

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**FACULTAD DE QUÍMICA**

**“LAS 5 S DE KAIZEN Y EL LIDERAZGO”**

Trabajo Escrito vía educación continua

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
**QUÍMICA DE ALIMENTOS**

PRESENTA

**MIREYA PALACIOS ESTRADA**

**MÉXICO, D.F.**

**2006**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

JURADO ASIGNADO:

Presidente	Prof. Ernesto Pérez Santana
Vocal	Prof. Ramiro Eugenio Domínguez Danache
Secretario	Prof. León Coronado Mendoza
1er sup.	Prof. Rafael Carlos Marfil Rivera
2do sup.	Prof. Zoila Nieto Villalobos

México, D.F.

Prof. León Coronado Mendoza

Mireya Palacios Estrada

## Índice

### Introducción

I. Antecedentes

II. Información general

III. Discusión

Conclusiones

Bibliografía

## INTRODUCCIÓN

Los objetivos de este trabajo son:

1. Desarrollar un plan de calidad para la Supervisión de Ventas aplicando el proceso de las 5's.
2. Mejorar la calidad y productividad en mi trabajo generando un equipo más eficiente que no solo este orientado a alcanzar metas cualitativas sino cuantitativas.

Las condiciones actuales del mercado han incrementado los niveles de competencia y el dinamismo con el que hay que responder a los vertiginosos cambios generados por la globalización.

Se ha detectado que en muchas empresas no consideran el orden y la limpieza en el área de trabajo como condiciones fundamentales para un trabajo eficiente y de calidad, algunas personas se acostumbran a esta situación. El tener un lugar de trabajo ordenado, y sólo con las cosas útiles, permite afrontar más eficientemente el reto presentado por las condiciones mencionadas. Esta situación se presenta también en empresas dedicadas a servicios como es el caso que se presenta en este trabajo.

## ANTECEDENTES

Las 5 S, los cinco pasos del *housekeeping*, se desarrollaron mediante un trabajo intensivo en un contexto de manufactura. Las empresas orientadas a los servicios pueden ver con facilidad circunstancias semejantes en sus propias "líneas de producción", ya que las condiciones que existen en los procesos de trabajo los complican innecesariamente, (¿hay demasiados formatos, folletos, etc.?), no es fácil encontrar las herramientas de trabajo

El movimiento de las 5 S, ha cobrado un gran auge en las empresas occidentales a partir del bajísimo costo que implica su puesta en marcha, el ahorro en costos y recursos, la reducción de desperdicio, el aumento en la motivación del personal, y los incrementos en calidad, productividad y ventas entre muchos otros.

Las 5 S (*housekeeping*) son unos de los tres pilares del "lugar de trabajo (*Kaizen*)" en el enfoque de sentido común y bajo costo hacia el mejoramiento. *Kaizen* en cualquier empresa –ya sea de manufactura o de servicios-, debe comenzar con tres actividades: estandarización, 5 S's y eliminación del "muda" (desperdicios) y como una de las herramientas de calidad que se ha erigido como pilar para sustentar la flexibilidad y capacidad de adaptación de las empresas ante un mercado cada vez más exigente y competido. Recibe el nombre de 5S, tomando de la letra inicial de las palabras japonesas:

SEIRI	(Seleccionar)
SEITON	(Organizar)
SEISO	(Limpiar)
SEIKETSU	(Estandarizar)
SHITZUKE	(Seguimiento)

El proceso de las 5'S esta fuertemente orientado a las áreas productivas de una empresa, pues es ahí donde se originó, pero puede ser aplicado con facilidad a cualquier actividad laboral o incluso en la vida cotidiana y obtener grandes beneficios de este proceso. En este trabajo se desarrolla un plan de implementación del Proceso de las 5'S para la supervisión de un equipo de ventas buscando no solo metas cuantitativas más ambiciosas, sino también elevar los estándares de calidad del equipo.

## INFORMACIÓN GENERAL

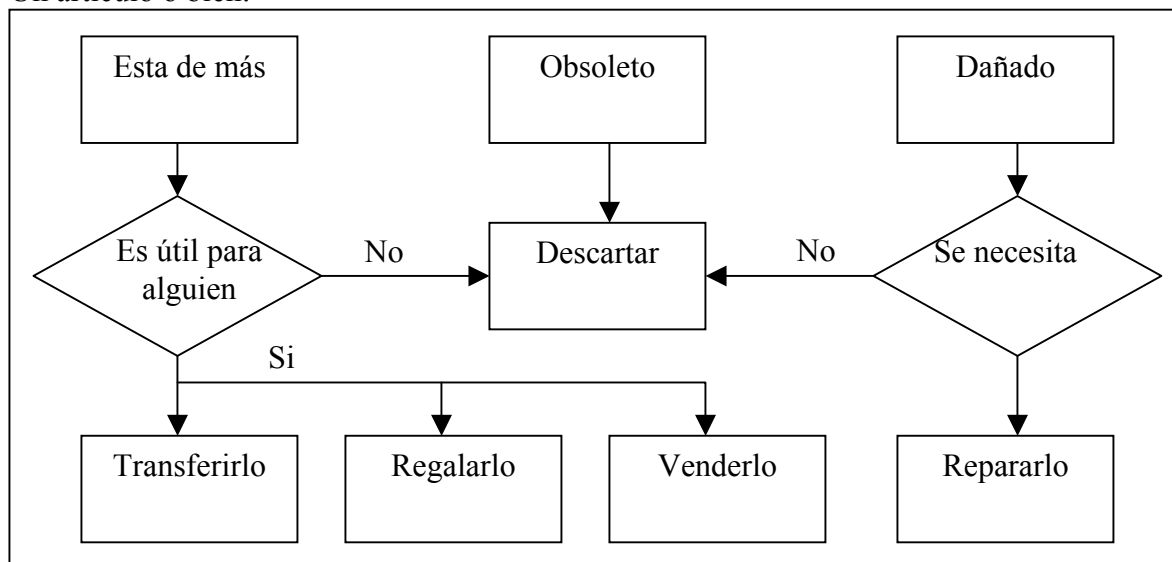
Las 5's es un sistema para mantener organizada, limpia y sobre todo productiva, el área de trabajo. El significado de cada una de las 5 S son los siguientes:

### SEIRI (Seleccionar)

Significa remover del área de trabajo todo lo que no se necesita para realizar una acción productiva. Hay que revisar el área de trabajo, y observar detenidamente si se necesita todo lo que ahí se encuentra, preguntarse que objetos no se utilizan y de los artículos que sí se requieren, revisar si se encuentran en la cantidad adecuada; cuales son los que se utilizan con mayor frecuencia y si están al alcance de su mano.

1. Reconocer el área de oportunidad: Ayuda a detectar áreas u objetos que pudieran pasar desapercibidos a simple vista.
2. Definir los criterios de selección: es importante definir un estándar que ayude a diferenciar lo que es realmente necesario de lo que no lo es; algunos criterios podrían establecerse en base al tiempo, a la frecuencia de uso, o la cantidad a usar.
3. Identificar los objetos seleccionados: los objetos seleccionados así como los no necesarios deben ser perfectamente identificados

Un artículo o bien:



“El proceso de las 5 S's en acción” Luis Socconini, Marco Barantes pg. 8

### SEITON (Organizar)

Es ordenar los artículos que se necesitan para facilitar su uso e identificarlos de forma adecuada para localizarlos y posteriormente regresarlos a su lugar de origen. Es común pasar por alguna de las situaciones siguientes: perder el tiempo buscando un artículo que se necesita con urgencia, sufrir un accidente al tropezar con un objeto que estaba fuera de su lugar, extraviar algo por falta de señalización. Para tener una mejor

organización de los artículos, SEITON se puede apoyar en herramientas como códigos de colores, líneas divisorias, señales, etc..., y con ello que cualquier persona pueda, inmediatamente encontrar, tomar o regresar algún artículo a su lugar asignado.

1. Preparar el área de trabajo: el primer paso para organizar es dividir el área de trabajo en zonas manejables, que cualquier persona pueda identificar.
2. Ordenar el área de trabajo: tener un área de trabajo organizada donde cualquier persona fácilmente pueda ver, tomar y regresar cualquier artículo, es equivalente a responder en forma adecuada a las siguientes tres preguntas, ¿Qué necesito?, ¿Dónde se encuentran? y ¿Cuántos artículos hay?
3. Establecer reglas y seguirlas: es importante que todas las personas conozcan como esta organizada el área de trabajo y por lo tanto se debe documentar el método de organización y dar entrenamiento a la gente para que sigan los procedimientos.

### **SEISO (Limpiar)**

Quiere decir mantener en buenas condiciones el equipo de trabajo y conservar limpio el medio ambiente. Con ello se puede obtener un mejor aprovechamiento de los recursos con los que se cuenta.

1. Determinar un programa de limpieza: Para empezar se debe responder a la siguiente pregunta ¿Qué debemos limpiar?. Se debe definir que es lo que se quiere limpiar, con que frecuencia, como se debe llevar a cabo la limpieza y asignar responsables para cada actividad.
2. Definir los métodos de limpieza: una vez que se ha definido qué es lo que se va a limpiar, cuándo y quién lo va a hacer, solo falta establecer como se realizará cada actividad
3. Crear disciplina: todos los esfuerzos invertidos hasta este momento se pueden “venir abajo” si no existe disciplina y se logra hacer que las actividades que se definen en el proyecto de las 5 S’s se lleven a acabo día a día.

### **SEIKETSU (Estandarizar)**

Es definir una manera consistente de como llevar a cabo las actividades de selección, organización y limpieza.

1. Integrar las actividades de las 5 S en el trabajo diario: existen diversos métodos mediante los cuales se pueden integrar las actividades de las 5 S’s en las prácticas rutinarias de trabajo como por ejemplo: establecer procedimientos; implementar auditorias de revisión, calificación por “pares”, etc.
2. Evaluar los resultados: lo que no se mide no se puede controlar y lo que no se puede controlar no se puede mejorar.



## **SHITSUKE** (Auto disciplina)

Es crear las condiciones que fomenten el compromiso de los miembros de la organización para formar un hábito con las actividades relacionadas con las 5'S.

1. Fomentar el conocimiento en las 5 S **para conocer**: se recomienda dar entrenamiento en las 5 S a todo el personal de la empresa y hacer que este curso sea un requisito básico en el programa de capacitación para el personal de nuevo ingreso.
2. Generar motivación **para querer**: para fomentar la participación de la gente en el programa de las 5 S's se deben: crear programas de reconocimiento, dar el ejemplo con la participación de la administración en proyectos de las 5 S's y formar equipos para implementar proyectos de las 5 S en las áreas de trabajo.
3. Proporcionar recursos **para poder**: definir y dar a conocer la estructura organizacional que soporta a los equipos , crear canales de comunicación entre la gerencia y los equipos que trabajan en proyectos de las 5 S.

Como ejemplo de aplicación de este método se describe su implementación en un área de supervisión de ventas.

Mi trabajo consiste en supervisar 50 consejeras distribuidas en diferentes puntos de venta, de diferentes cadenas de tiendas departamentales y farmacias.

Los **Objetivos Principales** de mi trabajo son:

- Incrementar el número de clientes satisfechos de Cosmética Activa, (CA) L'OREAL.
- Convertir a CA en la línea dermocosmética más vendida en México
- Desarrollar un equipo de vendedoras con las actitudes y aptitudes necesarias para captar nuevos clientes dando un consejo adecuado y un servicio de calidad total.
- Mantener un equipo de ventas disciplinado y enfocado en alcanzar una meta y fomentar en el deseo de crecimiento.
- Establecer un vínculo de comunicación eficiente entre el área de mercadotecnia y el área comercial.
- Mantener a CA como una empresa confiable y diferenciada por la calidad de su servicio
- Imprimir en mi trabajo calidad, compromiso con mi equipo, proactividad, autosuficiencia, disciplina, organización. Con el propósito de cubrir y superar los estándares que se esperan de mí.

Las **Principales Funciones** de un Gerente de Ventas de Cosmética Activa.

1. Ser responsable de coordinar el trabajo que se hace en el campo.

2. Integrar, formar y conservar un equipo de consejeras motivadas, responsables y capacitadas.
3. Aseguramiento de que las estrategias de marketing están bien utilizadas en cada punto de venta.
4. Identificar nuevas oportunidades de negocio.
5. Cuidar que todos los puntos de venta cuenten con un stock adecuado y que además tengan la imagen deseada por marketing para cumplir con las estrategias.
6. Establecer relaciones sólidas con los clientes para aumentar el mercado a través de las consejeras.
7. Incrementar el número de nuevos clientes
8. Sensibilizar a todos los empleados de puntos de venta sobre la calidad, características, ventajas y beneficios que nuestros productos ofrecen, para lograr que ellos los recomienden con absoluta confianza
9. Es parte fundamental de mi trabajo ser analítica y proactiva en todos los aspectos que pueden influir en la venta, tales como decidir en qué punto conviene tener alguna consejera, que consejera debe tener cada punto, y considerar variaciones en la cuota o pedir apoyo de algún elemento extra de marketing.
10. Impulsar la venta de nuestros productos, mediante la capacitación de los empleados de cada farmacia y establecer una relación de socios con cada uno de ellos.

Debido al tamaño de la zona a mi cargo, a las diferentes actividades ya mencionadas que debo desempeñar y a la cantidad de elementos que hay que controlar y administrar, estoy convencida de que implementando las 5 S en mi trabajo obtendré resultados de manera más rápida, más fácilmente y metas ambiciosas; ya que todos en el equipo trabajaremos de una forma más disciplinada y organizada.

## DISCUSIÓN

### PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS 5 S

#### SEIRI, “Cuando menos es más”

El primer paso es identificar las áreas de trabajo tanto de las consejeras como de la supervisión:

1. Puntos de Venta: (Sanborns Espacio y Lineales, Farmacias Independientes, Farmacias de Cadena: San Isidro, San Pablo, Dermatológicas y Especializadas, etc..)
2. Automóvil utilitario
3. Almacén de material promocional
4. Oficina

Como ya se había mencionado, ejecutar el SEIRI significa diferenciar entre los elementos necesarios de aquellos que no lo son, procediendo a descartar estos últimos de las áreas de trabajo. Ello implica una clasificación de los elementos existentes entre necesarios e innecesarios y para aquellos que son necesarios establecer un límite. Un método práctico para ello, consiste en retirar cualquier cosa que no se vaya a utilizar en los próximos treinta días.

El otro método hace uso de una de las herramientas de gestión “el Diagrama de Pareto”, en función de ello separar los pocos vitales de los muchos triviales. Ello significa que, como promedio, aproximadamente entre un 20% y un 30% de los elementos son utilizados entre el 80% y 70% de las oportunidades, mientras que entre un 80% y 70% de los elementos restantes sólo se utilizan entre el 20% y 30% de las veces.

Así pues queda en claro que en el trabajo diario sólo se necesita un número pequeño de los numerosísimos elementos existentes en el lugar de trabajo.

El *lugar de trabajo* en nuestro caso específico, está integrado por:

Productos (para venta y defectuosos)	Libro de ventas Documentos (memos y	Cajones Exhibidor
--------------------------------------	--	----------------------

Muestras Folletos Probadores en uso y vacíos	notificaciones) Estantes Equipos de diagnóstico	Vitrinas Sistema de iluminación
--	---	------------------------------------

Poner en práctica el SEIRI implica compartir a los empleados el poder de decisión para determinar cuáles elementos o componentes son necesarios siguiendo los postulados generales dictados por la dirección.

La colocación de etiquetas rojas de un tamaño ostensible (sobre los elementos innecesarios), permite visualizar luego de la selección, la importante cantidad de elementos sobrantes o innecesarios en el lugar de trabajo. Surge la pregunta: ¿qué hacer con tales elementos?, en el caso de documentación deberá asignarse un código y proceder a su archivo. En el caso de materiales o equipo, estos podrán ser destinados a puntos de venta que específicamente requieran de ellos o bien ubicarlos en un área de almacén que permita su utilización para diversos puntos de venta; por ejemplo el almacén de material (siempre, que se trate de material y equipo de escaso uso que no justifique la pérdida de espacio físico en los puntos de venta ni en el automóvil utilitario), en el caso de documentos, si están fuera de uso deberán utilizarse de ser posible para otros fines (utilizando la cara no impresa) y de no ser posible proceder a su destrucción. Es importante evitar por tal motivo la impresión de documentos y formularios en tandas, siendo mejor su impresión basada en la herramienta “Justo a Tiempo (J.I.T.)”. Para el caso de los insumos y materiales existentes en exceso, los mismos deberán ir al sector anterior en el proceso, adoptándose todas las medidas necesarias para estar dentro de la filosofía del J.I.T.; evitar la recurrencia de excesos de inventarios, debido a los muchos recursos que se ven desperdiciados por tal motivo (manipulación de materiales, destrucción, uso de espacios, costos financieros, pérdida de valor).

Es fundamental que tanto los empleados, como los supervisores, analistas y directivos recorran los lugares luego de la colocación de las etiquetas antes mencionadas para tomar conciencia y analizar las causas del derroche.

### **SEIRI en el Punto de Venta**

Determinar que equipos, folletos, probadores, muestras, productos, exhibidores, etc... van a ser utilizados durante el ciclo de venta en curso e identificar todo el material que ya no será utilizado, de desperdicio, de poco uso o en mal estado.

Seleccionar y determinar cada vez que llega material de promoción como exhibidores, muestras, folletos, etc., al punto de venta, cómo se entregará el material, en qué cantidad, con qué frecuencia y cómo será distribuido durante el plazo de tiempo entre entregas.

Cada vez que un cliente se acerca al punto de venta, se le realiza de forma gratuita un estudio de piel para hacerle una recomendación que vaya de acuerdo a sus necesidades, dicho diagnóstico también se hace con la finalidad de dar un seguimiento al cliente y fidelizarlo, SEIRI puede ser una herramienta útil para enfocar la labor de venta a aquellos clientes que realmente puedan ser potenciales de acuerdo a ciertos criterios de selección y hacer más productiva la labor de venta.

Otro ejemplo puede ser el que las consejeras cuentan con tres o cuatro modelos diferentes de uniformes, por tanto es necesario realizar una selección para utilizar solamente los que les den una presentación adecuada ante los clientes.

El tiempo de trabajo también es un recurso importante con diferentes valores de productividad a lo largo del día, por lo tanto este también tiene que ser seleccionado para la realización de las diferentes actividades, de acuerdo a lo productivas que resulten.

Eliminar el material obsoleto de promoción.

Reducción del material entregado por ciclo de venta a una cantidad justa y necesaria.

### **SEIRI en el Automóvil utilitario**

El material que se almacena en el automóvil que no se utiliza con mucha frecuencia, se acumula e impide almacenar el material de alta utilización. Es muy importante que el material de uso frecuente se encuentre en una cantidad adecuada y el material poco utilizado sea removido del automóvil y sea almacenado en un lugar de cuarentena accesible en el almacén de material para que sea cargado en el automóvil únicamente cuando este vaya a ser utilizado o poder determinar si en verdad tendrá un uso o no.

Seleccionar qué material ocupa demasiado volumen y sólo es entregado en puntos específicos para no almacenarlo en el carro continuamente, sino cargarlo únicamente cuando éste vaya a ser entregado.

Organizar las herramientas y material que lleva consigo el supervisor a los puntos de venta por tipo y criterios de importancia, temporalidad y frecuencia de uso.

### **SEIRI en el Almacén de Material**

Es necesario aplicar el mismo principio que en los puntos de venta y automóvil, aunque en este punto se tiene más flexibilidad en cuanto al tipo de cosas que pueden ser almacenadas no requiriendo ser solo elementos de uso frecuente aunque si es indispensable hacer una selección en cuanto a que elementos son utilizables y cuales no.

Limitar la cantidad de documentación que utilizan en el trabajo diario a únicamente la necesaria.

Destinar una hora cada semana para poner en orden los papeles, materiales, muestras y folletos entre otros, permitirá percatarse de la cantidad de elementos inútiles que se han acumulado. Acabar con el caos es una terapia increíble, que genera una enorme cantidad de energía. En las empresas que no practican la disciplina de las 5 S's, el caos que rodea a los empleados absorbe su energía. El liberarse del desorden otorga la suficiente energía y claridad para producir más y mejores ideas.

La eliminación de elementos innecesarios deja espacio libre, lo que incrementa la flexibilidad en el uso del área de trabajo, porque una vez descartados los elementos innecesarios, sólo queda lo que se necesita.

Hacer un análisis de los elementos clasificados como innecesarios agrupados por similitud y así poder determinar su origen y razón por la que se utilizaron tantos recursos en elementos que luego han de desecharse. Procediendo a adoptar métodos para evitar este derroche, lo cual no sólo mejora los procesos logísticos y comerciales, sino que también elimina la necesidad de gastar un tiempo excesivo en el mantenimiento del área de trabajo.

## **SEITON “Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”**

El SEITON implica disponer en forma ordenada todos los elementos esenciales que quedan luego de practicado el SEIRI, de manera que se tenga fácil acceso a éstos. Significa también suministrar un lugar conveniente, seguro y ordenado a cada cosa y mantener estas en su lugar.

Clasificar los diversos elementos por su uso y disponerlos como corresponde para minimizar el tiempo de búsqueda y el esfuerzo, requiere que cada elemento disponga de una ubicación y un volumen designado. Debe especificarse no sólo la ubicación, sino también el número máximo de elementos que se permite en el *lugar de trabajo*.

Los elementos que queden en el *lugar de trabajo* deben colocarse en el área designada. Cada espacio debe estar destinado para una función específica, tal vez numerándolo con una etiqueta que lo identifique en la base. La colocación de productos, materiales de promoción y equipo de diagnóstico debe estar ubicada de acuerdo a marcas predeterminadas para ellos. Es conveniente marcar y delinear las siluetas sobre los espacios en donde se colocará el producto para venta y promoción, para así determinar con facilidad el número adecuado de elementos que deben ser colocados en este espacio y detectar inmediatamente si hay desviaciones en cuanto al número de elementos que ese espacio debe contener. Al delinear el área para los elementos que contienen los espacios, se crea un espacio suficiente para almacenar el volumen máximo. Al mismo tiempo, cualquier desviación del número de elementos señalado se hace evidente a simple vista. Los elementos deben colocarse al alcance de la mano y deben ser fáciles de recoger y regresar a su sitio. Sus siluetas podrían pintarse en la superficie donde deben almacenarse. Esto facilita saber cuándo se encuentran en uso o ya han sido vendidos y es necesario sustituirlos para mantener un número constante de elementos.

Esta fase del *housekeeping* esta íntimamente relacionada con el *poka-yoke* (método de prevención de fallas o errores), así pues la colocación de los objetos en sus respectivos lugares implicará poder encontrar los mismos con facilidad y evitar su extravío.

Es común que en áreas administrativas se extravíe documentación por falta de una organización adecuada, lo cual conlleva una importante pérdida de tiempo, así como la

ausencia de documentación relevante en momentos clave y la mala imagen de la empresa ante los ojos de clientes internos o externos.

### **SEITON en el Punto de Venta**

Habiéndose retirado todos los elementos innecesarios en el punto de venta, sólo quedarán los elementos esenciales para trabajar. Estos elementos deben ser colocados de una manera ordenada siguiendo diversos criterios como por ejemplo:

- Por tipo de producto, los productos deben ser acomodados de acuerdo a su objetivo, para una fácil ubicación; en el estante, vitrinas y almacén, de una manera ordenada y no amontonados.
- Por promoción, esto es, los productos y materiales (folletos, muestras, etc..) correspondientes que se encuentren en promoción deben encontrarse más a la vista.
- Por frecuencia de uso, es decir los materiales y productos que sean más frecuentemente utilizados deben estar más a la mano.

### **SEITON en el Automóvil Utilitario**

Todos los materiales y productos deben estar acomodados en gabinetes dentro de la cajuela del automóvil de acuerdo a su tipo, ya sean productos defectuosos para cambio, muestras y folletos agrupados por marca para su fácil identificación y agilizar el proceso de supervisión y soporte en el punto de venta.

### **SEITON en el Almacén de material**

El almacén de material debe estar muy bien organizado siguiendo los mismos criterios, pues éste no solo alberga el material de uso frecuente, sino material y equipo que se utiliza ocasionalmente y si no se es cuidadoso en detectar constantemente qué es necesario y qué es innecesario tiende a acumularse demasiado y por lo consiguiente a desorganizarse dificultando el encontrar el material deseado rápidamente.

### **SEISO “Limpiar”**

SEISO significa limpiar el entorno de trabajo, ya sea en el punto de venta incluyendo materiales, estantes, probadores, muestras, equipo de diagnóstico, totems, copetes,



kakemonos, folletos, mostradores, vitrinas y sistemas de iluminación, lo mismo que piso, paredes y otras áreas del lugar de trabajo. También se la considera como una actividad fundamental para efectos de verificación. Un empleado que limpia su área de trabajo puede descubrir muchos faltantes, sobrantes y defectos de funcionamiento en general; por tal razón el SEISO es fundamental para los efectos del mantenimiento del material, equipo e instalaciones. Así pues mientras se procede a la limpieza del área de trabajo se pueden detectar con facilidad defectos y descomposturas tanto en el área de trabajo como en los materiales. Una vez reconocidos estos problemas, pueden solucionarse con facilidad.

SEISO puede utilizarse como un método de inspección y verificación del punto de venta, por tanto constituye una gran experiencia de aprendizaje para los empleados, ya que pueden hacer muchos descubrimientos útiles mientras la limpian.

La labor de limpieza para alcanzar un espacio físico reluciente es una importante fuente de motivación para los empleados.

No sólo la limpieza de los productos, estantes, pisos, techos y materiales de trabajo son importantes, también lo es la luz, el color, el calor y la acústica. Así un suministro adecuado de luz debe ser el primer objetivo, puesto que la luz es el requisito esencial para ver. La luz es el elemento más importante para proporcionar un ambiente adecuado.

El componente más importante de la luz es el color, porque cuando los colores se usan en forma adecuada puede lograrse no sólo un ambiente agradable, sino que también ayudan a obtener mayor visibilidad, a dirigir o enfocar la atención donde se requiera y a comunicar mensajes importantes. Al seleccionar colores para el punto de venta o cualquier otro lugar de trabajo, se debe pensar en el estado de ánimo que pueda lograrse en las personas que lo ocupan, así como en las condiciones de trabajo que conduzcan a incrementar la eficiencia del trabajo.

Es obvio que sin un alumbrado adecuado no se puede llevar a cabo ningún trabajo visual en forma fácil, correcta y rápida. Y en el caso de los diagnósticos de piel, la iluminación juega un papel fundamental.

En todo lo visto en este apartado es de gran importancia la participación activa de la Dirección y su personal para proveer las mejores condiciones laborales que hagan posible la excelencia en el servicio al cliente externo mediante la calidad, los costos, la flexibilidad

y la entrega; algo que sólo será factible mediante un ambiente de trabajo apropiado. Debe igualmente subrayarse la importancia que el *kaizen* le da como principio filosófico fundamental al respeto por el ser humano. Respetar al ser humano implica el compromiso de eliminar la suciedad y el estrés en el *lugar de trabajo*.

### **SEIKETSU “Estandarizar y Sistematizar”**

SEIKETSU significa mantener la limpieza de la persona por medio del uso de ropa de trabajo adecuada, así como mantener un entorno de trabajo saludable y limpio.

En este caso es fundamental que las consejeras sean limpias y siempre se vean impecables en su presentación, al igual que su material y área de trabajo. Es aquí donde la disciplina toma importancia fundamental, brindándole la información para que el empleado sea en todo momento consciente de las implicaciones que esto tiene sobre las ventas, y mentalizándolo para actuar conforme a las normas de la empresa.

a) Orden y limpieza adecuados. La importancia de un ambiente limpio y seguro, no pueden dejarse a un lado. Si una persona está trabajando en un ambiente sucio y descuidado, puede pensarse que no tiene mucho cuidado en su higiene personal.

b) Consulta y prevención. El modo más sencillo de tener limpieza es hacer que los empleados participen en juntas o charlas sobre trabajo, en juntas periódicas de control de calidad y en las implicaciones que ello conlleva,

Selección, protección, higiene personal esmerada, buena limpieza en el área de trabajo y un buen programa de educación continua son medidas muy útiles para generar hábitos de limpieza.

La gerencia debe diseñar sistemas y procedimientos que aseguren la continuidad de SEIRI, SEITON y SEISO; lo cual es el otro significado del SEIKETSU (Sistematizar).

Si las máquinas e instalaciones son importantes, no lo es menos el trabajador. El ser humano que día a día agrega valor en los procesos productivos. Por tal motivo el implantar descansos y ejercicios físicos livianos son fundamentales pues el tiempo que en ello se utiliza se ve compensado con creces al disminuir las ausencias por enfermedades, evitar el

agotamiento físico y los accidentes, mejorando los aspectos generales tanto de la locomoción como mentales, de manera tal de aumentar sensiblemente los niveles de productividad. De igual forma el cuidado de la vista, tanto con buenos sistemas de iluminación, como con protectores especiales en monitores, y aún más con gotas especiales para el descanso visual en los lugares de trabajo que resultan fundamentales tanto en los talleres como en las áreas administrativas.

### **SHITSUKE “Seguimiento y Autodisciplina”**

SHITSUKE implica autodisciplina. Las 5 S pueden considerarse como una filosofía, una forma de vida en nuestro trabajo diario. La esencia de las 5 S es seguir lo que se ha acordado. En este punto incide el tema de qué tan fácil resulta la implantación de las 5 S en una organización. Implantarlo implica quebrar la tendencia a la acumulación de elementos innecesarios, al no realizar una limpieza continua y a no mantener en su debido orden los elementos y materiales. También implica cumplir con los principios de higiene y cuidados personales. Vencida la resistencia al cambio, por medio de la información, la capacitación y brindándole los elementos necesarios, se hace fundamental la autodisciplina para mantener y mejorar día a día el nuevo orden establecido.

Establecer una metodología de supervisión por visita que permite dar un seguimiento eficiente de las vendedoras y de las ventas, así como de la calidad con que llevan a cabo su trabajo.

Establecer un plan detallado de atención y supervisión a las vendedoras para determinar acciones a seguir, material y herramientas necesarias que necesita cada una de ellas en el momento en que serán visitadas.

“Manual de Implementación del Programa de 5S”; Hector Vargas Rodríguez

<b>5'S</b>	<b>LIMPIEZA INICIAL</b>	<b>OPTIMIZACIÓN</b>	<b>FORMALIZACIÓN</b>	<b>PERPETUIDAD</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>CLASIFICAR</b>	Separar lo que es útil de lo inútil	Clasificar las cosas útiles	Revisar y establecer las normas de orden	<b>ESTABILIZAR</b>
<b>ORDEN</b>	Tirar lo que es inútil	Ordenar en función de su utilización	Colocar a la vista las normas así definidas	<b>MANTENER</b>
<b>LIMPIEZA</b>	Limpiar las instalaciones	Localizar los lugares difíciles de limpiar y buscar una solución	Buscar las causas de suciedad y poner remedio a las mismas	<b>MEJORAR</b>
<b>ESTANDARIZAR</b>	Eliminar lo que no es higiénico	Determinar las zona sucias	Implantar las gamas de limpieza	<b>EVALUAR (AUDITORIA 5'S)</b>
<b>DISCIPLINA</b>	<b>ACOSTUMBRARSE A APLICAR LAS 5'S EN EL EQUIPO DE TRABAJO Y RESPETAR LOS PROCEDIMIENTOS EN EL LUGAR DE TRABAJO</b>			

## CONCLUSIONES

Las 5 S's son:

**SEIRI** (Seleccionar): Significa remover del área de trabajo todo lo que no se necesita para realizar una acción productiva.

**SEITON** (Organizar): Es ordenar los artículos que se necesitan para facilitar su uso e identificarlos de forma adecuada para localizarlos y posteriormente regresarlos a su lugar de origen.

**SEISO** (Limpiar): Quiere decir mantener en buenas condiciones el equipo de trabajo y conservar limpio el medio ambiente.

**SEIKETSU** (Estandarizar): Es definir una manera consistente de como llevar a cabo las actividades de selección, organización y limpieza.

**SHITSUKE** (Auto disciplina): Es crear las condiciones que fomenten el compromiso de los miembros de la organización para formar un hábito con las actividades relacionadas con las 5'S.

Las 5 S's no pueden ser vistas como una moda, ni como un programa temporal, sino como una conducta de vida diaria. Kaizen hace frente a la resistencia al cambio de las personas, el primer paso consiste en preparar mentalmente a los empleados para que acepten las 5 S antes de dar comienzo a la campaña. Como un aspecto preliminar al esfuerzo de las 5 S, debe asignarse un tiempo para analizar la filosofía implícita en las 5 S y sus beneficios:

Es tan importante el proceso como el resultado.

La gerencia debe planificar, organizar y ejecutar con mucho cuidado el proyecto, con el fin de que todos los empleados se involucren en un permanente esfuerzo de mejora.

La implementación inicial de un programa "5S" puede tener como reacción la resistencia al cambio, sobre todo si la idea no nació de los empleados y puede ser percibido como una imposición que implica más trabajo sin resultados claros. Es muy importante manejarse con cautela e inteligencia para preparar mentalmente a los empleados, y acepten con naturalidad y beneplácito el comienzo de la campaña.

A lo largo del proceso de implementación, seguramente todos estarán convencidos de que el esfuerzo asociado a la campaña, aportará grandes beneficios.

Con la implementación de las 5 S's los ambientes de trabajo se mantendrán limpios, ordenados, agradables y seguros.

Los estados de ánimo, la moral, y la motivación de las personas, se verán fuertemente mejorados.

Se eliminarán diversas clases de desperdicios, minimizando los tiempos de búsqueda de herramientas, reduciendo esfuerzos agotadores asociados al desorden, y liberando espacios.

Se pondrán en evidencia ciertas anomalías como productos defectuosos, excedentes de inventario de algunos materiales y faltantes de otros y equipos defectuosos, demoras en las entregas de material. Esto será el punto de partida para trabajar en solucionar estos problemas.

Se conseguirán importantes mejoras en la calidad de vida en el trabajo, y reducción en los costos operativos.

Se reducirán los ambientes sucios y ropa inadecuada.

Es necesario recalcar que si no existe apoyo por parte de la dirección de empresa, el método de las 5 S's no se sobrepone a la inercia de los demás.

En las reuniones mensuales se acentuará el intercambio de impresiones entre los participantes del programa. Cada individuo dentro del proceso lo percibe de forma diferente. Tal parece que no existe una verdad absoluta, ya que todos opinamos de acuerdo a nuestras experiencias y paradigmas, según la manera en que interpretamos la realidad. Para homogeneizar las mejores prácticas de trabajo se puede calificar la efectividad de cada una de las ideas y acciones tomadas en cada área de trabajo y estandarizarlas.

Los principales beneficios de las 5 S en el lugar de trabajo para la totalidad de la empresa son:

1. Crear ambientes de trabajo limpios, higiénicos, agradables y seguros.
2. Revitalizar el lugar de trabajo y mejorando sustancialmente el estado de ánimo, la moral y la motivación de los empleados.
3. Eliminar las diversas clases de desperdicios, minimizando la necesidad de buscar herramientas de trabajo, reduciendo el trabajo desgastante y liberando espacio facilitando así el trabajo de los empleados.
4. Ayudar a los empleados a adquirir autodisciplina

5. Destacar los diversos tipos de desperdicio en el área de trabajo.
6. Ayudar a detectar productos defectuosos y excedentes o faltantes de inventario
7. Reducir el movimiento innecesario y el trabajo agotador
8. Facilitar identificar visualmente los problemas relacionados con escasez de material de trabajo (promocionales, muestras, equipo de trabajo, etc), averías en equipos y demoras en entrega de pedidos.
9. Hacer visible los problemas de calidad.
10. Mejorar la eficiencia en el trabajo y reduce los costos de operación.
11. Mejorar la relación de la empresa con los consumidores y la comunidad.

Al implementar las 5 S's en mi ámbito laboral obtuve las siguientes mejoras:

1. Se ha hecho más eficiente el tiempo de las consejeras.
2. Se ha mejorado sustancialmente la atención a clientes.
3. El acceso a la información de ventas es mucho más rápido y facilita analizar qué productos se desplazan mejor y cuáles son más difíciles de desplazar para las consejeras y en base a esto se pueden programar capacitaciones y planear mejor el stock en cada punto de venta.
4. Al responsabilizar a la consejera de mantener un programa de calidad se le da un sentimiento de pertenencia con lo que realiza mucho mejor su trabajo.
5. El modulo se hizo mucho más agradable visualmente a nuestros clientes, ya que se ha logrado una distribución mucho más ordenada de las herramientas con las que contamos para la venta.
6. Al efectuar la limpieza e inspecciones regularmente de las áreas de trabajo se han logrado detectar y poner solución a desperfectos como son focos fundidos, cajones rotos, etc...
7. Debido a que se hizo más eficiente el uso de las muestras se logró un mayor número de ventas con menos muestreo.
8. Se ha reducido el desperdicio debido a que con el orden establecido dentro del punto de venta se evita el maltrato de los mismos.

9. La atención de la consejera al cliente ha sido mucho mejor debido al orden que se tiene en el muestreo a diferencia de antes de implementar este sistema en que la consejera tardaba alrededor de un minuto y medio en localizar un producto específico.

Después de implementar el sistema de las 5 S's se pudo dar un seguimiento mucho más consistente y preciso ya que generamos en estos puntos de venta agendas en las cuales se almacenan, de manera ordenada alfabéticamente los diagnósticos realizados a cada cliente así como también su ficha personal.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. “Manual de Implementación del Programa de 5S”; Hector Vargas Rodríguez
2. “Las “5S’s”: Una Filosofía de Trabajo, una Filosofía de Vida”, Máximo Cura, Hugo
3. “Las 5S’s Manual de Fundamentos”
4. “Plan de despliegue 5S’s”, T.Q.M, Kaizen
5. “Las 5 S’s”, Mauricio León Letcovich



9. La atención de la consejera al cliente ha sido mucho mejor debido al orden que se tiene en el muestreo a diferencia de antes de implementar este sistema en que la consejera tardaba alrededor de un minuto y medio en localizar un producto específico.

Después de implementar el sistema de las 5 S's se pudo dar un seguimiento mucho más consistente y preciso ya que generamos en estos puntos de venta agendas en las cuales se almacenan, de manera ordenada alfabéticamente los diagnósticos realizados a cada cliente así como también su ficha personal.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. “Manual de Implementación del Programa de 5S”; Hector Vargas Rodríguez
2. “Las “5S’s”: Una Filosofía de Trabajo, una Filosofía de Vida”, Máximo Cura, Hugo
3. “Las 5S’s Manual de Fundamentos”
4. “Plan de despliegue 5S’s”, T.Q.M, Kaizen
5. “Las 5 S’s”, Mauricio León Letcovich