

# **Las 5S, herramientas de cambio**

**Convierten la organización  
en una organización de aprendizaje.**

José Ricardo Dorbessan

Registrado en la Dirección Nacional del Derecho  
de Autor, exp. N° 68260, Buenos Aires, Argentina.  
Prohibida su reproducción total y/o parcial por  
cualquier medio sin autorización del autor.

A  
Celia,  
Virginia,  
Leticia,  
Paul,  
esposa,  
hijas e hijo político  
y a la memoria de mis padres,  
Ricardo y Blanca.



## **Prólogo**

Con profundo orgullo he recibido la invitación a expresar en estas líneas el sentir de la comunidad universitaria de la Facultad Regional San Nicolás ante la aparición del presente libro.

Quienes constituímos esta comunidad tenemos la responsabilidad de utilizar adecuadamente la herramienta del pensamiento científico, generando y transmitiendo el conocimiento para crear las condiciones del futuro de la humanidad.

A pesar de ser relativamente joven, existe abundante bibliografía descriptiva del tema, pero no obras que hagan compatible la descripción académica con una aplicación real y amplia. La presente publicación, escrita con una claridad conceptual sistemática y terminológica, se complementa con una experiencia llevada a cabo por el autor que, por su calidad, diversidad y cantidad, permite elaborar definiciones concretas y aplicables.

Este libro está destinado a profesores y estudiantes de grado medio y superior y a todos aquellos que deseen trabajar con las ideas y aplicaciones actualizadas de lo bien titulado "Las 5S, herramientas de cambio que convierten la organización en una organización de aprendizaje".

La F.R.S.N. expresa su reconocimiento y agradece al Ing. José Ricardo Dorbessan (alias Pepe) y colaboradores por el esfuerzo realizado y la contribución a la labor docente de la institución.

**Ing. Neoren Pedro Franco**  
Decano



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL**  
**FACULTAD REGIONAL SAN NICOLAS**



## **Prefacio**

En el mundo globalizado y competitivo que hoy nos toca vivir, ninguna empresa puede desconocer las herramientas que utilizan aquellas que se destacan y triunfan dentro del sistema. El progreso en las comunicaciones ha popularizado el aprendizaje de modernas técnicas de gerenciamiento nacidas en Japón como TQC, TPM, JIT. Estas y muchas otras comienzan con la aplicación de las 5S.

En Japón las 5S pasaron de la sociedad a las empresas. En occidente está ocurriendo lo contrario. Esta tarea no es sencilla y llevará su tiempo, pero cada día son más las empresas industriales, comercios, escuelas y organizaciones de todo tipo que eligen progresar en la mejora del ambiente de trabajo. Es sabido cómo la combinación favorable de factores físicos y humanos influye en la motivación, satisfacción y resultados de los recursos humanos. También impacta en otros aspectos tan importantes como seguridad, productividad y calidad, al punto que las normas ISO 9000 no ha dejado de considerarlo en su última revisión.

Esto no es nuevo ni tampoco la importancia del impacto visual en la imagen de una empresa. Si usted busca mejorar en estos aspectos, este libro sin duda lo va a ayudar. Pero hay algo más que tal vez usted no haya considerado cuando seleccionó este libro y José Ricardo Dorbessan descubrió con su vasta experiencia en la aplicación. Las 5S son "Herramientas de Cambio".

Las 5S son fáciles de entender pero difícil de aplicar. Solo un programa estructurado y sistemático como presenta este libro puede asegurar el éxito en la implementación que consiste en alcanzar en un grupo de trabajo la autodisciplina (quinta S). El esfuerzo y persistencia en el objetivo tiene su premio cuando se logra que los resultados provengan en la organización de abajo hacia arriba y no como ocurre generalmente en sentido contrario.

Como dijo el poeta *"Las cosas sencillas son sencillas, pero hacer cosas sencillas puede ser grandioso"*. Anímese a esta experiencia y tendrá su recompensa.

**Gabriel García Márquez**



## Palabras preliminares

Las “5S”, de origen japonés, representan el nombre de cinco acciones: **SEPARAR, ORDENAR, LIMPIAR, ESTANDARIZAR Y AUTODISCIPLINA**, que, aplicadas grupalmente en organizaciones productivas, de servicios y educativas producen logros trascendentes como:

- Un hábitat laboral agradable, limpio y ordenado que trae beneficios directos tales como mejorar la calidad, productividad y seguridad, entre otros.

- El aprendizaje de trabajar grupalmente que rescata los conocimientos de las personas adquiridos en su accionar convirtiendo a la organización en organización de aprendizaje y crea las condiciones para aplicar modernas técnicas de gestión.

Para una correcta aplicación de estas acciones simples y sencillas es necesario el conocimiento de los múltiples conceptos teóricos y prácticos intervinientes, que interactúan sistémicamente. Es éste el aporte que intenta el presente libro.

En el capítulo 1 se explica el origen de su denominación y los temas teóricos que tienen incidencia directa en su aplicación.

Los instrumentos necesarios para la implementación se encuentran en los capítulos 2 y 3, mientras que en el 4 se analiza el aspecto metodológico.

En el capítulo 5 se desarrollan los temas vinculados con el aprendizaje organizacional y las condiciones necesarias para una eficaz aplicación.

Estos capítulos contienen la experiencia inicial adquirida a partir del desarrollo e implementación del sistema en el área Reducción del Centro Siderúrgico Gral. Savio de Siderar S. A. I. C., que posteriormente se aplicó en otras áreas y empresas de la región.

Al cierre de la edición de este libro, se han capacitado con este programa alrededor de 2.500 personas que comprenden a grandes, medianas, pequeñas y micro empresas productivas, de servicios y una escuela.

El desarrollo de la experiencia fue concretado por un equipo de trabajo interdisciplinario compuesto por profesionales y personal del Área Operativa, Recursos Humanos y Calidad, la cual integro como proveedor externo.

Deseo y siento la obligación de citar sus nombres, pues las interacciones logradas en las diversas reuniones realizadas contribuyeron a construir, ampliar y revisar conocimientos.

Ellos son:

- Mario Sverlik y Enrique Doro, autoridades de la Gerencia de Productos Primarios, quienes tomaron la decisión de implementar y sostener el proyecto.
- Gabriel García Márquez, Roberto Kegel, Roberto Muñoz, Santiago Cámpora, Ricardo Echaide y Darío Beltrán, Coordinador del Comité "5S" y facilitadores de áreas.
- Nicolás Endres, Jorge López, Fernando Giandoménico y Raúl Ametrano, Jefes de las diferentes plantas que comprenden el área Reducción.
- Silvia Piereti, Fernando Favaro y Yanina Bustos, pertenecientes a Recursos Humanos.
- Roberto Geracci y Graciela Donato, en la función de auditores.
- Jorge Walter, quien dictó el primer curso de "5S" destinado a jefes y facilitadores en el cual participé y confeccionó material citado en la bibliografía.
- Los líderes y personas que conformaron los 60 grupos "5S".
- Laura Di Lorenzo, Lorena y Flavia Andrés, que realizaron la corrección y el diseño, respectivamente, de este libro.

A todos mi agradecimiento,

**José Ricardo Dorbessan.**

San Nicolás, Argentina, junio de 2000.

E-mail: dorbessan@intercom.com.ar

# contenido

Las 5S, herramientas de cambio

## Capítulo 1

Perfil del capítulo.	17
1.1 - Introducción.	19
1.2 - La satisfacción en el trabajo.	21
1.3 - Los grupos en la organización.	22
1.4 - Formas de motivar.	25
1.5 - Persistencia y cambio.	28
1.6 - Las 5S, herramientas de cambio.	31
1.7 - La comunicación.	32
1.8 - Las "5S" y la comunicación.	36

## Capítulo 2

Perfil del capítulo.	41
2.1 - La 1ra. "S" - SEPARAR.	43
2.2 - La 2da. "S" - ORDENAR.	50
2.3 - La 3ra. "S" - LIMPIAR.	57

## Capítulo 3

Perfil del capítulo	63
3.1 - La 4ta. "S" - ESTANDARIZAR.	65
3.2 - CONTROL VISUAL.	69
3.3 - La 5ta. "S" - AUTODISCIPLINA.	80

## Capítulo 4

Perfil del capítulo.	85
4.1 - Conceptos básicos.	87
4.2 - Comité "5S".	88
4.3 - Preparación y comienzo de las acciones.	92
4.4 - Planificación de acciones "5S".	94
4.5 - Sosteniendo el aprendizaje.	98



## Capítulo 5

Perfil del capítulo.	119
5.1 - Aprendizaje.	121
5.2 - Aprendizaje organizacional.	122
5.3 - Resolución de problemas.	122
5.4 - Disciplinas del aprendizaje.	125
5.5 - Teoría de acción.	126
5.6 - Modelos Mentales.	130
5.7 - Herramientas para explicitar los Modelos Mentales.	132
5.8 - Las "5S" y el aprendizaje organizacional.	136
5.9 - Experiencias concretas.	137
Bibliografía	142
Índice temático	149

