




MANUAL
Metodología 5S

Registro de cambios:

Revisión	Fecha de aprobación	Cambios
001	16-02-2022	Se agregan los registros asociados al presente manual

Registro de aprobación:

Creado. Fecha: 05-07-2021	Revisado. Fecha: 26-07-2021	Aprobado. Fecha: 23-08-2021
		
Ma. Agostina Mellano Analista Seg. Alimentaria	Lic. Ana E. Vera Gerente Seg. Alimentaria	Lic. Ana E. Vera Gerente Seg. Alimentaria

OBJETIVO

El presente manual tiene como objetivo convertirse en una guía para la implementación de la metodología denominada “5S”.

ALCANCE

A todas las sucursales, centros de distribución y la base de transferencia.

RESPONSABILIDADES

Equipo 5S / Equipo de Mejora Continua (EMC): es responsable de conocer los conceptos desarrollados en el presente manual e implementar las etapas correspondientes al momento de realizar un trabajo 5S. A su vez, es responsable de llevar a cabo las tareas y actividades necesarias para la mejora de los espacios de trabajo.

Gerente de la Sucursal / Centro de Distribución: es responsable de capacitar a los nuevos integrantes del Equipo 5S o Equipo de Mejora Continua en la herramienta. Es el líder del equipo, promueve el compromiso, brinda los recursos necesarios para llevar a cabo las acciones programadas y vela por el cumplimiento del programa 5S.

A su vez, debe validar las ideas propuestas por los integrantes del equipo y programar las reuniones o bien designar a alguien de su equipo para que realice esta tarea.

Integrantes del Equipo 5S/EMC: son los responsables de participar de las reuniones de equipo, proponer nuevas ideas, llevar adelante los compromisos asumidos y presentar los avances.

Personal de Sucursal / Centro de Distribución: son responsables de participar activamente en la implementación de las acciones de mejora definidas por el equipo.

Personal de Seguridad Alimentaria: son responsables de planificar y supervisar el cumplimiento de los ciclos del programa. Asimismo, colaboran con el desarrollo y la implementación de las acciones propuestas por el equipo.

DEFINICIONES

Equipo 5S / Equipo de mejora continua (EMC): equipo multidisciplinario que se ocupa principalmente de llevar a cabo las tareas y acciones asociadas a la herramienta.

Los equipos (5S y EMC) se diferencian entre sí en función de su grado de madurez (verde: sólido en su categoría; amarillo: inestable en su categoría y rojo: pelagra su categoría), que se mide a través de distintas actividades (tutorías 5S, auditorías 5S) propuestas por el Dpto. de Seguridad Alimentaria.

Buenas Prácticas de Manufactura (BPM): procedimientos necesarios para lograr alimentos inocuos, saludables y sanos.

Ciclo PHVA: concepto de mejora continua establecido en un ciclo de 4 pasos: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (Replanificar).

Cultura de inocuidad: conjunto de políticas, procedimientos y hábitos referidos a la protección del producto y los consumidores, compartido por la organización.

Indicador 5S: medida cuantitativa que refleja el estado de una situación o de algún aspecto en particular, en un período de tiempo determinado y en un espacio definido.

Programa 5S: conjunto de actividades de tutoría, capacitación y auditoría necesario para llevar adelante la metodología 5S.

Programa BPM: conjunto de actividades básicas de tutorías, capacitación y auditoría necesarias para la elaboración de alimentos inocuos.

DESARROLLO

Uno de los objetivos fundamentales de La Anónima es la comercialización de alimentos seguros, es decir, que no causen daño a la salud del consumidor.

Para ello, es necesario implementar eficazmente las Buenas Prácticas de Manufactura y crear una cultura de inocuidad sólida y compartida por todas las áreas de la empresa y en todos los niveles de la organización.

Para fortalecer dicha implementación y consolidar su cultura, en el año 2008 el departamento de Seguridad Alimentaria incorporó a su sistema de gestión de calidad e inocuidad la herramienta 5S de la Mejora Continua. 5S y su mantenimiento exigen la **adhesión total** tanto del **personal operativo** como de la **línea jerárquica**, para inducir un **cambio** en el estado de ánimo, actitud y comportamiento **de toda la organización**.

1. Herramienta 5S

La metodología o herramienta 5S, desarrollada en Japón al comienzo de la década de los 70, integra 5 principios elementales y debe su nombre a las iniciales de la denominación japonesa de cada uno de ellos:

Japonés	Castellano
Seiri	Clasificar y descartar
Seiton	Ordenar
Seiso	Limpiar y reparar
Seiketsu	Estandarizar
Shitsuke	Mantener y concientizar

Cada principio constituye una etapa de la metodología. Las tres primeras etapas (clasificar, ordenar y limpiar) son **operativas**. La cuarta (estandarizar), **ayuda a mantener el estado alcanzado en las etapas anteriores**. La quinta y última (mantener y concientizar), **convierte en hábito** la aplicación de las etapas previas.

Figura I: Etapas de la Herramienta 5S



La implementación de los cinco principios tiene por objetivo **conseguir una empresa limpia, ordenada, segura y un grato ambiente de trabajo.**

Es una metodología que apunta a la funcionalidad y eficacia de cada puesto de trabajo.

2. Etapas de la Herramienta 5S

Etapa 1: Clasificar y descartar (Seiri)

El objetivo es **conservar lo útil y retirar lo que no sirve, liberando espacios.**

Para eso, por cada elemento que nos rodea nos debemos preguntar: **¿sirve o no sirve?**

Figura II: Esquema para la Clasificación de Objetos



Al realizar la clasificación, a los efectos del control de objetos, es útil que cada área o sector elabore una planilla o listado de elementos necesarios y otra de elementos innecesarios. En ambas debe figurar la descripción del artículo (equipos, herramientas o elementos), cantidad y justificación (de necesidad o descarte), entre otros.

Figura III: Planilla de Elementos Necesarios o Innecesarios

Planilla de Elementos Necesarios			
Ítem	Código	Cantidad	Justificación
Sector:		Fecha:	
Elaboró:			

Planilla de Elementos Innecesarios			
Ítem	Código	Cantidad	Justificación
Sector:		Fecha:	
Elaboró:			

También pueden utilizarse tarjetas de color para marcar que en el sitio de trabajo existe algo innecesario y que se debe tomar una acción.

Las sucursales, centros de distribución y la base de transferencia deben contar con un área de trabajo donde se encuentren únicamente los elementos necesarios.

Todos los elementos innecesarios para las operaciones cotidianas, deben ser retirados de los puestos de trabajo y se deben colocar en un lugar determinado por la empresa para su posterior transferencia, venta, donación o eliminación.

Finalizada esta etapa se obtienen las siguientes **ventajas**:

- ✓ Mayor espacio físico.
- ✓ Mayor sentido de la clasificación, menor cansancio físico y mayor facilidad de operación.
- ✓ Mejor control de stock.
- ✓ Menor cantidad de accidentes.
- ✓ Adecuada eliminación de desperdicios.

Figura IV: Ejemplo del antes y el después de implementar la etapa 1



ANTES



DESPUÉS

Etapa 2: Ordenar (Seiton)

El objetivo de esta etapa es **definir un lugar para cada cosa y colocar cada cosa en su lugar**.

Para eso, por cada elemento que nos rodea nos debemos preguntar: **¿está en el sitio adecuado o debe ordenarse o identificarse?**

Esta etapa pretende organizar los elementos que hemos clasificado como necesarios de modo que se puedan encontrar con facilidad, evitando tanto las pérdidas de tiempo como de energía.

Algunos puntos que se utilizan para el orden y la clasificación son:

- Asignar e identificar un lugar para cada clase de artículo según criterios de seguridad, calidad, eficacia, entre otros.
- Determinar los lugares de almacenamiento según la frecuencia de utilización: dejar a mano lo que se utiliza diariamente, un poco más lejos lo semanal, mensual, anual.
- Utilizar etiquetas visibles y códigos de colores para identificar los objetos de manera rápida y sencilla.
- Crear los medios para asegurar que cada artículo regrese a su lugar listo para ser utilizado nuevamente.

Los criterios que se deben tener en cuenta para asignar lugares a las diferentes clases de artículos son:

- **Seguridad:** que no se puedan caer, que no se puedan mover, que no estorben.
- **Calidad:** que no se oxiden, que no se golpeen, que no se mezclen, que no se deterioren.
- **Eficacia:** minimizar el tiempo de búsqueda y movimientos.

Organizar lo necesario es sinónimo de estandarizar el almacenamiento de los objetos. Cada ítem debe tener un nombre, un espacio y un volumen designados. Debemos especificar no sólo la ubicación, sino también el número máximo de unidades disponibles.

Finalizada esta etapa se obtienen las siguientes **ventajas**:

- ✓ Economía de tiempos y movimientos.
- ✓ Mayor control visual de elementos faltantes.
- ✓ Mejor estado de los artículos.
- ✓ Ambiente de trabajo más agradable.

Figura V: Ejemplo del antes y el después de implementar la etapa 2



ANTES



DESPUÉS

Etapas 3: Limpiar y reparar (Seiso)

El objetivo de esta etapa es **detectar y eliminar las causas por las cuales los elementos o espacios no están en condiciones.**

Para eso, por cada elemento que nos rodea nos debemos preguntar: **¿está en condiciones óptimas de uso?**

Para cumplir con esta etapa, se debe:

- Integrar las rutinas de higiene como parte del trabajo diario debido a que favorece la inspección.
- Cumplir con el mantenimiento de las instalaciones, equipos y cualquier otro elemento de trabajo.
- Eliminar los arreglos provisionales.

La higiene en la empresa es toda una filosofía de mejoramiento que está estrechamente ligada a los resultados. Es una tarea que exige constancia y participación de todos. En La Anónima contamos con los procedimientos estandarizados de saneamientos (POES) mediante los cuales hacemos cumplir el programa de higiene.

Finalizada esta etapa se obtienen las siguientes **ventajas**:

- ✓ Incremento en la vida útil de instalaciones, equipos y objetos.
- ✓ Fácil identificación de averías.
- ✓ Menos accidentes.
- ✓ Mejora el bienestar físico y la motivación del personal.
- ✓ Mejora la imagen interna y externa de la empresa.

Figura VI: Ejemplo del antes y el después de implementar la etapa 3



Etapla 4: Estandarizar (Seiketsu)

El objetivo **es sostener o mejorar los logros alcanzados**. Para esto, es importante **desarrollar condiciones de trabajo que eviten el retroceso de las primeras 3S**.

Por cada actividad que se realiza nos debemos preguntar: **¿se hace siempre igual o depende de las circunstancias?**

La estandarización refiere a la creación de un modo consistente para la realización de tareas y procedimientos. Se trata de sistematizar el funcionamiento de todas las reglas definidas en las etapas precedentes, de modo de conservar lo que se ha logrado y mejorarlo con el tiempo.

Para ello, se deben:

- ✓ Establecer procedimientos y programas para mantener el estado de orden e higiene.
- ✓ Distinguir fácilmente una situación normal de una anormal, mediante normas sencillas y visibles para todos.
- ✓ Establecer cómo actuar para corregir desvíos.

El concepto del **Ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Controlar y Actuar)**, se incorpora a las 5S a través de la estandarización, que incluye las tareas de evaluación y retroalimentación del proceso, indispensables para la mejora continua de nuestro entorno.


	MANUAL Metodología 5S	G-ML-001 Fecha: 16-02-2022 Revisión: 001 Página 8 de 11
---	--	--

Figura VII: Ciclo Planificar, Hacer, Controlar y Actuar (PDCA)



Ciclo PDCA: Plan (PLANIFICAR)

Planificar la mejora en el marco de referencia de la estrategia general de la empresa.

Do (HACER)

Realizar las acciones previstas en el plan.

Check (CONTROLAR)

Verificar si los resultados son los esperados de acuerdo al plan.

Act (ACTUAR)

Implementar los resultados si son satisfactorios. Replanificar e iniciar un nuevo ciclo si no lo son.

EL CICLO SE DEBE REPETIR INDEFINIDAMENTE

Finalizada esta etapa se obtienen las siguientes **ventajas**:

- ✓ Se evidencia el conocimiento producido durante años de trabajo.
- ✓ Se aprende a conocer en profundidad el equipo y los elementos de trabajo.
- ✓ Se evitan errores de higiene que puedan conducir a accidentes o riesgos laborales innecesarios.
- ✓ Se prepara al personal para asumir mayores responsabilidades en la gestión del puesto de trabajo.
- ✓ Los tiempos de intervención se mejoran y se incrementa la productividad de la empresa.

Figura VIII: Ejemplo del antes y el después de implementar la etapa 4



ANTES



DESPUÉS

Etapa 5: Mantener y concientizar (Shitsuke)

El objetivo es **convertir en hábito lo establecido para disfrutar de los beneficios de la herramienta.**

En esta etapa por cada tarea que se realiza nos debemos preguntar: **¿se hace como está definida o se hace lo que se puede?**

Esta etapa pretende fomentar la cultura y formar el hábito de comprometerse con las 5S. Requiere de todos los integrantes de la organización, la voluntad de crear un entorno de

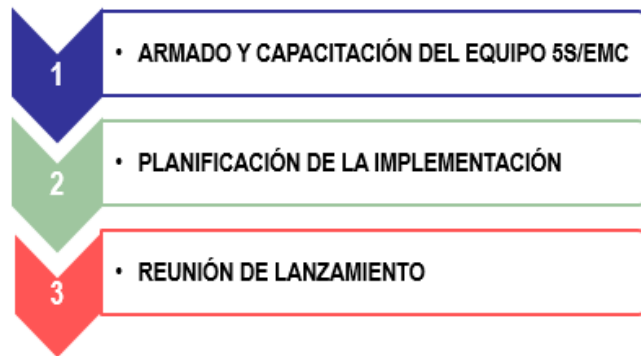
trabajo en base a buenos hábitos para fomentar el cumplimiento de los procedimientos y estándares establecidos, comprender la importancia del respeto por los demás y desarrollar la cultura de autocontrol dentro de la empresa.

El autocontrol consiste en respetar nuestros acuerdos y compromisos, a partir del natural autoconvencimiento. Sin autocontrol, toda actividad de mejora a partir del trabajo en equipo se verá afectada y perderá su eficacia.

Finalizada esta etapa se obtendrán las siguientes **ventajas**:

- ✓ Se crea una cultura de respeto y cuidado de los recursos de la empresa.
- ✓ Mejora la eficacia.
- ✓ Mejora la imagen de la empresa.

3. Implementación del Programa 5S en Sucursales y Centros de Distribución



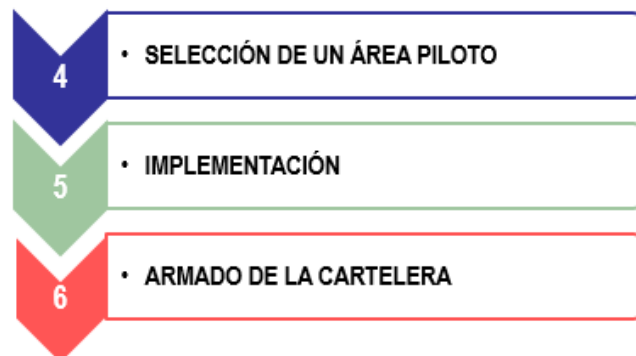
El **primer paso** del armado del equipo es muy importante y para esto hay que tener en cuenta que el equipo debe ser multidisciplinario, con integrantes de distintos sectores.

Para seleccionar los integrantes del equipo, se debe considerar que lo que se espera de un equipo 5S/EMC es que sea **proactivo** y capaz de **auto gestionarse**. Es decir, el mismo **debe ser independiente** para poder sortear las dificultades que aparecen en el trabajo diario.

Este es un **aliado del departamento de seguridad alimentaria** y debe **saber cómo accionar ante un desvío encontrado**, además de **liderar con el ejemplo**.

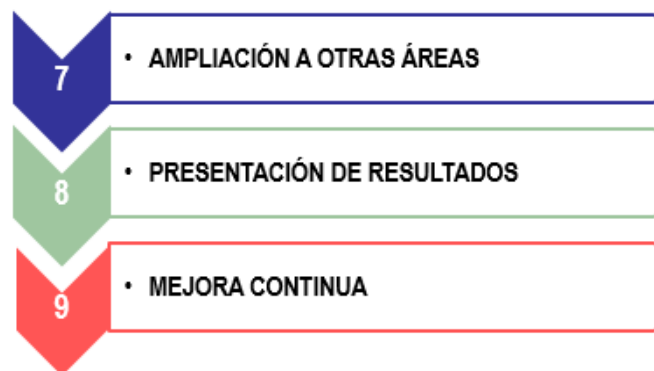
El **segundo paso** refiere a planificar la implementación en sí de la herramienta, que incluye evaluar cómo se va a organizar el equipo, cuando se va a reunir, qué materiales y recursos va a utilizar, entre otros.

En el **tercer paso** se realiza la reunión de lanzamiento que puede ser solo para el equipo o extenderlo a todos los integrantes de la sucursal/CD.



En el **cuarto y quinto paso** se selecciona el sector o área piloto donde se van a implementar las etapas de la herramienta, evitando implementar la misma en toda la sucursal/CD en el mismo momento.

El **sexto paso** consiste en el armado de la cartelera. Este material sirve como elemento de comunicación y gestión visual para mantener informado al resto de los colaboradores sobre las novedades que refieren al Dpto. de Seguridad Alimentaria e incluye tanto información sobre el programa BPM como también sobre la metodología 5S (Ver *IT 01-ML-001 Cartelera de Seguridad Alimentaria*). Es importante colocarla en un **lugar visible y al alcance de todo el personal**.



Una vez que se ha realizado el trabajo en el área piloto y, el mismo haya sido exitoso, se debe desarrollar el **paso siete** que consiste en ampliar el uso de la herramienta a otras áreas. La elección de las áreas a trabajar puede hacerlas el equipo o el departamento de Seguridad Alimentaria.

El **paso ocho** presenta los resultados de la implementación. Para eso, se utiliza el registro foto-Indicador que refleja, a través de indicadores 5S (medida cuantitativa), el estado de una situación o de algún aspecto en particular, en un período de tiempo determinado y en un espacio definido.

Finalmente, el **paso nueve** aborda a la mejora continua propiamente dicha para mantener y mejorar lo alcanzado hasta ese momento. Esto abarca dos instancias:

- 1) **Auditoria:** a través de un cuestionario de referencia, esta instancia permite **detectar desvíos** referidos a la inocuidad de los alimentos y **verificar el cumplimiento de las**

acciones correctivas propuestas en el plan de acción. Puede ser llevada a cabo por personal de seguridad alimentaria (auditoría interna) o bien, por un auditor de una empresa tercerizada (auditoría externa).

A partir de lo relevado en la auditoría, se procede a confeccionar un plan de acción que permite agrupar las acciones correctivas en función de los desvíos detectados y planificar la metodología de gestión y control de las tareas a fin de lograr el cumplimiento de las mismas.

- 2) **Tutoría**: a través de un programa de capacitaciones prácticas y planificadas se aborda lo relevado en las instancias de auditorías. Esta actividad permite facilitar el proceso de aprendizaje de los equipos, tanto en la parte técnica como en las habilidades de gestión con el objetivo de impartir los conocimientos con el resto de los colaboradores del establecimiento. Puede ser llevada a cabo por personal de seguridad alimentaria o bien, por un capacitador de una empresa tercerizada.

3.1 Roles de los integrantes dentro del equipo

El líder debe distribuir los roles de cada uno de los participantes dentro del equipo. Algunos de estos son:

- ✓ Coordinar la reunión de equipo y elaborar una minuta/plan de acción posterior.
- ✓ Llevar a cabo las tareas de documentación (foto/indicador, plan de acción, minuta, entre otros).
- ✓ Mantener actualizada la cartelera 5S y la carpeta 5S digital.
- ✓ Registrar los avances de los trabajos en las minutas (foto/Indicador).
- ✓ Promover la difusión de la metodología.

DOCUMENTOS ASOCIADOS

IT 01-G-ML-001 Cartelera 5S
RG 01-G-ML-001 Integrantes del Equipo
RG 02-G-ML-001 Minuta de reunión
RG 03-G-ML-001 Foto-indicador

DOCUMENTOS RELACIONADOS

No aplica.