantener y mejorar los logros obtenidos.

Shitsuke: Autodisciplina/ "Sustentar" (Sustain o "Disciplina Sostenida"). Convertir en hábito el empleo, utilización y respeto de las normas, estándares y controles establecidos para conservar el sitio de trabajo impecable.

Específicamente las "5S" representan una herramienta para establecer y mantener mejoras con el compromiso de todos.

Los resultados se miden en productividad y en satisfacción del personal respecto a los esfuerzos realizados para mejorar las condiciones de trabajo. La aplicación de las 5S puede ser uno de los primeros pasos del cambio hacia la mejora continua y tiene un impacto a largo plazo, aunque su implementación requiere mucha disciplina, algo que requerirá el esfuerzo y concientización de todos los componentes de la Institución.

Palabras clave: 5S, herramienta de calidad, mejora continua.

a: Bioquímica

Jefe de Departamento de Servicios Centrales de Diagnóstico y Tratamiento
Hospital Materno-Infantil "Ramón Sardá". G.C.B.A.

mastergrace@dr.com

Summary

The 5S. A tool of quality improvement.

The 5S method is a tool of quality, based on five simple principles, regarding the Organization "Integral maintenance", not just equipment, instruments and infrastructure but the care of the environment of work by all.

This methodology is called 5S because of the initials of the words Japanese seiri, seiton, seiso, seiketsu and shitsuke what is meant classification, order, cleanliness, standardization and discipline.

Seiri: Separate / sorting (Sort). Keep only what is necessary to perform the task, removing the elements not required at work area.

Seiton: Set in order. Keep the instruments and equipment in terms of ease condition.

Seiso: Clean / Shiny clean. Keep workplaces, instruments and equipment clean, identifying sources of dirt.

Seiketsu: "Standardized cleanup". Maintain and improve achievements.

Shitsuke: Self-discipline / "Support" (Sustain or "Sustained discipline"). Make a habit of use, instructions and respect of rules and established standards, just right preservation of the job site.

Specifically the "5S" represents a tool to set and maintain improvements with commitment of all. Results are measured in productivity and satisfaction of staff regarding to efforts made to improve the working conditions. The application of the 5S can be one of the first steps of change toward continuous improvement and has a long-term impact, but its implementation requires a great deal of discipline, something that will require effort and awareness of everyone in Institution.

Key words: 5S, tool of quality, continuous improvement

El mundo en que vivimos se ha hecho tan complejo, de modo que las instituciones de salud han tenido que adaptarse a los nuevos paradigmas para enfrentarse a las crecientes expectativas del público que requiere cada día mayores y mejores servicios.

La administración de los Servicios de Salud se ha desarrollado con dos grandes fallas: el gasto inmoderado en relación con los resultados obtenidos y la marcada ineficiencia de la gestión administrativa, por lo cual hay mayores exigencias de que las instituciones utilicen sus recursos de modo efectivo (1). El concepto de calidad aplicado a la atención de salud se refiere a la capacidad que, con distinto grado, puede tener una organización o un acto de asistencia sanitaria para satisfacer las necesidades de los usuarios.

La atención de salud gerenciada pone especial énfasis en la gestión y organización de los servicios reforzando la calidad asistencial (2). Nuestro Sistema de Salud fragmentado, con problemas en Gestión, Organización, Infraestructura y Recurso Humano no ha sido capaz de adaptarse aún a los cambios logrados en otras actividades y en consecuencia el concepto de innovación, competitividad y eficiencia es poco conocido o muy poco usado para la mejora continua en los Servicios de Salud públicos del país.

Por lo tanto, es necesaria una reingeniería de los Sistemas de Salud basada en la contención del gasto, eficiencia de la gestión y respeto por los derechos de los

pacientes, trabajadores y prestadores.

Para el logro de estos objetivos se hace imperiosa la búsqueda de herramientas o metodologías que permitan una correcta evaluación y la obtención de resultados concretos.

En la actualidad es necesario que el personal tenga conocimientos tecnológicos, que interactúe con sus pares, superiores, subordinados, y que tome conciencia de la influencia que tiene su accionar en la utilización de los recursos para la obtención de un producto o servicio.

A la hora de planificar mejoras en nuestras organizaciones frecuentemente nos vemos atraídos por soluciones complejas. Hablar de organizar, ordenar y asear puede ser considerado por muchos como algo trivial o demasiado simple. Son conceptos que asociamos al ámbito doméstico y nunca al institucional. Sin embargo, estos tres conceptos tan sencillos en una primera impresión, son el primer paso que debe dar cualquier organización en su proceso de mejora y una premisa básica e imprescindible para aumentar la productividad y obtener un entorno seguro y agradable (3).

Entre una serie de metodologías vinculadas a la excelencia mediante la mejora continua en materia de calidad, niveles de satisfacción, productividad y costos, se encuentra el Kaizen (*"el mejoramiento en marcha que involucra a todos"*) (4).

Es una filosofía desarrollada originalmente en el Japón bajo la orientación de W. E. Deming hace más de 40 años, que propone que nuestra forma de vida (de trabajo, social o familiar) merece ser mejorada de manera constante y

cuyo objetivo es mejorar y superar los estándares.

El método de las 5S es una herramienta incluida en el Kaizen, parte de la ola innovadora en la Gestión por Procesos, basada en cinco principios simples. Referida al “Mantenimiento Integral” de la organización, no sólo de equipos, instrumental e infraestructura sino del cuidado del entorno de trabajo por parte de todos.

Esta metodología fue elaborada por Hiroyo kiHirano, y se denomina 5S debido a las iniciales de las palabras japonesas seiri, seiton, seiso, seiketsu y shitsuke que significan clasificación, orden, limpieza, estandarización y disciplina.

Se inició en la empresa Toyota en los años 1960 con el objetivo de lograr lugares de trabajo mejor organizados, más ordenados y más limpios de forma permanente para conseguir una mayor productividad y un mejor entorno laboral.

Las 5S han tenido gran difusión y son numerosas las empresas y organizaciones que lo utilizan: industrias, empresas de servicios, hospitales, centros educativos o asociaciones (5). Es una filosofía de trabajo que permite desarrollar un plan sistemático para mantener continuamente la clasificación, el orden y la limpieza, lo que permite de forma inmediata una mayor productividad, mejorar la seguridad, el clima laboral, la motivación del personal, la calidad, la eficiencia y, por ende, la competitividad de la organización. Este programa de

participación produce un cambio que genera beneficios, así como las condiciones para implantar modernas técnicas de gestión (6).

Su aplicación mejora los niveles de:

1. Calidad.
2. Eliminación de tiempos muertos.
3. Reducción de costos.

Como se ha dicho, el nombre “5S” proviene de las palabras que lo caracterizan, las cuales, en la transcripción fonética de los ideogramas japoneses al alfabeto latino, comienzan con “S” (Figura 1).

Las tres primeras palabras se refieren a acciones bien conocidas, mientras que la diferencia de esta propuesta es su aplicación grupal.

- Seiri: Separar/ clasificar (Sort). Mantener sólo lo necesario para realizar las tareas, eliminando del área de trabajo los elementos que no se requieren para la ejecución de las mismas.

Estas acciones preparan a los lugares de trabajo para que sean más seguros y productivos, liberando espacio útil, facilitando el control visual y reduciendo el tiempo de acceso a lo necesario.

- Seiton: Poner en orden (Set in Order) Mantener el instrumental y equipos en condiciones de fácil utilización. Esta práctica permite disponer de un lugar adecuado para cada elemento de trabajo, facilitando el acceso rápido a los mismos y la liberación de espacio.

Se mejora la presentación y estética de los lugares de

trabajo, comunica orden, responsabilidad y compromiso con la tarea.

- Seiso: Limpiar/ "Brilla de Limpio" (Shiny Clean). Mantener limpios los lugares de trabajo, el instrumental y los equipos, identificando las fuentes de suciedad.

Se integra la limpieza como parte del trabajo diario y se asume como una actividad regular de mantenimiento: "la limpieza es inspección", para mantener el sitio de trabajo en perfectas condiciones. Son convenientes un cronograma y un Manual de Limpieza.

- Seiketsu: "Limpieza Estandarizada" (Standardized Cleanup). Mantener y mejorar los logros obtenidos. Son operaciones estandarizadas que permiten mantener los logros alcanzados con la aplicación de las tres primeras "S" a la vez que se mejora el bienestar del personal al crear el hábito de conservar siempre impecable el sitio de trabajo. Si esto no ocurre, es posible que el lugar de trabajo nuevamente llegue a tener elementos innecesarios y se pierda la limpieza alcanzada con las acciones.
- Shitsuke: Autodisciplina/ "Sustentar" (Sustain o "Disciplina Sostenida"). Significa convertir en hábito el empleo, utilización y respeto de las normas, estándares y controles establecidos para conservar el sitio de trabajo impecable, con la consecuente satisfacción de

todos los integrantes de la organización.

Este concepto es el puente entre las 5S y el concepto Kaizen o de mejora continua e implica un desarrollo de la cultura del autocontrol dentro de la organización.

Aplicar las "5S" implica que al estar lo necesario ordenado en un ambiente despejado y limpio, se requiere menos tiempo para realizar las tareas.

En su implementación (Figura 2) cada grupo de trabajo establece qué es lo necesario para realizar las tareas (1ra. "S") cómo se ordena lo necesario (2da. "S") y cómo se mantienen limpios y en buenas condiciones de uso los lugares de trabajo, equipos, etc. (3ra. "S"), lo cual lleva a una comunicación activa con intercambio de experiencias y aporte de ideas para cumplir con los requerimientos (5).

En los tiempos actuales, las organizaciones conseguirán integrar y satisfacer a su personal en la medida en que ofrezcan un trabajo que sea fuente directa de satisfacción para quien lo ejecute (7).

De esta manera todo el personal hará uso de un lugar de trabajo limpio y ordenado, todos tendrán responsabilidades y tareas para lograr un objetivo común (mantener los estándares del 5S), lo que conlleva un sentido de trabajo en equipo y visión compartida.

Específicamente las "5S" representa una herramienta que se utiliza para establecer y mantener mejoras con el compromiso de toda la organización. Los resultados se miden tanto en productividad como en satisfacción del personal respecto a los esfuerzos

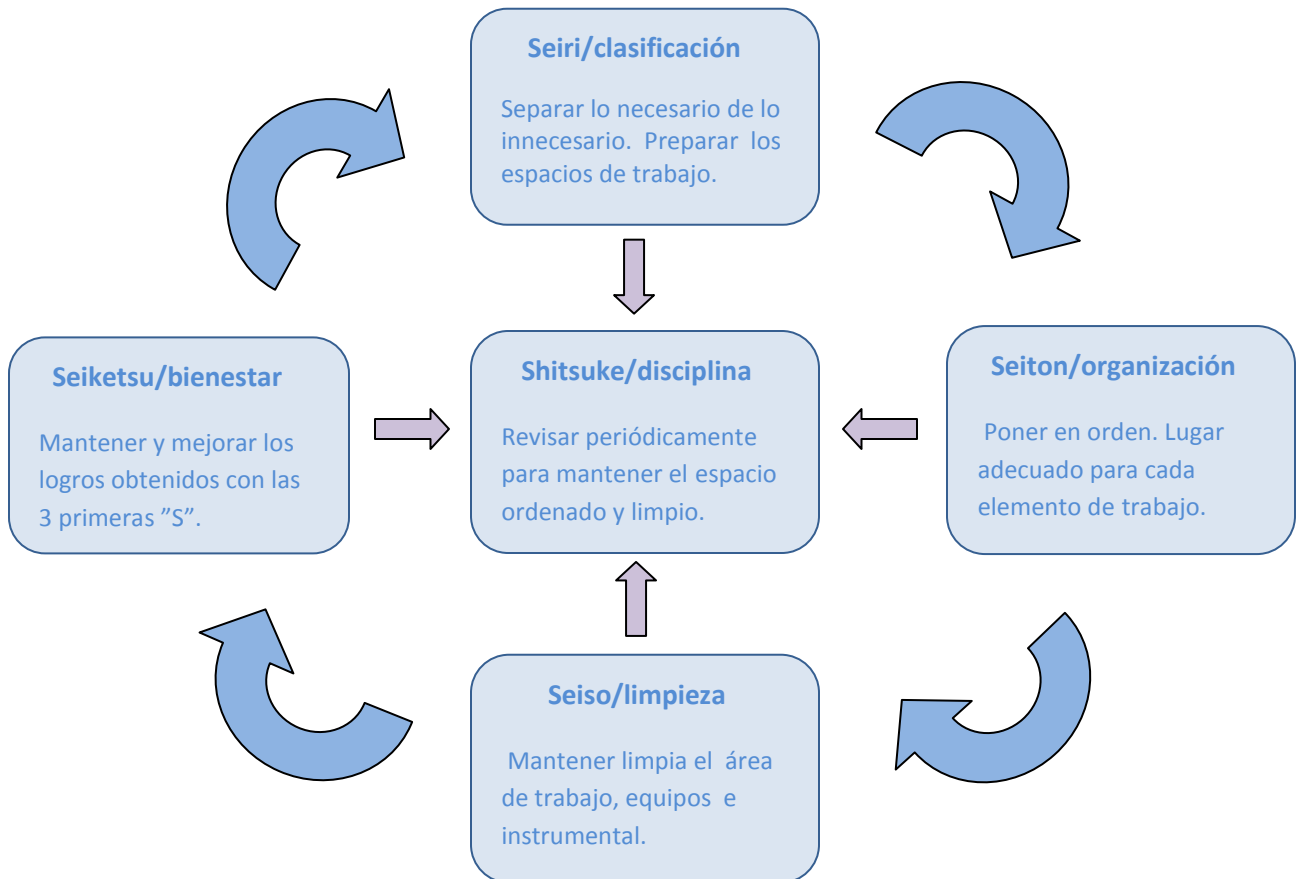
que han realizado para mejorar las condiciones de trabajo. La aplicación de las 5S puede ser uno de los primeros pasos del cambio hacia la mejora continua y tiene un impacto a largo plazo, aunque la implementación de esta herramienta de calidad requiere que en la organización exista un alto grado de disciplina, algo que requerirá el esfuerzo y concientización de todos los componentes de la Institución.

.

Bibliografía

1. Briozzo G, Perego M. "El gerenciamiento del laboratorio de análisis clínicos con la visión de la calidad total". Rev. Hosp. Mat. Inf. Ramón Sardá 2002, 21 (1)
2. Bosch S. Definición del médico general en la atención médica gerenciada. Medicina y sociedad 1996; 19:4.
3. Prieto Gutiérrez J. (2010), "Seguridad e implementación de sistema 5S". Encuentro Latinoamericano de Bibliotecarios, Archivistas y Museólogos (EBAM), 9,10 y 11 de septiembre, Lima, Perú.
4. Gestión por procesos – José A. Pérez Fernández de Velasco – ESIC – 1996
5. Hector Vargas Rodríguez. "Manual de Implementación de las 5S" Corporación Autónoma de Santander.
6. "Guía para la Autoimplantación de la Metodología de las 5S en las organizaciones sanitarias" Osakidetza Servicio Vasco de Salud Idoia Aranburu / Txintxurreta.Susana Vázquez Gil Setiembre del 2003.
7. Herzberg F. "Motivation to work" (1957)" Transaction Publishers (2011).

Figura 1. Esquema de las "5 S"



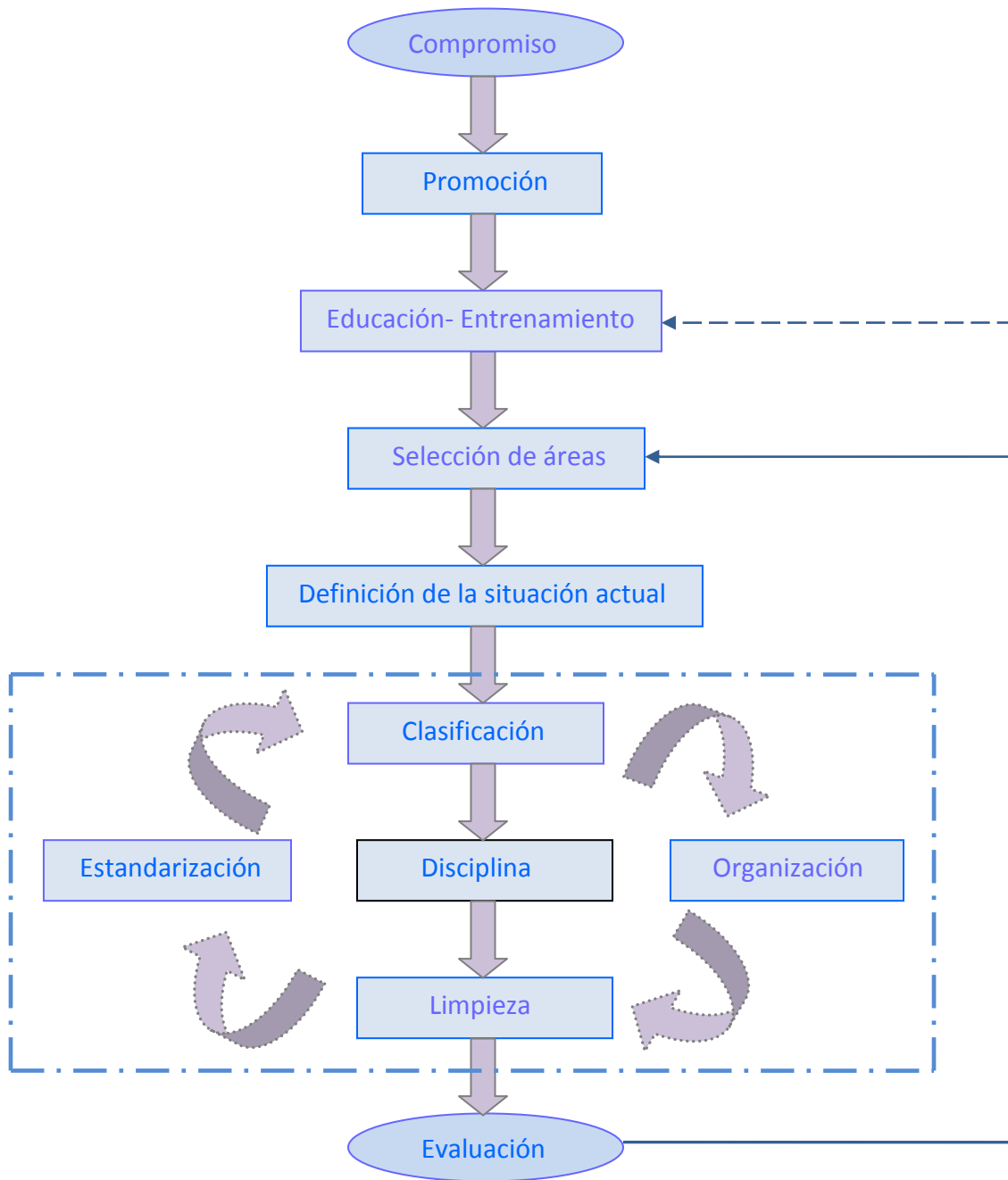


Figura 2. Diagrama de flujo para la implementación de las “5 S”