

**KUDEAKETA AURRERATUA**  
**EUSKALIT**  
**GESTIÓN AVANZADA**

## **Guía de Evaluaciones 5S**

## Requisitos previos

Solicitud de primera evaluación 5S:

- Deberá haber finalizado con éxito la implantación de la metodología 5S en al menos un área (5ªS con Plan de auditoría y una evaluación interna como mínimo realizada). Puede ser la misma área piloto.
- Presentar la documentación solicitada.

Solicitud segunda o posteriores evaluaciones:

- Además de lo arriba expuesto, deberá presentar un plan de acción derivado de la anterior evaluación realizada por el Club 5S.

## Documentación a presentar

Para recibir una evaluación 5S, la organización deberá cumplimentar el documento "Lista de preguntas a la organización", basado en los enunciados del informe con el que se valorará a la organización, como mínimo 5 días antes de la fecha en la que se va a llevar a cabo la evaluación. Este es un documento guía para que el equipo evaluador recabe el máximo de información y realice una pre-evaluación antes de la visita a la organización.

## Equipo de evaluación

El equipo de evaluación lo formarán de 1 a 6 personas del Club 5S en función del área a evaluar. EUSKALIT seleccionará a las personas que considere adecuadas para evaluar la organización solicitante, la cual dará su conformidad a las personas propuestas. La organización podrá pedir el cambio de alguna de las evaluadoras o evaluadores si existiese alguna incompatibilidad manifiesta (competencia directa, parentesco, etc.) que pudiese condicionar el trabajo de evaluación.

Para favorecer la eficiencia y buena organización del equipo evaluador, antes de la evaluación se designarán entre las personas que lo conforman los siguientes papeles o roles:

**-Todas las personas:**

- Evaluación o auditoría previa basada en la documentación presentada por la organización. Preparación de preguntas o dudas acerca de esta documentación para hacer en la visita.
- Senior: persona evaluadora con experiencia previa en evaluaciones 5S que deberá velar por la correcta marcha de la evaluación. Para ello deberá:
- Recabar todas las evaluaciones previas y dudas de los demás miembros del equipo, preparar un borrador que sirva de documento base para la elaboración del informe final y hacer llegar este documento al resto del equipo al menos un día antes de la visita.
- Tratar de aclarar todas las dudas antes del paseo y preparar el mismo con el resto del equipo teniendo claro en lo que hay que fijarse y la información que se quiere obtener durante el mismo.
- Favorecer los consensos rápidos con ejemplos de evaluaciones previas.
- Recordar la actitud correcta de la "buena persona evaluadora".
- Recordar a la organización evaluada que la que mejor conoce el estado de sus 5S es ella misma y que el equipo evaluador intentará darle una visión global diferente, que puede que difiera de la visión que se tiene en la propia organización.
- Redactar clara y correctamente el informe final consensuando con el resto del equipo y presentárselo a la organización cerciorándose de que ésta lo ha entendido.

**-Persona que controle los tiempos:** será la responsable de controlar que se cumplen los tiempos y deberá reajustar la agenda en caso necesario.

**-Fotógrafo/a:** Durante el paseo se podrán tomar fotografías siempre que la organización nos autorice a ello y pensando en que éstas deben servir para ilustrar mejor los Puntos fuertes y Áreas de Mejora del Informe. Habrá que disponer de una cámara de fotos por cada área a auditar.

Todos estos roles los designará EUSKALIT al enviar la documentación recibida por la organización a evaluar al equipo evaluador.

En los equipos pequeños una misma persona puede asumir dos o más papeles.

## Proceso de Evaluación 5S

El proceso de evaluación constará de las siguientes fases:

1. Evaluación previa por parte de cada miembro del equipo evaluador tras la lectura personal del documento "Lista de preguntas a la organización". Puntos fuertes, áreas de mejora, puntuaciones orientativas y dudas a preguntar el día de la evaluación.
2. Consenso previo a la evaluación y redacción de borrador de informe de evaluación a realizar por la persona Senior, teniendo en cuenta todas las evaluaciones previas.
3. Jornada de evaluación. Agenda:
  1. 9:00 – 9:15 – Presentación personas evaluadoras - organización
  2. 9:15 – 9:25 – Preguntas sobre implicación y participación en evaluaciones con la dirección presente.
  3. 9:25 – 9:35 – Comentar trabajos previos, borrador de informe, sensaciones y orientación del informe.  
Consensuar los aspectos clave en los que fijarse en el paseo por el área evaluada para resolver las dudas que quedan pendientes.
  4. 9:35 – 10:35 – Visita o paseo al área.
  5. 10:35 – 10:50 – Descanso – café.
  6. 10:50 – 11:50 – Redacción del informe.
  7. 11:50 – 12:00 – Resolución de últimas dudas sobre la implantación en sí con la persona facilitadora y cierre del informe.
  8. 12:00 – 12:15 - Presentación del Informe a la Dirección y personas del área o áreas evaluadas.

Se podrán tomar fotografías durante el paseo, siempre pidiendo permiso a la organización, para ilustrar mejor los Puntos fuertes y Áreas de Mejora del Informe.

La agenda propuesta, es decir, la duración de la evaluación podrá variar en función del área o áreas a evaluar.

La organización evaluada deberá poner a disposición del equipo evaluador una persona que resuelva las dudas y explique el área (puede ser la facilitadora 5S, las personas que estén trabajando en ese momento en el área...), además de proporcionar un modo de contacto por si existe alguna duda durante la elaboración del Informe.

El **Informe de evaluación 5S** será tratado por EUSKALIT de manera confidencial. Esa información únicamente estará disponible para aquellas personas evaluadoras directamente implicadas o aquellas personas de EUSKALIT participantes en las labores de coordinación o administrativas.

Las personas que participen en un equipo de evaluación deben manifestar que no tienen incompatibilidad personal o profesional con la organización evaluada y firmar un compromiso de confidencialidad de la información a la que puedan tener acceso durante el proceso de evaluación.

EUSKALIT tomará todas las acciones razonables para que se mantenga dicha confidencialidad y tomará las medidas oportunas si entiende que se ha producido una pérdida de la misma. En cualquier caso, EUSKALIT no puede asumir la responsabilidad de cualquier perjuicio que pueda ocasionarle a la organización solicitante la ruptura de este compromiso de confidencialidad por parte de las personas evaluadoras.

## Informe de evaluación 5S

El Informe de evaluación es el documento que se entrega a la organización para que ésta conozca cuáles son los Puntos Fuertes y las Áreas de Mejora que un equipo de evaluación externo e independiente ha encontrado tras una evaluación conforme al Informe de evaluación 5S. Este Informe pretende ser un elemento clave para la mejora de las prácticas relacionadas con la mejora de las 5S en la empresa, por tanto, deben seguirse los siguientes requisitos:

Redactar frases comprensibles, razonadas y suficientemente claras que hagan referencia a evidencias claras que se han percibido durante la evaluación. En caso de no tenerlo claro, se preguntará y si se sigue sin tener claro, no se plasmará en el informe.

- Incluir un concepto o idea en cada frase.
- Utilizar la terminología de la organización evaluada.
- Ser coherente con la puntuación. En general, con muchos puntos fuertes y pocas áreas de mejora la puntuación debería ser alta, y viceversa.
- No limitarse a enumerar áreas de mejora sino proponer soluciones e ideas de mejora.
- Tener actitud constructiva en las afirmaciones: Ayudarles a mejorar.
- Evitar dar juicios de valor, del tipo "no se planifican correctamente las evaluaciones".
- El Informe de evaluación es la base para identificar Puntos fuertes, Áreas de mejora y para puntuar.

EUSKALIT enviará a la organización evaluada el Informe con Puntos fuertes y Áreas de mejora de cada uno de los apartados. Las fotos que se añadan para ilustrar dichos PF o AM deberán ser añadidas al informe una vez se haya bajado previamente la resolución de las mismas. De lo contrario, al enviar el informe definitivo a la organización por e-mail, tendrá un peso excesivo y complicará el envío.

También aparecerá en el Informe la puntuación obtenida por la organización a nivel de área y por apartado (Implicación, separar, situar, suprimir suciedad, señalar y seguir mejorando). En el apartado de Conclusiones el equipo de evaluación señalará aquellos aspectos de especial relevancia para la organización, aquellos otros donde la organización está menos desarrollada, temas comunes a diferentes áreas, etc.

En la presentación del informe se dará especial importancia a las conclusiones o áreas de mejora o puntos fuertes importantes y/o más repetidos. No se entrará a valorar en detalle todo el listado de aspectos a mejorar o sugerencias redactadas en el informe. Se le recordará a la organización que, en caso de cualquier duda acerca de la redacción del informe, podrá llamar a Euskalit para que se la aclare.

## Directrices específicas para la organización evaluada

Es responsabilidad de la organización evaluada que sus personas conozcan suficientemente el servicio de evaluación del Club 5S, y que el equipo directivo y aquellas otras personas que tengan un papel relevante en la organización conozcan detalladamente todo el contenido del presente documento.

Asimismo, se invita a la organización y, sobre todo a las personas responsables de la implantación, que son los que mejor conocen sus fortalezas y carencias, a aportar la máxima información y a identificar ellas mismos puntos fuertes y áreas de mejora a incorporar al informe.

## ¿Qué se debe esperar de un Informe de evaluación?

Lo habitual es que lo que ha visto el equipo evaluador coincida en gran medida con lo que conoce el equipo de implantación de la zona evaluada, pero difícilmente habrá una coincidencia absoluta.

La organización evaluada debe hacer un análisis detallado del informe del que podría extraer las siguientes conclusiones:

- Un 50%-60% de los puntos fuertes y de las áreas de mejora confirman los elementos de nuestra implantación que conocíamos tras nuestras evaluaciones internas 5S.
- Un 10% de esos puntos fuertes o áreas de mejora pueden descubrirnos elementos que no teníamos suficientemente identificados y que pueden ser importantes.
- Un 30%-40% de los puntos fuertes o de las áreas de mejora señaladas por el equipo evaluador, en una primera lectura pueden parecernos dudosas o puede que creemos que son elementos que tenemos bien trabajados. Deberíamos hacer la siguiente reflexión:

Poner en cuestión nuestro punto de vista. Si un equipo de evaluadores, independientes, con experiencia de implantación y un conocimiento elevado de las 5S, nos señala determinados puntos fuertes o áreas de mejora, deberíamos intentar superar nuestro punto de vista interno y abrirnos a otras perspectivas. Ese ejercicio, a buen seguro nos aportará un gran valor.

¿Cómo hemos contado nuestra experiencia y cómo se han respondido a las dudas del equipo de evaluación durante la visita? Con toda seguridad, habrá elementos que para personas ajenas no sean de fácil comprensión, o no los hayamos presentado claramente al equipo de evaluación.

## Directrices generales del proceso y Código de conducta

Las y los miembros del equipo de evaluación deberán:

- Tomar como cierta toda la información que figura en la documentación entregada por la organización evaluada. Durante la visita se tendrá la oportunidad de contrastar todo lo que parezca oportuno y aclarar las dudas que surjan.
- Confirmar que las áreas de mejora identificadas partiendo del Informe de evaluación, efectivamente lo son. Esto se puede realizar manteniendo entrevistas con el equipo directivo, mandos intermedios y personal de diferentes niveles, secciones, etc., así como comprobando documentación, registros, encuestas, datos, etc.

- Percibir "in situ" el ambiente que se respira en la organización, mirando paneles, estado de las instalaciones, información expuesta, así como el grado en que las personas directivas y otras empleadas tienen conocimientos, actitudes y compromiso con las 5S.
- Contrastar todo tipo de duda para facilitar la posterior puntuación en función al Informe de evaluación.

Del mismo modo la persona evaluadora deberá:

- Mostrar en todo momento el espíritu de ayuda del proceso de evaluación: no se buscan no conformidades, sino conocer lo más fielmente posible las prácticas de gestión de la organización evaluada de cara a confeccionar un Informe que les ayude en su mejora continua. Para ello las personas evaluadoras de utilidad para la organización.
- Ser cortés.
- Mantener una proporcionalidad entre la duda que se trata de satisfacer y la evidencia que se solicita. Por ejemplo: para evidenciar el conocimiento de las normas establecidas tras la implantación 5S puede ser excesivo solicitar que todas las personas del área conozcan dichas normas de memoria, podría ser suficiente que sepan dónde encontrarlas.
- Adaptarse a las circunstancias particulares de la persona entrevistada. Por ejemplo, si es una persona de taller, utilizar un lenguaje que pueda entender; si se pone nerviosa, darle confianza y calmarle., etc.
- No comentar cuestiones referidas a la puntuación o al resultado de la evaluación durante la visita.
- No aceptar regalos.
- No llevarse documentación de la organización (salvo que se tenga autorización).

## Calendario

Cualquier organización miembro del Club 5S, o que desee pertenecer a él, podrá solicitar una evaluación 5S en cualquier época del año, siempre que sea con un mes de antelación. EUSKALIT definirá el equipo auditor en función del área a evaluar.

## Reconocimientos

EUSKALIT entregará **diplomas de área, plata y oro** para reconocer las implantaciones avanzadas de 5S. Se tendrá en cuenta el alcance de la implantación, la implicación de las personas, el tiempo que se lleva trabajando con las 5S y el rigor tanto en la implantación como en el mantenimiento y mejora.

- **Diplomas de área** a cada una de las áreas que hayan realizado una implantación eficaz y superen el nivel de puntuación de 60 sobre 100.
- **Diploma de plata** para la organización – cuando la implantación que supera el 60 sobre 100 cubra más del 50% de la organización (áreas, actividades, personas).
- **Diploma de oro** para la organización – cuando la implantación que supera el 60 sobre 100 cubra al 100% de la organización.

La entrega del Diploma de área muestra la situación de las 5S en el área de una organización en el momento de la evaluación y no asegura en ningún momento que esta situación se mantenga en el tiempo. Por ello en todos los Diplomas aparecerá el año de consecución y expirará transcurridos tres años.

La entrega de los Diplomas de área, plata y oro se realiza anualmente en el Encuentro de Buenas Prácticas del Club 5S que EUSKALIT organiza en el primer trimestre del próximo año, una vez finalizadas todas las evaluaciones del año presente.

EUSKALIT mantendrá actualizada en su página web la relación de organizaciones con diplomas en vigor.