

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR UNIVERSIDAD  
NACIONAL EXPERIMENTAL DE LA SEGURIDAD UNES-  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO



**Barquisimeto, Septiembre 2018**

## **EL MÉTODO DE “LAS 5S”**

Las operaciones de organización, orden y limpieza fueron desarrolladas por empresas japonesas con el nombre de “**5S**”. Se han aplicado en diversos países con notable éxito.

Las “**5S**” son las iniciales de cinco palabras japonesas que nombran a cada una de las cinco fases que componen el método. El objetivo de este método es mantener y mejorar las condiciones de organización, el orden y limpieza, así como mejorar las condiciones de trabajo, seguridad, clima laboral, motivación personal y eficiencia. Un concepto que continuamente aplicado a la gestión y administración del puesto de trabajo conduce a un proceso de mejora continua, consiguiendo mejorar la productividad, competitividad y calidad en las empresas. Todo ello a través de un cambio en la cultura de trabajo, mediante la práctica planificada de los conceptos básicos de la calidad total. La implantación del método de “las 5S” supone un pilar básico para edificar un proceso de mejora continua firme y duradera.

“**Las 5S**” es un método que proporciona los medios para generar sitios más productivos, seguros y agradables, donde se elaboran productos y servicios de mayor calidad. Este método es igualmente útil en empresas de servicios, manufactura, transformación o de cualquier otra índole, incluso puede ser aplicado en hogares, así como en actividades diarias.

Es en parte responsabilidad de la empresa el crear un buen ambiente de trabajo, facilitando los medios necesarios. Pero también lo es de todos y cada uno de los trabajadores. El trabajador puede crear, con su actitud y sus hábitos, un ambiente favorable que haga posible su satisfacción personal y una excelente calidad de los productos y servicios que realiza.

En definitiva: mejorar la calidad, la productividad y la competitividad de la organización. Además la implantación del método de “**Las 5S**” en un área concreta de la empresa, contribuye a aumentar la

eficiencia de la entidad, además de mejorar las condiciones de seguridad en el puesto de trabajo.

Las “**5S**” responden a los siguientes vocablos y conceptos:

- **SEIRI.- ORGANIZACIÓN.** Consiste en identificar y separar los materiales necesarios de los innecesarios y en desprenderse de estos últimos.
  
- **SEITON.- ORDEN.** Se trata de establecer el modo en que deben ubicarse e identificarse los materiales necesarios, de manera que sea fácil y rápido encontrarlos, utilizarlos y reponerlos.
  
- **SEISO.- LIMPIEZA.** Basada en identificar y eliminar las fuentes de suciedad, asegurando que todos los medios se encuentran siempre en perfecto estado.
  
- **SEIKETSU.- CONTROL VISUAL.** El objetivo es distinguir fácilmente una situación normal de otra anormal, mediante normas sencillas y visibles para todos.
  
- **SHITSUKE.- DISCIPLINA Y HÁBITO.** Consiste en trabajar permanentemente de acuerdo con las normas establecidas.

Mientras las tres primeras fases son operativas, la cuarta fase tiende a mantener el estado alcanzado en las anteriores, y la quinta fase permite adquirir el hábito de su práctica y mejora continua en el trabajo. El método de “las 5S” es una estrategia fácil de comprender. Con este método se proporcionan los medios para generar espacios más productivos, seguros y agradables, consiguiendo elaborar productos y

servicios de mayor calidad. No obstante su simplicidad, la fuerza de la costumbre dificulta su implantación y mantenimiento.

### **DEFINICIÓN DEL MÉTODO DE “LAS 5S”**

Es un estado ideal en el que:

- Los materiales y útiles innecesarios han sido eliminados.
- Todo se encuentra ordenado e identificado.
- Han sido eliminadas las fuentes de suciedad.
- Existe un control visual mediante el cual saltan a la vista las desviaciones o fallos.
- Todo lo anterior se mantiene y mejora continuamente.

El método de “las 5S” no consiste en zafarranchos de limpieza que se organizan antes de la visita de cualquier consejero, político, clientes o auditores.

### **BENEFICIOS DEL MÉTODO DE “LAS 5S”**

Hace que la mejora continua sea una tarea de todos, dado que la implantación del método de “las 5S” se basa en el trabajo en equipo. Así, permite involucrar a todos en el proceso de mejora desde su conocimiento del puesto de trabajo.

La calidad empieza por la propia persona y por el ambiente que le rodea. Esta es la razón de la utilización de la metodología 5S, enfocada a lograr sitios de trabajo realmente excepcionales, donde se respire un ambiente eficiente, seguro y confortable.

Se logra una mayor productividad, basada en los siguientes aspectos mejorados:

- Menos productos defectuosos.
- Menos averías.
- Menos accidentes.

- Menos movimientos y traslados inútiles.
- Menor tiempo necesario para realizar cambios de herramientas.
- Evidenciar tanto las condiciones de buen funcionamiento como las disfunciones.

Un aspecto fundamental es también la mejora de las condiciones de trabajo desde el punto de vista de calidad de vida:

- Mejoran las condiciones de trabajo, por aumento de la limpieza y disminución del número de accidentes.
- Transforman físicamente el entorno del puesto de trabajo, pues se actúa profundamente sobre el estado de ánimo y el comportamiento de cada uno, independientemente de su posición en la empresa.

- Se favorece el espíritu del trabajo en equipo.

Se ha de entender que las actividades de organización, orden y limpieza se encuentran íntimamente ligadas con los pilares de la gestión, tales como la motivación de los trabajadores y las relaciones de éstos con los directivos, la calidad de los productos y servicios suministrados, la eficacia en los procesos y operaciones, la utilización de recursos, etc.

La mejora sobre el lugar de trabajo implica directamente un mayor espacio, pero también consecuencias adicionales:

- Mejor imagen ante nuestros clientes.
- Mayor cooperación y trabajo en equipo.
- Mayor compromiso y responsabilidad en las tareas.
- Mayor conocimiento del puesto.

Gozamos así de una serie de ventajas inmediatas:

- Ya no tenemos necesidad de hacer un esfuerzo ante la visita de un cliente o proveedor. Si éstos nos dicen: “esta impecable”, será nuestra mejor recompensa.
- Por otro lado, aún cuando un colaborador esté ausente, encontraremos la información necesaria para nuestros clientes internos y/o externos.

## **ETAPAS A SEGUIR EN LA IMPLANTACIÓN DEL MÉTODO DE “LAS 5S”**

1. Eliminar lo que es inútil, viendo si podemos volverlo a emplear o reciclarlo. Como último recurso, se descarta.
2. Colocar todo lo que queda después de la eliminación.
  - A nuestro lado aquello que es de uso frecuente o difícil de manipular.
  - Lejos de nosotros lo que raramente usamos o es ligero para transportar.
3. Limpiar e inspeccionar para detectar fugas, suciedades,... Si detectamos alguna, o bien se corrigen o se comunicarán a la jefatura inmediata.
4. Respetar las reglas y mejorar los estándares.

Es fundamental que todo el personal de la empresa sea consciente de que la planta de producción al completo (talleres y oficinas) es el primer escaparate ante nuestros clientes.

Por otro lado, la Dirección debe asumir que las condiciones de trabajo son un factor clave de calidad y eficacia.

## **BALANCED SCORECARD**

El Balanced Scorecard (BSC / Cuadro de Mando Integral) es una herramienta que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas en cualquier empresa: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento.

El Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta de gestión que permite implementar la estrategia de una empresa a partir de una serie de medidas de actuación, permitiendo un **control permanente sobre todos los factores** de la organización, **interrelacionando objetivos** y relacionándolos con acciones concretas.

Desde que Rober Kaplan y David Norton empezaron a divulgarlo en 1992, este sistema ha sido **ampliamente reconocido y profusamente utilizado** por organizaciones de todo el mundo. En la actualidad, se calcula que un 60% de las grandes corporaciones de EEUU han incorporado el BSC a sus proyectos de gerencia estratégica y, gracias a sus excelentes resultados, su uso se está extendiendo a muchas empresas y compañías europeas y asiáticas.

**Kaplan y Norton (pp. 38 y 39)**, explican que se trata de una estructura creada para integrar indicadores derivados de la estrategia. Aunque sigue reteniendo los indicadores financieros de la actuación pasada, el Cuadro de Mando Integral introduce los inductores de la actuación financiera futura. Los inductores, que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores intangibles.

Sin embargo, es algo más que un nuevo sistema de medición. Las empresas innovadoras utilizan el Cuadro de Mando integral como el marco y estructura central y organizativa para sus procesos. Las empresas pueden desarrollar un Cuadro de mando Integral, con unos objetivos bastante limitados: conseguir clarificar, obtener el consenso y centrarse en su estrategia, y luego comunicar esa estrategia a toda la organización. Sin embargo, el verdadero poder del Cuadro de mando Integral aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un

sistema de gestión. A medida que más y más empresas trabajan con el Cuadro de Mando Integral, se dan cuenta de que puede utilizarse para:

- Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella.
- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas
- Obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

El cuadro de mando integral llena el vacío que existe en la mayoría de sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica la estrategia y obtener feedback sobre ella. Los procesos de gestión alrededor del Cuadro de Mando permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Utilizado de este modo, el Cuadro de Mando Integral se convierte en los cimientos para gestionar las organizaciones de la era de la información.

En la siguiente figura se presentan las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, se puede apreciar que es un sistema que considera todos los procesos estratégicos de la organización:





**Guerrero (p.179)**, lo interpreta como una herramienta para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, canalizando las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y transdepartamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. Es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas- más bien que en gestionar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio.

**Correa, Van Hoof y Núñez (p. 30)**, lo ven como un elemento facilitador de la implementación de estrategias empresariales y permite hacer evidentes las relaciones causales entre actividades financieras y no financieras, e identificar el impacto de las actividades soft (aquellas que no tienen relación directa con los resultados financieros) en el logro de objetivos estratégicos. Por esta razón es una herramienta útil para integrar asuntos sociales y ambientales en la empresa y mostrar las relaciones causales entre desempeño social, ambiental y financiero.

Anteriormente, el enfoque de las empresas **se limitaba a su perspectiva financiera**. Con la aparición del BSC, los procesos, la atención al cliente y las **variables de carácter más intangible** comienzan a considerarse **aspectos clave** y no meros factores secundarios en la evaluación de una empresa, compañía u organización.

El BSC se desarrolla por la necesidad de las organizaciones de disponer de una herramienta o modelo de gestión estratégica que les permita tener una **visión general, conjunta e interrelacionada de la empresa**.

Otro aspecto destacable del BSC es que **no limita el control y la visión de la empresa a la perspectiva financiera**, sino que la extiende también a otras perspectivas y enfoques: punto de vista del cliente (perspectiva del cliente), circuitos de funcionamiento interno de la empresa (perspectiva de procesos) y también al enfoque desde el punto de vista del aprendizaje y la innovación (perspectiva de aprendizaje).

### **¿CÓMO FUNCIONA EL BALANCED SCORECARD?**

El proceso de creación de un BSC comienza con la **determinación de los siguientes parámetros**:

- Objetivos a alcanzar por la organización.
- Indicadores o mediciones más adecuados para poder controlar el grado de alcance de los objetivos.
- Metas concretas en relación a los resultados específicos de dichas mediciones.
- Acciones, iniciativas proyectos o programas que se van a implementar para lograr dichas acciones.

Una vez fijados todos estos factores, el siguiente paso es **colocar todas estas mediciones**, metas y objetivos **en un panel o cuadro**, utilizando para ellos un software específico donde se monitorea el progreso de cada uno de ellos.

Los datos, que normalmente se obtienen de los sistemas informáticos de la empresa, **se presentan de manera esquemática y muy gráfica** en un panel similar al que utilizan los pilotos de aviones, por lo que también se le conoce como «Cuadro de Mando Integral».

### **SUS VENTAJAS**

La esencia del BSC es que posibilita una **visión global de la empresa desde distintas perspectivas**, huyendo de enfoques demasiado lineales y rígidos, que impiden detectar las interrelaciones entre las necesidades y objetivos de diferentes áreas o departamentos.

Esta concepción de la empresa como un todo integral y relacionado, conduce a **otra serie de ventajas**:

- Permite tener una **visión y control** de cómo el **funcionamiento de cada área** y miembro de la empresa influye en el resto de la organización.
- Establecer una **vinculación** entre los **objetivos de la empresa y las acciones** necesarias para lograrlos.
- Una vez ejecutadas las acciones de mejora, detectar **cómo influyen en otras áreas** de la empresa, lo que permitirá ejecutar **correcciones adicionales** si es necesario.
- Implantar un **modelo de gestión flexible e interactivo**, acorde a los actuales requerimientos y exigencias del mercado.
- Incorporación de **perspectivas distintas a las financieras**, como la perspectiva del cliente o la interna o de procesos de negocio.
- Disponer de una **imagen muy clara y gráfica del status de la organización** en cada momento en cuanto a metas, resultados y acciones en desarrollo o ya implantadas.
- Ayuda a tomar las **decisiones más acertadas** en el momento oportuno para maximizar la rentabilidad y productividad de la empresa.
- **Facilita la comunicación** entre dirección, mandos intermedios y empleados para que todos tenga una idea muy clara de los objetivos, específicos y generales, de la empresa y de las acciones necesarias para lograrlos.

El **valor añadido** más importante del BSC es que permite detectar, de manera objetiva y cuantitativa, la forma en que cada acción llevada a cabo por la empresa influye en otros circuitos, lo cual implica tomar a su vez otra serie de medidas, entrando así en un provechoso **ciclo de mejora continua**.

## **IMAGEN CORPORATIVA**

Hoy por hoy no es posible concebir el desarrollo de una empresa o el lanzamiento de un producto si éstos no están ligados íntimamente a la identidad corporativa y al aspecto que asumirán los medios expresivos de los que se sirven para llegar al consumidor y a la opinión pública. Nunca como en nuestra época habíamos asistido a una vasta presencia de señales que nos embisten y

persiguen. Des de las señales de tráfico a las de publicidad, de los carteles de los comercios, de los cines, de los medios de transporte público, de las empresas e instituciones, de la identidad visual corporativa.

La imagen corporativa (“corporate image”) de una empresa nos permite diferenciar a primera vista la identidad de una empresa, sea cual sea. Se habla mucho de identidad corporativa, de imagen corporativa, comunicación corporativa,... y existe una notable confusión, hasta el punto que muchas empresas no saben lo que realmente están comprando cuando contratan esta clase de servicios.

La expresión “imagen corporativa” proviene del inglés y es una traducción libre de “corporate image”. En el contexto anglosajón “corporation” significa compañía o empresa, pero en el contexto latino remite a formas organizativas más complejas y nunca significa sólo empresa. Se apela a ese término cuando se alude a una agrupación de asociaciones que integra por ejemplo a empresa privadas, a organismos públicos y/o sectores de la comunidad.

La imagen corporativa y/o imagen institucional aparece como el registro público de los atributos identificatorios del sujeto social. Equivale a la lectura pública de una institución, la interpretación que la sociedad o cada uno de sus grupos, sectores o colectivos, tiene o construye de modo intencional o espontáneo. Para definir la imagen corporativa nos quedamos con la acepción que le atribuye el carácter de una representación colectiva de un discurso imaginario. Por otra parte, la imagen como icono remite al significante visual.

Según Norberto Chaves en su libro: “La imagen corporativa”, la noción de imagen va íntimamente relacionada con otros componentes básicos de la comunicación institucional. Este esquema responde a cuatro elementos concretos que son analizables por separado: la realidad, la identidad, la imagen y la comunicación de una institución y/o corporación social.

## **LA REALIDAD**

Por realidad corporativa se entiende el conjunto de rasgos y condiciones objetivas del ser social de la institución. Se trata de datos objetivos, hechos reales anteriores e independientes del imaginario creado. Entendemos el término como el conjunto de condiciones empíricas en que se plasma su existencia real como agente social. Por ejemplo, su entidad jurídica, su estructura organizativa, sus funciones, su realidad económico-financiera, su integración social interna, el sistema de relaciones de comunicación interna y externa, etc.

## **COMUNICACIÓN**

El término y concepto de comunicación debe distinguirse tanto del de realidad como el de identidad corporativa. La comunicación de la identidad no constituye un tipo de comunicado concreto, sino una dimensión de todo acto de comunicación. La comunicación identificadora tiene un carácter omnipresente que hace que el volumen de mensajes que se incluyen en el concepto de comunicación institucional, está representado prácticamente por la totalidad del corpus semiótico de la corporación. La identidad institucional es un contenido semántico adherido a todo tipo de significantes y que circula, por tanto, por la totalidad de los canales de comunicación, como directa o indirecta, propios de la corporación.

## **IDENTIDAD CORPORATIVA**

Actualmente, cuando se piensa en identidad corporativa se tiende a pensar erróneamente en tres casos muy concretos: que se trata de un simple apartado de la disciplina del diseño gráfico **(1)**; que su objeto es sencillamente dotar a las empresas de simples “marcas” a las que se confunde con logotipos, **(2)**; que se debe establecer normas de aplicación de dichos signos de marca, pero que en la realidad se trata de pseudonormas, siempre repetidas, que no son sino la copia indefinida de un manual cuyo modelo está ya superado y no sirve a las necesidades reales de cada empresa en particular **(3)**; Tal reduccionismo de lo que realmente la identidad corporativa, no es otra cosa que una tergiversación engañosa de lo que en verdad significa la noción profunda de identidad que tiene

sus raíces y su potencial en la antropología y el sentido de corporación que viene de “corpus” y concierne a la operativa de la empresa en su totalidad. La identidad corporativa es un instrumento fundamental de la estrategia de empresa, de su competitividad. Y la elaboración y la gestión de este instrumento operativo no es solamente cuestión de diseño, sino que constituye un ejercicio esencialmente pluridisciplinar.

La identidad corporativa es, en el plano técnico, un desdoblamiento de la “Marca”, y más exactamente, de las marcas de identidad de los primeros artesanos, heredadas por los fabricantes y comerciantes de la era industrial que a su vez eran originarias de las marcas de los antiguos alfareros cuya etapa más significativa fue el corporativismo medieval. La disciplina de la identidad corporativa toma como núcleo de comunicación la Marca. La desarrolla exhaustivamente y la normaliza después de sus usos según el espíritu racionalista de la Bauhaus, y que hoy consideramos desde la perspectiva semiótica. Pero la identidad corporativa es una disciplina mucho más joven que el diseño de “marcas”. Por ejemplo, el logotipo-marca de Coca-Cola es de 1886; el de Pepsi Cola de 1898; el símbolo de Mercedes Benz, de 1900.

## **NUEVAS DIMENSIONES DE LA IDENTIDAD IMAGEN CORPORATIVA LOS SIETE VECTORES DE LA IDENTIDAD**

Los conceptos de imagen e identidad corporativa se encuentran íntimamente ligados. Toda empresa debe crear una imagen corporativa que a su vez, y, por extensión, le otorgará una identidad propia e inconfundible.

**1. El nombre o la identidad verbal:** La identidad empieza con un nombre propio, lugar de la transcripción social de las personas, y lugar de la inscripción legal de las empresas. El nombre o la razón social es el primer signo de existencia de la empresa. El nombre de la empresa, de la marca o del producto es, de todos los signos indicadores de identidad, el único de “doble dirección”, es decir, que la empresa lo utiliza para designarse a si misma, y también el público, los clientes, la competencia, los periodistas, para bien y para mal. Y

aquí entra en juego el papel de la imagen corporativa y lo que esta es capaz de transmitir a los sujetos.

**2. El logotipo:** El Nombre verbal, audible, se convierte ahora en visible. El papel de la imagen toma en esta fase ya un papel preponderante. Se trata, pues, de una traducción visual del nombre legal o Marca, bajo la forma de un logotipo. Podríamos afirmar que la imagen corporativa (mediante el logotipo) incorpora a la empresa en la memoria visual de los sujetos, que resulta más potente y carismática que la memoria virtual. El paso de una identidad verbal (el Nombre) a una identidad visual es el logotipo. Un logotipo es una palabra diseñada que puede ir junto una imagen o no (concepto de imagen corporativa).

**3. La simbología gráfica:** Las marcas gráficas en su origen, o los símbolos icónicos de marca, son otra clase de signos de identidad. La capacidad de impacto y de pregnancia de un símbolo icónico de identidad es muy superior a la de un logotipo, porque las imágenes son más fuertes que las palabras.

**4. La identidad cromática:** Más instantánea todavía que la percepción de un símbolo es la percepción del color. En la medida misma en que este actúa no como una información, sino como una señal, el color corporativo se convierte en lenguaje. Recordemos que los colores identifican marcas, como Cruz Verde, el amarillo Kodak, el naranja butano.

**5. La identidad Cultural:** Hay que tener en cuenta los signos culturales, es decir, aquellos culturemas, o elementos significativos de una determinada cultura empresarial que definen un estilo, un modo propio e inequívoco de comportamiento global, de modo de ser y hacer de una empresa ante la sociedad. Todo esto revela un carácter o estilo propio de aquella empresa.

**6. Los escenarios de la Identidad: la arquitectura corporativa:** Toda acción se produce en algún lugar de la empresa. Estos lugares son escenarios de

interacción entre los clientes y representantes del público, y los representantes de la empresa: sus empleados.

**7. Indicadores objetivos de identidad:** Los indicadores objetivos de la identidad son los datos declarados en una monografía de presentación de la empresa, un inventario, un balance, una ficha o una memoria anual. Son informaciones, cifras, datos cuantificados y comparables. Imagen e identidad corporativa son intervenciones técnicas que han quedado asociados a una disciplina técnica, el diseño y a un fenómeno cultural, la imagen. El diseño, en sentido estricto, es una práctica técnica que surge por exigencia del desarrollo de la sociedad industrial, íntimamente asociada a la idea de "producto industrial". En el curso de la historia de la tecnología, el Diseño aparece como la disciplina a cargo de dotar de valor simbólico al producto industrial.





## **Bibliografía**

- Correa, Maria Emilia; Van Hoof , Bernhardus y Núñez, Georgina. Cambio y Oportunidad: La Responsabilidad Social Corporativa Como Fuente de Competitividad en Pequeñas y Medianas Empresas en América Latina y el Caribe. United Nations Publications, 2010.
- Guerrero Cuadrado, Manuel . Gestión de la calidad total en los ayuntamientos españoles: modelos y experiencias, INAP, 2011.
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P. El Cuadro de Mando Integral, Gestión 2000, 2009.
- <https://www.isotools.org/2015/02/23/que-es-el-balanced-scorecard-conoce-su-funcionamiento-y-ventajas/>
- UNIVERSIDAD DE SEVILLA (Mejora En La Distribución En Planta Con Técnicas “Lean Manufacturing”)