



**Implementación de la Herramienta 5'S en el área de Talento Humano de la empresa
Tintatex S. A**

Mary Janeth Quintero Herrera

Proyecto de práctica para optar al título de
Ingeniera Industrial

Asesor

Luis Fernando Córdoba Henao
Ingeniero Electrónico

Universidad de Antioquia
Facultad de Ingeniería
Ingeniera Industrial
Medellín
2022

Cita	(Quintero Herrera, 2022)
Referencia	Quintero Herrera, M. J., (2022). <i>Implementación de la Herramienta 5'S en el área de Talento Humano de la empresa Tintatex S.</i> [Trabajo de grado profesional]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
Estilo APA 7 (2020)	



Centro de Documentación de Ingeniería (CENDOI)

Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

Rector: John Jairo Arboleda Céspedes.

Decano/Director: Jesús Francisco Vargas Bonilla.

Jefe departamento: Mario Alberto Gaviria Giraldo.

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Agradecimientos

En primer lugar, quiero agradecerle a Dios, por ser esa fuerza divina que me llenó de motivación para darle cumplimiento a esta meta.

También agradecerle a mi familia por el apoyo incondicional, por ser ese motor que con su apoyo y presencia me dan lecciones de vida, Xiomara, Luciana y Thomas los amores de mamá, que me impulsan a superarme cada día más y más.

A ti, el amor de mi vida.

Quiero dar una infinidad de gracias a mi ALMA MATER, por hacer posible este sueño, por brindarme los conocimientos, por permitirme conocer tantas personas durante este proceso formativo, personas que han aportado a que todo fuera posible, unas gracias muy especiales a mi asesor y tutor Luis Fernando Córdoba Henao, excelente ser humano que no limitó su presencia a lo académico sino también en asuntos personales, mi gran agradecimiento y admiración para él.

Y por último quiero agradecerle a la empresa Tintatex S.A por permitirme finalizar mi proceso formativo, por darme la oportunidad de conocer tantas y tantas personas que me han enriquecido de conocimiento, además me motivan a seguir encaminada a la superación personal constante.

Tabla de contenido

Resumen	5
Abstract	6
Introducción	7
1 Objetivos	11
1.1 Objetivo general	11
1.2 Objetivos específicos	11
2 Marco teórico	12
3. Metodología	15
4. Resultado y análisis	17
Conclusiones	24
Referencias	25
Anexos	26

Lista de ilustraciones

Ilustración 1: Metodología de la implementación de las 5´s en el área de Talento Humano	16
Ilustración 2: Formato Evaluación frecuencia de uso de elementos.....	18
Ilustración 3: Etiquetas rojas 5S.....	20
Ilustración 4: Estándar para el manejo y clasificación de los residuos.....	21

Lista de anexos

Anexo 1: Diagrama de Gantt	26
Anexo 2: Resultados análisis de cuestionarios	27
Anexo 3: Flujograma 5´s	28

Resumen

En la actualidad existe en la industria la necesidad de implementar metodologías con acciones de mejoramiento continuo en todos los procesos, tanto operativos como administrativos, apuntando a la competitividad sin perder rentabilidad en medio de las dinámicas económicas y los retos que a diario plantea la globalización a todos los sectores. Las 5 S se constituyen como un método que permite la implementación de procesos de calidad a partir de la participación de los empleados, quienes desde sus puestos de trabajo aportan a la productividad, estableciendo mejoras que demuestran su compromiso con el cambio organizacional y generan cultura de calidad. En el caso de esta propuesta, se buscó implementar las 5 S como una herramienta para aumentar los niveles de productividad y competitividad, específicamente en el área de Recursos Humanos de la empresa Tintatex S.A. Para esto, se realizó, en primer lugar, la presentación de la iniciativa a directivos para su aprobación, seguidamente se realizó un diagnóstico que evidenció una necesidad en cuanto al orden y aseo, por lo que se seleccionó para prueba piloto al área de Talento Humano. Como resultados, se pudo evidenciar que la falta de compromiso y poca conciencia del personal con respecto al aseo y el orden se minimizó, el porcentaje de documentos extraviados, traspapelados, tiempos muertos, movimientos innecesarios, demora en las respuestas y riesgo de accidentes laborales, entre otros, fue mínimo. Además, los empleados valoran el trabajo colaborativo para alcanzar metas a gran escala que redundan en beneficio de todos.

Palabras clave: Herramienta 5's, diagnostico, orden, aseo, compromiso, conciencia, limpieza, control visual.

Abstract

Currently there is in the industry the need to implement methodologies with continuous improvement actions in all processes, both operational and administrative, aiming at competitiveness without losing profitability amid the economic dynamics and the challenges that globalization poses on a daily basis to all sectors. The 5 S is constituted as a method that allows the implementation of quality processes based on the participation of employees, who from their jobs contribute to productivity, establishing improvements that demonstrate their commitment to organizational change and generate quality culture. In the case of this proposal, it was sought to implement the 5 S as a tool to increase productivity and competitiveness levels, specifically in the area of Human Resources of the company Tintatex S.A. For this, it was performed, first, the presentation of the initiative to managers for approval, then a diagnosis was made that showed a need in terms of order and cleanliness, so it was selected for pilot testing to the area of Human Talent. As a result, it could be evidenced that the lack of commitment and poor awareness of the staff regarding cleanliness and order was minimized, the percentage of lost documents, misplaced, dead times, unnecessary movements, Delays in responses and the risk of accidents at work, among others, were minimal. In addition, employees value collaborative work to achieve large-scale goals that benefit everyone.

.

Keywords: Tool 5 s, diagnosis, order, cleanliness, commitment, awareness, cleanliness, visual control.

Introducción

La globalización y el auge de la tecnología que la ha posibilitado generan cada vez mayores retos para el sostenimiento de las empresas, dado que se requiere innovar en los procesos para garantizar la calidad y la rentabilidad. Con esta necesidad, surgen también una serie de herramientas que posibilitan que las organizaciones encaminen sus acciones hacia el cumplimiento de las exigencias del mercado. Entre estas herramientas se puede contar con el método de origen japonés conocido como las cinco S, el cual tiene reconocimiento mundial por las ventajas que ofrece a la hora de intervenir y resolver dificultades en las organizaciones desde la creación de cultura de calidad con la participación de todos los empleados.

En el siguiente texto se presenta el informe de práctica empresarial realizado con el objetivo de implementar la herramienta de las cinco S para aumentar los niveles de productividad y competitividad en el área de Recursos Humanos de la empresa Tintatex S.A. pues se hace necesario presentar los pasos del proceso seguido para dejar como aporte al programa de Seguridad y Salud en el trabajo, para la puesta en escena del papel que puede desempeñar el profesional en formación en el sector empresarial, teniendo presentes las características actuales del mercado y las diferentes estrategias que ofrecen las perspectivas teóricas para hacer frente a situaciones que requieran atención en los escenarios reales.

Para este caso, el proceso se desarrolla en la empresa TINTATEX S.A., una empresa colombiana, perteneciente al sector textil que se encuentra ubicada en el Km 41 Autopista Medellín - Bogotá, vereda Belén. Esta empresa fue constituida, según consta en sus archivos legales, el día 26 de agosto del año 2005, con el fin de prestar un excelente servicio de tintorería y acabado textil a todo tipo de telas y que actualmente también lleva a cabo actividades de Producción y Comercialización de telas de tejido de punto.

La empresa cuenta con un Talento Humano de alta experiencia, el cual está enfocado en el trabajo en equipo, lo que logra centralizar la integración de servicio de la cadena textil que permite aumentar la rentabilidad, logrando incluir en la línea de negocio de Tintatex la venta de telas, la cual aumenta el crecimiento sostenible en el tiempo y un adecuado clima laboral.

Para mantener su óptimo funcionamiento y cumplir las exigencias del mercado, la empresa cuenta con maquinaria de alta tecnología que garantiza a los clientes de Tintatex S.A. un excelente servicio de tintorería, acabado y venta de telas, logrando ser competitivos, eficientes y eficaces, pues con los avances tanto tecnológicos como industriales Tintatex SA, logra ser líder en el mercado y la industria textil.

La empresa ha definido como misión para direccionar todos los procesos, lograr la excelencia en los productos, enfocados en las necesidades del mercado cambiante, mediante la flexibilización de procesos productivos de alto compromiso humano y tecnológico que permitan rentabilidad, crecimiento sustentable con bienestar y calidad de la vida empresarial. Con esta misión, los directivos y todo el personal esperan continuar siendo líderes en el sector de suministros textiles y los servicios asociados a estos para fortalecer la cadena de abastecimiento.

En el escenario descrito anteriormente, se llevó a cabo el proyecto que se estructuró desde cuatro fases: en primer lugar, **una fase de reconocimiento de la realidad**, la cual contó con una exploración documental del organigrama y demás documentos orientadores que consignan el esquema organizacional que permite el funcionamiento de la empresa que, como ya se ha dicho, hace parte de la industria textil colombiana, lo que conlleva algunas necesidades específicas; precisamente, la **segunda fase fue de observación** e identificación de necesidades en el ambiente laboral que se realizó en las diferentes áreas.

La mencionada observación exploratoria da cuenta de la solidez de la empresa, la cual a pesar de su gran crecimiento ha utilizado el mismo método operacional, desde inicio de su actividad hasta la actualidad, lo cual representa la existencia de varias oportunidades de mejora dentro de la compañía, entre las que se encuentran el área de Talento Humano, ya que esta no contaba con el nivel de organización y limpieza adecuado, además no poseía una clasificación y organización de los elementos, por lo que se perdía tiempo buscando documentos o elementos requeridos constantemente.

Así mismo, el área de Talento Humano no cuenta con la tipificación de los colores para clasificar los residuos sólidos, teniendo solo un pequeño recipiente para depositar todos los residuos, unificando y contaminando los que son aprovechables, con los que no lo son. Además, no cuentan con un sistema de limpieza conveniente que se ajuste a las necesidades del área y tampoco cuenta con espacio en el archivador existente para ubicar los documentos, por lo que todos los documentos están en Azetas mal ubicadas, sin rotulación y mal clasificadas.

Por otro lado, las áreas de trabajo asignadas a cada colaborador no cuentan con un puesto de trabajo estándar, por lo que siempre tiene objetos y elementos que no corresponden y no son requeridos para su labor cotidiana, creando escenarios complejos que restan productividad al permitir el aumento de los tiempos muertos, movimientos innecesarios y con ello el riesgo de sufrir accidentes laborales, lo cual tampoco resulta agradable a la vista e incide en el estado de ánimo y motivación de los trabajadores.

Como **tercera fase**, teniendo en cuenta las necesidades detectadas en el área de talento Humano, área que se tomó como prueba piloto para la implementación de la propuesta, se diseñó la propuesta de acudir a la herramienta de las cinco S como alternativa de solución a las oportunidades de mejora detectadas, dado que esta propuesta tiene como fin la inclusión de todos los trabajadores en el cumplimiento de metas de calidad y eficiencia que sin representar mayores inversiones por parte de la empresa, consigue aumentar el compromiso de cada colaborador con la calidad en los procesos.

Una vez estructurada la propuesta, se pasó a la socialización con los directivos para que con su aprobación se diera inicio al proceso de intervención en el área seleccionada, sobre la cual se presentó el diagnóstico respectivo que demostró la necesidad de mejorar en cuanto al aseo y limpieza. Finalmente, con las recomendaciones de los directivos de la empresa se pasó a la **cuarta fase que fue la implementación**.

En dicha fase, se presentó la propuesta respecto a la herramienta de las 5's a los trabajadores del área de Talento Humano, seleccionando entre ellos un equipo de la empresa Tintatex S.A. que se comprometiera con el reconocimiento de la herramienta y una vez familiarizados con esta, se

centrara en la implementación de las primeras 5's, teniendo en cuenta que se debía rendir el tiempo asignado para crear los hábitos propuestos por la herramienta y que los esfuerzos se limitarían al aseo y limpieza de cada puesto de trabajo.

Tras la implementación de estas primeras 5's se consiguen algunos resultados observables en el ambiente del área, por ejemplo, la eliminación del área de trabajo de todo aquello que no es útil para el personal o que no se requiere para las tareas proyectadas para ese día o jornada; además, la organización del área de trabajo contando con un lugar asignado para cada cosa, de tal manera que se optimizó el espacio que se tiene y se redujo el tiempo de búsqueda y selección del objeto requerido.

Los ajustes realizados con la implementación de la herramienta de las cinco S permitieron además encaminar algunas acciones que, si bien no se consiguieron en su totalidad dado el corto tiempo de duración de la prueba piloto, dejan un camino trazado, tal es el caso del aumento de los indicadores de productividad, la disminución en el tiempo de respuesta a los requerimientos internos y externos y la conservación del ambiente sano que minimice el riesgo de accidentes laborales, entre otros.

1 Objetivos

1.1 Objetivo general

Implementar una herramienta que permita aumentar los niveles de productividad y competitividad, en el área de Recursos Humanos de la empresa Tintatex S.A.

1.2 Objetivos específicos

Diagnosticar el estado actual del área de Talento Humano un Tintatex S.A.

Implementar una herramienta que permita mantener áreas de trabajo limpias, seguras y funcionales.

Aumentar la eficiencia en los procesos dentro del área de Talento Humano.

Socializar de manera general la implementación de la herramienta.

Elegir un líder por área que se encargue de motivar, alentar, transmitir la información dada por el grupo 5's.

Identificar falencias en el proceso durante la implementación de la herramienta en el área piloto.

Crear hábitos de limpieza, orden y aseo dentro de la organización enfocada a aumentar la productividad y eficiencia laboral.

2 Marco teórico

El área de Talento Humano no es de reciente creación en el sector empresarial, siempre ha existido en cada organización social, familiar o empresarial la necesidad de contar con personas que puedan poner a disposición del cumplimiento de metas sus conocimientos generales y específicos manifestados a través de la operación práctica de estos con un aceptable nivel de habilidad que con el tiempo se transforme en la capacidad de realizar en el menor tiempo posible y con los recursos disponibles la tarea asignada para que la empresa u organización sea competitiva en el mercado de la actualidad y posea la capacidad de innovar en el futuro (Chiavenato, 2008).

En este orden de ideas, el departamento o área de Gestión del Talento Humano es la encargada de planear, coordinar, ejecutar y prestar orientaciones técnicas, en actividades de administración de personal, entrenamiento y formación, bienestar social, seguridad y salud ocupacional. Por lo tanto, esta área administra el personal, se encarga de su bienestar a través de la mejora continua de las condiciones de trabajo y de la formación y capacitación. De igual forma, se encarga de liderar procesos de selección de nuevo personal, teniendo presente que este cuenta con las capacidades que requiere el puesto asignado y reconoce las funciones básicas del cargo.

Teniendo en cuenta lo anterior, Eslava (2004) propone una gestión del talento humano que pueda combinar el reconocimiento de las metas de la empresa, las proyecciones a futuro y las oportunidades de mejora con la aplicación de la legislación laboral vigente, el desarrollo de procesos de selección efectivos y planes y procesos de entrenamiento que garanticen que con cada vinculación se mejoren los indicadores de calidad y productividad del área en la que se ubicará el trabajador. Lo anterior demuestra la importancia de esta área en la realización de los objetivos misionales de la empresa, por lo que la propuesta que se implementa, apunta a un escenario fundamental en la organización de la empresa Tintatex S.A.

Como se ha mencionado en los objetivos e introducción referidos anteriormente, el propósito de la propuesta es la implementación de la herramienta de las cinco S en el área de talento humano de la empresa Tintatex S.A., por lo tanto, se hace necesario reconocer en breve, lo que tiene que ver con esta apuesta organizacional.

Respecto a la historia de la herramienta 5´s, este método comienza en Japón. De hecho, su nombre viene designado por la primera letra del nombre de sus cinco etapas, y se inicia con Toyota en los años 60 para conseguir lugares de trabajo más limpios, ordenados y organizados. Surgió tras la segunda guerra mundial por la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros con el objetivo de mejorar la calidad y eliminar obstáculos a la producción eficiente. En un principio se aplicó al montaje de automóviles, pero en la actualidad tiene aplicación a muchos sectores, empresas y puestos de trabajo. (Beliera, 2015).

Estos cinco principios, una vez aplicados al área de trabajo, generan transformaciones físicas que generan un impacto positivo en la productividad de las operaciones que se ejecutan dentro de la compañía. La metodología de las 5´s recibe ese nombre porque representa los 5 pasos que se deben seguir para cumplirla, los cuales se expresan en palabras japonesas que comienzan con s, que a continuación definiremos más detalladamente:

Seiri (clasificación): Seiri significa clasificar, identificar y separa los materiales necesarios de los innecesarios y eliminar estos últimos, de tal manera optimizamos espacios, es muy común que en nuestras áreas de trabajo se acumulen objetos y elementos que no son necesarios o que los utilizamos con poca frecuencia, el exceso de todos estos elementos van creando problemas como la pérdida de tiempo al tratar de ubicar lo que requerimos en el momento, falta de espacio, estrés, malas e inseguras condiciones de trabajo ya que también se pueden generar accidentes.

Seiton (Orden): una vez clasificados todos los elementos y eliminado todo lo innecesario, se debe organizar los elementos que clasificamos como necesarios y los que más utilizamos, de tal manera que tengan un lugar para cada cosa, para ello, se requiere analizar detalladamente el área de trabajo, lo que permitirá establecer una ubicación que facilite la identificación, uso y devolución de los elementos. Aplicando esta frase en el día a día **“Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”**.

Seiso (Limpieza): una vez clasificados, ordenados y solo con los elementos necesarios, que estén debidamente identificados y ubicados, es necesario que estos se dejen en las mejores

condiciones para su uso. Por lo que en Seiso se busca identificar y eliminar las fuentes de suciedad, con el objetivo de que todo esté en buen estado para su uso. Para tener un buen resultado de Seiso se debe adoptar la limpieza como parte del trabajo diario.

Seiketsu (Estandarizar): Seiketsu consiste en estandarizar las actividades de una forma visual, para asegurar que los logros obtenidos se mantengan. Es necesario establecer un sistema que permita tener una retroalimentación rápida de la situación, para ello se utilizan los controles visuales. Un ejemplo de dichos controles visuales son las etiquetas rojas para fallas, gráficas e indicadores de proceso, paneles con siluetas, etc.

Shitsuke (Disciplina y hábito) Shitsuke significa lograr obtener el compromiso en todo el personal, para trabajar de forma permanente con las normas establecidas en las 4's anteriores. (Villaseñor Contreras A. et al, 2011)

Según Piñeros, Viveros y Flores (2018), muchos autores presentan como la clave en el éxito para la aplicación de la metodología 5 S en la capacitación del personal, en el compromiso de estos con la colaboración y dedicación de los trabajadores, dado que su base descansa en la aplicación de cada uno de los pasos con consistencia, para lo cual se recomienda seguimiento. Por lo tanto, estos autores señalan la importancia de identificar líderes y conformar un equipo que se comprometa con las tareas y el seguimiento, sobre todo si la organización, como en este caso, pertenece al sector industrial, pues solo esto garantiza la mejora de la calidad, la productividad y la eficiencia.

3. Metodología

En el desarrollo de la propuesta se establecieron cuatro fases que permitieron cumplir con los objetivos propuestos para el desarrollo de la práctica profesional, de manera que esta facilitara la realización de aportes para la mejora de los ambientes en la empresa Tintatex S.A. dichas cuatro fases son algunas de las sugeridas por Mori (2008) para las intervenciones comunitarias, es decir, lo que esta autora considera como una serie de acciones encaminadas a conseguir que con la participación activa de los sujetos de una organización se puedan conseguir transformaciones de la realidad. Es así como se establecieron las siguientes fases.

Fase de diagnóstico en la cual se emprendieron diferentes acciones que permitieran la valoración de la realidad vivida en la cotidianidad de la empresa, lo cual se llevó a cabo a través de la revisión de documentos, la observación directa de la practicante y el proceso de inducción recibido por parte de las directivas. Desde todas estas actividades se logró una visión general de la empresa y se identificaron situaciones problemáticas que ofrecían oportunidad de mejora.

Tras las observaciones y revisiones documentales realizadas en la fase uno, se pasa a **la fase dos que consistió en el reconocimiento de las necesidades**, el análisis de las posibilidades de cambio teniendo en cuenta los objetivos de la práctica los recursos disponibles y el tiempo de duración de la experiencia. De esta forma, en esta segunda fase se define la necesidad que se ajustaba de mejor forma a las funciones asignadas a la practicante.

Una vez definida la necesidad que se buscó atender, se pasa a **la fase tres, es decir, la fase de diseño**, en la que se realizaron algunas exploraciones teóricas que se ajustaran al área de Talento Humano de la empresa, dado que ahí se centraría el trabajo a realizar. Una vez se tuviera el diseño de la estrategia de intervención con sus objetivos, proceso y metas, se socializaría con los directivos de la empresa para permitir la fase cuatro.

La fase cuatro es la implementación en la que se llevó a cabo la puesta en marcha de las acciones diseñadas que buscaban básicamente atender las necesidades principales en el área de talento humano con el fin de aportar mejoras que se vieran reflejadas luego en la transformación de los ambientes, la productividad y la calidad de procesos del área. En la ilustración 1 se refleja

el proceso metodológico de 11 pasos realizado para llevar a cabo la implementación de la herramienta, partiendo desde el proyecto específico para el área de Talento Humano y finalizando en la evaluación de la puesta en escena.

Ilustración 1: Metodología de la implementación de las 5's en el área de Talento Humano.



Fuente: Elaboración Propia

4. Resultado y análisis

Los resultados que se presentan en este capítulo se dividen por fases y momentos destacables dentro del proceso de práctica e implementación de la propuesta, para facilitar el reconocimiento de los aportes desde el análisis de la información. Con respecto al área de Talento Humano de la empresa, se logró en un primer momento identificar varias oportunidades de mejora, como la falta de espacio, la presencia de elementos que no tenían ninguna funcionalidad dentro del área, y que al encontrarse en mal estado o ser obsoletos podrían ser transferidos a otro lugar.

Dentro del recorrido que se llevó a cabo en la empresa, se pudo identificar el área de Talento Humano como el área apropiada para ser tomada como prueba piloto, dado que por su actividad del día a día se hace indispensable la implementación de una herramienta que permita estandarizar, ser más eficientes, organizados, áreas limpias, productivos, además de prevenir y disminuir los factores de riesgo en la labor diaria. Por lo tanto, se inició con un formato que permitió identificar la situación actual del área y la influencia que podía tener la herramienta 5´s dentro de la misma.

Inicialmente se plantea un diagrama de Gantt para tener un cronograma de actividades dentro de la implementación de la herramienta 5´s, como se puede observar en el Anexo 1, en el que se muestra cada componente de la herramienta, el número de personas requeridas para llevar a cabo cada actividad, se indica también la fecha de inicio, la fecha de finalización y los días empleados.

Para el desarrollo del diagnóstico se formularon distintas preguntas que podrían ir con una calificación de 0 a 5, donde 0 = no cumple y 5 = cumple. En la tabla 1, se puede observar la información que permitió evaluar cada S dentro del área. Al analizar la información se evidencia que en ninguno de sus componentes se obtuvieron calificaciones por encima del 40%, teniendo como principal hallazgo que la clasificación, orden y estandarización fueron los componentes más críticos dentro del área. La evaluación se realizó en compañía del equipo 5´s, quienes se encargaron de la inspección a cada una de las sub-áreas de Talento Humano que se les asignó, con esta evaluación se dio paso al diagnóstico inicial.

Con respecto a dicho diagnóstico, se aclara que no se publica en este documento solicitud de las directivas de la empresa, no obstante, se puede afirmar que, al realizar el análisis de la información recolectada en la etapa del diagnóstico inicial, se encontró la necesidad de optimizar espacios y mejorar tiempos, por lo cual se plantearon algunas acciones de mejora que pudieran ser útiles en el proceso de transformación. En este proceso, se realiza una ronda para identificar puntos donde se realizarían reubicaciones, para tomar medidas e instaurar el punto ecológico que se requería en el área, además, para realizar distribuciones de puestos de trabajo y poder realizar el diseño de la ficha estándar.

Una vez finalizada esta etapa, se dio por culminada la fase del diagnóstico inicial la cual se realizó el análisis y se identificaron las necesidades específicas en la fase de reconocimiento de dichas necesidades, sin embargo, para ser más específicos en los temas a tratar, en esta fase se aplicó un cuestionario que se aplicó al personal del área de Talento Humano, el cual se puede observar en la ilustración 2, en la que se comparte el formato empleado para la evaluación que buscó apoyar la fase de diseño al precisar las necesidades de la organización en el área seleccionada.

Ilustración 2: Formato Evaluación frecuencia de uso de elementos

Frecuencia de uso	Disposición
Lo utiliza en todo momento	Téngalo a la mano, utilice correas o cintas que unan el objeto a la persona
Lo utiliza varias veces al día	Disponer cerca a la persona
Lo utiliza todos los días, no en todo momento	Téngalo sobre la mesa de trabajo o cerca de la máquina
Lo utiliza todas semanas	
Lo utiliza una vez al mes	Colóquelo cerca del puesto de trabajo
Lo usa menos de una vez al mes, posiblemente una vez cada dos o tres meses	Colóquelo en el almacén, perfectamente localizado

Fuente: Elaboración Propia

Las respuestas suministradas por el personal dieron cuenta de la desorganización que se encontraba en el área de los puestos de trabajo, lo cual dificultaba el desarrollo de las funciones de los trabajadores, causaba retrasos en la búsqueda de elementos requeridos y además, muchos de los elementos y equipos que reposaban sobre los escritorios y estanterías no se habían usado en mucho tiempo y sin embargo se encontraban ubicados en ese sitio representando posibles riesgos para la salud de los trabajadores. Por otra parte, ocupaban espacio que podía ser empleado para disponer artículos de uso de baja frecuencia que se encontraban en los escritorios de los puestos de trabajo.

Todos estos hallazgos permitieron proponer el diseño de una herramienta de organización y orden desde las cinco S, pues estas representan un método sencillo y de inversión mínima que, sin embargo, puede apoyar de forma significativa a las organizaciones en algunos de sus departamentos y dependencias, generando hábitos de orden, limpieza y aseo, elementos que, como se observó en el análisis del diagnóstico, no se evidenciaron en la realidad del área del talento humano. Una vez se socializó con directivos la propuesta, esta recibió vía libre para la implementación.

En la implementación se realiza entonces en primer lugar el desarrollo de la primera S, SEIRI (Clasificar), la cual respondió a una campaña de etiquetas rojas, es decir, una estrategia para identificar los elementos potencialmente innecesarios en el lugar de trabajo, evaluar su utilidad y tratarlos adecuadamente. Por lo tanto, se realizan (en sentido figurado) las siguientes tres preguntas a cualquier elemento en el lugar de trabajo: 1. ¿Es este elemento necesario?, si es necesario; 2. ¿Necesita esta cantidad?, si es necesario; 3. ¿Debe estar ubicado aquí?

Una vez que identificamos estos elementos, entonces se tomaron medidas para: Mantenerlos en un área de etiquetas rojas por un período de tiempo para ver si son necesarios; tirarlas o desecharlas; cambiando su ubicación; dejándolos en el mismo lugar. La ilustración 3 muestra una tarjeta roja.

Ilustración 3: Etiquetas rojas 5S

TARJETA ROJA		
FECHA:	dd / mm / aaaa	
ÁREA		
NOMBRE DEL ELEMENTO:		
CANTIDAD:		
RESPONSABLE:		
DISPOSICIÓN:	TRANSFERIR	
	ELIMINAR	
	REUBICAR	
COMENTARIOS:		

Fuente: adaptación de la autora.

En segundo lugar, se implementó la segunda S **SEITON** (Ordenar), el concepto de Seiton podría ser resumido en una frase: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Al implementar Seiton se propuso seguir los tres pasos:

Paso 1. Determinar los lugares apropiados;

Paso 2. Identificar los lugares;

Paso 3. Identificar todos los artículos y su cantidad necesaria.

Seguidamente, se propone la tercera S **SEISO** (Limpiar), para lo cual se implementaron los pasos sugeridos:

Paso 1: Determinar lo que vamos a limpiar.

Paso 2: Dividir el área de trabajo y luego asignar a las personas encargadas de esas áreas específicas.

Paso 3: Determinar los métodos de limpieza: qué, dónde, quién, cuándo y cómo.

Paso 4: El último paso es incorporar la inspección de limpieza sistémica.

Para mantener los estándares que se consiguen con las primeras 3 S, se desarrolla la propuesta relacionada con la cuarta S, SEIKETSU (estandarizar), la cual para su correcta implementación debe promover la conservación de un estado o condición. Para lo cual se siguieron los siguientes pasos:

Paso 1: Decida quién es la persona encargada de mantener las condiciones necesarias para mantener las primeras 3S.

Paso 2: Evitar contratiempos mediante la integración del mantenimiento diario.

Paso 3: Comprobar el nivel de mantenimiento.

Esta cuarta S, Seiketsu, es fundamental para la creación de una cultura del orden y de seguimiento de las convenciones y estándares establecidos, de manera que todo el personal sea capaz de distinguir entre condiciones normales y anormales de un vistazo. En la ilustración 6 se evidencia la medida de estándar para los desechos, pues antes se usaba un solo depósito que no permitía el aprovechamiento de recursos.

Ilustración 4: Estándar para el manejo y clasificación de los residuos



Fuente: Elaboración propia.

Como se ha afirmado, la implementación de la herramienta de las cinco S no solo busca establecer principios del orden y la organización o limpieza, sino que la quinta S, SHITSUKE

(SOSTENER) hace alusión a la creación de una cultura que sostenga los hábitos conseguidos y que esto garantice mantener los procedimientos correctos. Por esto, se propuso que la empresa implementara los pasos sugeridos para mantener el cambio durante el tiempo, algunas sugerencias fueron: dedicar el tiempo suficiente al proyecto e implementar indicadores que motiven al cumplimiento de metas; mantener al equipo 5S y proporcionarle los recursos para la implementación de los pasos, incluso en otras áreas, de manera que a creación de hábitos fuera recompensada, para esto se dejó como recomendación analizar el resultado de la aplicación de cuestionarios de la herramienta y un flujograma (Anexo 3) con las acciones necesarias para evitar acumulación de equipos y recursos poco o nada útiles en el área de Talento Humano pero que puede ser aplicado en otras.

Conclusiones

Las áreas de trabajo son los escenarios que materializan los procesos de calidad que entregan a las organizaciones industriales la productividad y el posicionamiento en el mercado, por lo tanto, estos deben ser valorados de acuerdo con este nivel de importancia, revisando que su ambiente, organización y funcionamiento sea óptimo desde dos puntos de vista: los recursos y equipos asignados para el desarrollo de las tareas asignadas al colaborador y el bienestar laboral, emocional y físico de dicho trabajador, dado que con un seguimiento adecuado a estos aspectos combinados, se obtienen puestos de trabajo ordenados y limpios que generan calidad y protegen al empleado.

La implementación de la herramienta de las cinco S demostró que los procesos de seguimiento y documentación de las necesidades de cada área permite el diseño de políticas y medidas que minimicen los impactos atendiendo las oportunidades de mejora de forma eficiente y garantizando la superación de las dificultades para que no interrumpan los objetivos misionales de las organizaciones.

El aseo y la limpieza resultan dos elementos que contribuyen con el buen funcionamiento de una organización pues los ambientes influyen en los niveles de motivación y satisfacción de los colaboradores, lo cual se ve reflejado a mediano y largo plazo en el aumento de las capacidades de cada empleado que se sustenta en la organización de su puesto de trabajo.

Referencias

Chiavenato, Idalberto (2008), Gestión del Talento Humano. (3a ed.) URL: <https://bit.ly/2JaKYGy>

Eslava, Edgar (2004), Gestión del Talento Humano en las organizaciones. Recursos humanos blog.
URL: <https://bit.ly/2tukrdY>

Mori Sánchez, María del Pilar. (2008). Una propuesta metodológica para la intervención comunitaria. *Liberabit*, 14 (14), 81-90. URL: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272008000100010&lng=es&tlng=es.

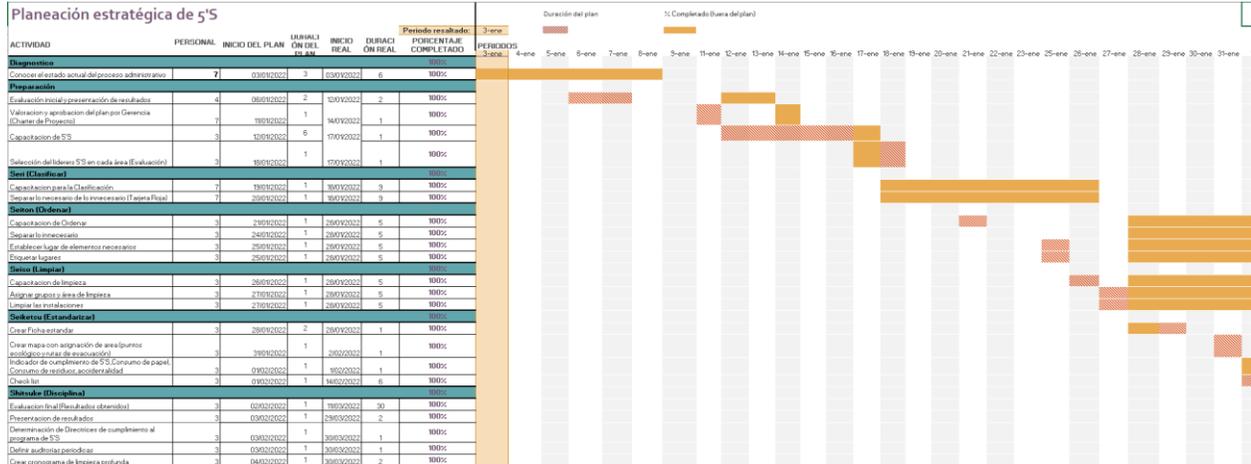
Piñero, E., Vivas, F. y Flores, L. (2018). Programa 5S's para el mejoramiento continuo de la calidad y la productividad en los puestos de trabajo. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, vol. VI, núm. 20, pp. 99-110, 2018. URL: <https://www.redalyc.org/journal/2150/215057003009/html/>

Salazar López, B. (2019). Metodología de las 5S. Recuperado de <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/gestion-y-control-decalidad/metodologia-de-las-5s/>

Hilario Ramos, D. (2017) Mejora de tiempos de picking mediante la implementación de la metodología 5S

Anexos

Anexo 1: Diagrama de Gantt



Fuente: propia

Anexo 2: Resultados análisis de cuestionarios



Anexo 3: Flujograma 5's

