

BANCO DE INNOVACIÓN EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

TÍTULO

Aplicación de la metodología 5S en Vitoria

INFORMACIÓN INICIAL:

PROBLEMA:

Tras el ingreso en la Fundación Vasca para la Calidad se detectan deficiencias en las condiciones de trabajo y en la moral del personal que repercuten en la calidad del trabajo.

SOLUCIÓN GLOBAL:

Mejorar condiciones de trabajo, la seguridad, el clima laboral, la motivación de las personas, la eficiencia y eficacia de la actividad desarrollada a través de una mejora en las condiciones de organización, orden y limpieza en el lugar de trabajo.

TERRITORIO:

Vitoria

PÚBLICO DESTINATARIO:

Empleados públicos

ENTIDAD QUE LA HA LLEVADO A CABO:

Ayuntamiento de Vitoria

DESCRIPCIÓN DE LA POLÍTICA O PROGRAMA:

El Ayuntamiento de Vitoria comenzó a implementar la metodología del 5S, con la colaboración de una consultora (Bekaert Consulting), tras su ingreso en Euskalit (Fundación Vasca para la Calidad), llevando a cabo una experiencia piloto en la Unidad de Parques y Jardines (“taller”) y en el Departamento de Intervención Social (“oficina”) en 2004, durante cuatro meses.

La metodología 5S es un instrumento de gestión de recursos cuyo objetivo principal es la mejora de las condiciones de trabajo y motivación de los empleados en el ámbito del “taller” u “oficina” de cualquier organización. Las fases en que se compone la metodología son las siguientes: organización, orden, limpieza, control visual y disciplina y hábito. Las tres primeras son operativas, la cuarta ayuda a mantener el estado alcanzado en las fases anteriores, y la última permite adquirir el hábito de su práctica y la mejora continua:

- Primera fase: **Organización** (Seiri). Consiste en identificar, clasificar, separa y eliminar del puesto de trabajo todos los materiales innecesarios, conservando todos los materiales necesarios que se utilizan.
- Segunda fase: Orden (Seiton). Consiste en establecer el modo en que deben ubicarse e identificarse los materiales necesarios, de manera que sea fácil y rápido encontrarlos, utilizarlos y reponerlos.
- Tercera fase: Limpieza (Seiso). Consiste en identificar y eliminar las fuentes de suciedad, asegurando que todos los medios se encuentran siempre en perfecto estado de uso. La limpieza implica identificar y eliminar las fuentes de suciedad, los lugares difíciles de limpiar, los apaños y las piezas deterioradas o dañadas, para ello se deben establecer y aplicar procedimientos de limpieza. Se trata de utilizar un enfoque preventivo, “no es tanto limpiar como evitar que se ensucie”.
- Cuarta fase: Control Visual (Seiketsu). Consiste en distinguir fácilmente una situación normal de otra que no lo es, mediante normas sencillas y visibles para todos. Para que este control sea eficaz se requiere que se establezca también como actuar en caso de desviación. Esta fase ayuda a mantener las tres anteriores y trata de identificar con rapidez las situaciones o el funcionamiento no deseado
- Quinta fase: Disciplina y Hábito (Shitsuke). Consiste en trabajar permanentemente de acuerdo con las normas establecidas, asumiendo el compromiso de todos para mantener y mejorar el nivel de organización, orden y limpieza en la actividad diaria. Disciplina es actuar de acuerdo a lo que haya acordado de forma consensuada.

Esta práctica ha recibido el reconocimiento de Diplomas de Área (2010 y 2011) por el 5SKlub Euskalit.

OBSTÁCULOS SUPERADOS:

- La falta de implicación inicial por iniciarse la implantación de la metodología en un período de alta carga de trabajo.
- No considerarse prioritario.
- Incumplimiento de lo planificado.
- Necesidad de mucha dedicación de tiempo.
- Dificultad para seguir el método.
- Dificultad de adaptación de la metodología a la administración.
- Falta de medios económicos y materiales.

- No estar todos los servicios implicados en la implantación.
- Reticencias del personal.
- Baja participación de la Dirección.

IMPACTO:

Los resultados del proyecto piloto fueron valorados como muy positivos, lográndose la implicación de los equipos de trabajo y la mejora del entorno de trabajo, por lo que se sentaron las bases para la difusión en la organización. Entre los beneficios cualitativos que se señalan de la experiencia piloto destacar:

- Facilidad para encontrar material y documentos.
- Facilidad para limpiar.
- Más limpieza.
- Mayor comodidad para trabajar.
- Mayor control de materiales, racionalización de las compras.
- Control visual de los materiales y de la documentación.
- Inventario actualizado permanentemente.

Tras la experiencia piloto la metodología 5S se ha extendido a diversos servicios y áreas pertenecientes al Ayuntamiento de Vitoria: el Palacio de Congresos de Europa, el Departamento de Tecnologías de la Información, el Departamento de Intervención Social, el Departamento de Función Pública, la Oficina de Turismo, el Departamento de Deporte, el Servicio de Bomberos, la Policía Local, el Servicio de Parques y Jardines, la Oficina Municipal de Información Joven, el Departamento de Relaciones Ciudadanas y el Centro Integral de Atención a Mayores, Centros Cívicos.

CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN Y REFERENCIA TEMPORAL

- Proceso formativo.
- Identificación de las áreas donde se aplicaría la metodología 5S.
- Formación de Equipos de Proyectos, encargados de establecer y ejecutar los planes de acción, entre otras actividades.
- Selección de la figura del Facilitador, encargado de formar, coordinar, motivar y dirigir a los miembros del Equipo de Proyecto.
- Desarrollo de las fases de la metodología en tres etapas:

- Primera etapa: fases operativas (Organización, Orden y Limpieza).
- Segunda etapa: fase de estandarización (Control Visual).
- Tercera etapa: fase de mantener y controlar (Disciplina y Hábito).
- En cada una de las fases se aplicaron los siguientes 7 pasos:
 - Paso 1: Formación.
 - Paso 2: Preparación del “paseo”.
 - Paso 3: Realización del “paseo”.
 - Paso 4: Análisis de mejoras.
 - Paso 5: Ejecución de las acciones de mejora.
 - Paso 6: Acciones de consolidación.
 - Paso 7: Indicadores.
- Realización de auditorías internas y externas a través de Euskalit para evaluar, validar y reconocer la implantación de la metodología.

DOCUMENTACIÓN DE CONSULTA Y APOYO:

Imaz Manzanos, T. (2006): “Experiencia de la aplicación de la metodología 5S en el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz”. *Libro de ponencias: las administraciones, en el camino de la excelencia*, págs. 333-345.

En:

http://www.larioja.org/npRioja/components/ged/tools/dlg/dlg_opendocument.jsp?Download=false&IdDoc=438665&IdGed=25264