

# 5S DIGITALES: PRODUCTIVIDAD PERSONAL Y DE EQUIPO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

## DIGITAL 5S: PERSONAL AND TEAM PRODUCTIVITY IN THE PUBLIC ADMINISTRATION

**Julen Iturbe-Ormaetxe**  
Experto en 5 s digitales, Euskalit  
juleniturbe@gmail.com

Recibido: 14/02/2019

Aceptado: 11/04/2019

© 2019 IVAP. Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Reconocimiento – NoComercial – SinObrasDerivada (by-nc-nd)



**Laburpena:** Lan-ingurune guztietan gertatu ohi da denbora igaro ahala, gero eta informazio gehiago erabili behar dugula. Informazio hori digitalizatuz joan den heinean, banaketa-kostuak merketuz eta euskarrien edukiera handituz, esan dezakegu informazioaren bolumenak hazkunde esponentziala izan duela. Mezu nagusia da, beraz, ez dagoela ezer ezabatu beharrik. Aitzitik, hasia da zabal-tzen «gehiago gutxiago» delaren ustea; «more is less», alegia. 5S metodologia Toyotako fabriketan jaio zen, helburu zuelarik lanpos-tuetako produktibitatea hobetzea. Gaur egun, ordea, metodologia gehienbat informazioaren arloan erabiltzen da. Izan ere, lan-tresna fisikoak baino, komenigarriago zaigu informazioaren euskarri digita-lak antolatzea. Metodologiaren oinarritzko kontzeptuak, beraz, mol-datu egin dira 5S digitalak sortzeko, bien helburua, dena den, ber-dina bada ere: hots, produktibitatea hobetzea.

*Gako-hitzak: produktibitatea, informazio digitala, metodologia, 5S digitalak.*

**Resumen:** En cualquier entorno de trabajo, con el transcurso del tiempo, se maneja cada vez más información. En la medida en que esa información se ha ido digitalizando y, por tanto, sus costes de distribución son menores, el volumen ha crecido exponencialmente. Además, los soportes han ido ganando en capacidad. Se lanza, por tanto, el mensaje de que no hace falta eliminar nada. Sin embargo, la sensación de que «más es menos» comienza a estar generalizada. Las 5S son una metodología nacida en el entorno fabril de la mano de Toyota con el objetivo de mejorar la productividad en los puestos de trabajo. Hoy en día, en cambio, la materia prima con la que se trabaja es, en gran parte, información. De ahí que, más allá de organizar adecuadamente los elementos físicos con que se trabaja, conviene cada vez más organizar los soportes digitales de la información. Los conceptos originales de las 5S han sido adaptados para dar lugar a una nueva metodología: las 5S digitales. El objetivo es, en ambos casos, el mismo: ganar en productividad.

*Palabras clave: productividad, información digital, metodología, 5S digitales.*

**Abstract:** With the passage of time people deal with more and more information at work. As long as this information has been digitalized and, therefore, the distribution costs has been reduced, the volume has grown exponentially. Besides, the devices have increased their capacity. By these means, the message seems to be that is not necessary to delete anything. However, the feeling of «more is less» begins to be widespread. 5S is a methodology born in the manufacture environment by the hand of Toyota and aims to improve productivity in the working area. Nowadays, instead, the raw material is mostly information. So that, more than organizing physical elements properly it is necessary to organize digital formats of that information. The original concept of 5S have been adapted to give rise to a new methodology: digital 5S. The objective is, in both cases, the same: to improve productivity.

*Keywords: productivity, digital information, methodology, digital 5S.*

## Sumario

1. Introducción.—2. El problema: el exceso.—3. La metodología original de las 5S digitales.—4. La metodología de las 5S digitales.—5. Proceso detallado de implantación.—6. Ejemplos de implantación.—7. Lecciones aprendidas.—8. Limitaciones y líneas futuras de trabajo.—9. Conclusiones.—10. Bibliografía.

## 1. Introducción

En la actualidad cualquier tipo de trabajo exige el manejo de importantes volúmenes de información. La Administración Pública no está al margen de esta realidad y, además, le supone un especial rigor en su tratamiento. Las buenas decisiones tienen que ver con una adecuada gestión de esa nueva materia prima que, bien transformada, conduce a la eficiencia: la información. **El tránsito de los soportes físicos a los digitales ha provocado que la cantidad de información potencialmente utilizable se haya disparado.** Así, los dispositivos de almacenamiento son capaces de manejarse en yottabytes, lo que supone nada más y nada menos que  $10^{24}$  bytes. Cualquier persona en su puesto de trabajo genera y, al mismo tiempo, consume información en volúmenes crecientes.

En los entornos industriales, sin embargo, tradicionalmente se han manufacturado productos físicos. Pero hoy en día la denominada industria 4.0 pone sobre la mesa la fusión de lo físico y lo digital. Mediante la inclusión de múltiples sensores en las máquinas o en los productos surge la posibilidad de añadir capas de información que dan fe de lo que acontece en ese objeto físico. Así, a la habitual obligación de gestionar los espacios físicos para que los materiales necesarios estuvieran a mano de la forma más eficiente posible, se le está añadiendo la conveniencia de hacerlo con la información digital.

La metodología de las 5S nace en Toyota en la década de los años 60 del siglo pasado. Forma parte de un conjunto de prácticas fabriles que persiguen incrementar la productividad en el lugar de trabajo. Se ali-

nea con principios de lo que se ha llamado producción ajustada (*lean manufacturing*) y busca generar tensión positiva en los flujos de tal forma que no se acumulen stocks. En la actualidad las 5S se constituyen como una práctica habitual de las empresas industriales de nuestro entorno<sup>1</sup> y se aplican con una metodología que ha sido ampliamente contrastada<sup>2</sup>.

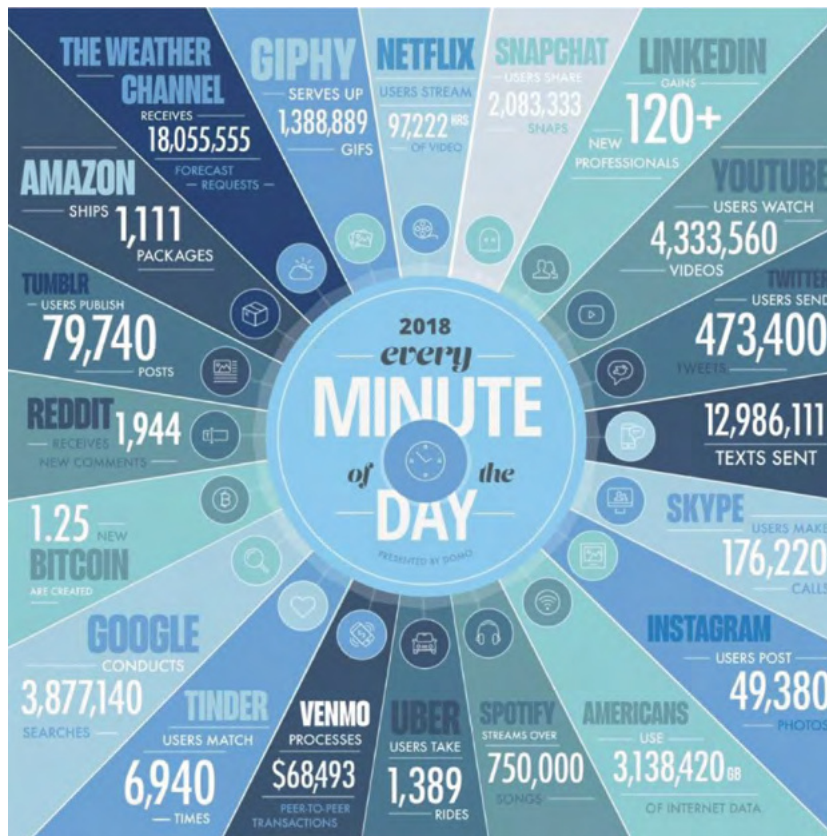
**Las 5S digitales, por su parte, representan la adaptación de esa metodología original a los nuevos entornos de trabajo digitales.** Si en las 5S físicas se pretenden utilizar solo aquellos elementos necesarios, en las 5S digitales se traslada la idea con el fin de evitar una acumulación excesiva de información. Si en las 5S físicas se insiste en la importancia de ubicar e identificar de forma consensuada los materiales, lo mismo sucede en las 5S digitales con la información digital.

Las 5S digitales proponen **una metodología fundamentalmente de trabajo en equipo** para tratar con la complejidad del trabajo actual, que requiere manejar considerables volúmenes de información digital. Insiste en proponer un método sencillo y en la importancia de desarrollar hábitos para mantener un estándar elevado de eficiencia. De ahí que suponga una herramienta de especial valor para que la Administración Pública incremente sus estándares de productividad al aportar una sistemática consensuada de manejo de la información.

En cuanto a la estructura de este documento, el capítulo dos contextualiza las 5S digitales en un entorno de trabajo caracterizado por la sobrecarga de información digital. A continuación, se describe someramente la metodología original de las 5S físicas para después presentar la específica de las 5S digitales, que supone una adaptación de la anterior. El capítulo cinco detalla cómo es el proceso de implantación para después mostrar algunos ejemplos típicos de 5S digitales y presentar luego qué lecciones se han aprendido de la

Ilustración 1

Datos por minuto referidos a información digital en 2018



Fuente: <https://www.domo.com>

experiencia hasta la fecha en el que se incluye el impacto de la metodología en la Administración Pública. Por último, se añaden dos capítulos, uno para mostrar tanto las limitaciones de la metodología como las líneas futuras de investigación que podrían abordarse, y otro, final con las conclusiones.

## 2. El problema: el exceso

La percepción de que vivimos en entornos *infoxicados* está muy extendida (Cornella, 2000). Desde que existe la World Wide Web ha habido instituciones que se han propuesto medir el volumen de información que contenía. Y también hay sitios web que tra-

ducen esos volúmenes en referencias cotidianas más fáciles de comprender, como recoge la ilustración adjunta, y que muestra una serie de datos de lo que sucede en el mundo por minuto en 2018. Internet es una fuente constante de información en la que instituciones y personas vuelcan cada día ingentes cantidades de bytes.

Si la referencia es el lugar de trabajo, la fotografía no es diferente. En la actualidad las personas pasan buena parte de su jornada interactuando con dispositivos digitales. Al ordenador, fuera fijo o portátil, se le han añadido los teléfonos móviles inteligentes (smartphones) y las tabletas, mediante las cuales no solo se consume información sino que también se genera. El fenómeno se extiende casi a cualquier momento de nuestra vida de vigilia. La producción de contenido en un trabajo típico del siglo XXI se lleva a cabo en gran parte sobre soporte digitales.

La ofimática, sea la tradicional o la denominada colaborativa, ocupa buena parte del trabajo cotidiano

(Aguirre Andrade & Manasía Fernández, 2009). Documentos de texto, hojas de cálculo y presentaciones son moneda de uso corriente. A ellos se añaden otras múltiples formas de generar contenido digital: fotografías, vídeos, infografías, mapas mentales o gráficos de diverso tipo. Y **todo ello revolucionado por la omnipresencia del correo electrónico y por la costumbre de *compartir* asociada a las redes sociales en Internet**. Distribuir información digital tiende al coste cero (Negroponte, 1995). Y además de todo esto, por si fuera poco, los gigantes de Internet se encargan de favorecer hábitos para que compartamos más y más contenido.

Las organizaciones han ido adaptándose al tsunami de la **infoxicación** (Edmunds & Morris, 2000; O'Reilly, 1980). Si en un principio las redes locales servían, con sus unidades de red y sus carpetas compartidas, poco a poco fueron llegando otras herramientas que en teoría venían a facilitar la organización de la información: por ejemplo, los denominados ERP (Enterprise Resource Planning) o los CRM (Customer Relationship Management). A ello hay que añadir el trabajo en la nube y una mayor capacidad de tratamiento de la información asociada a herramientas de Big Data.

Las dinámicas de análisis de datos masivos están de plena actualidad. Big Data es un concepto que *está de moda*. Las 5S plantean una dinámica diferente: quedarse solo con aquello que consideramos estrictamente necesario. Claro que el software disponible en la actualidad para tratar con enormes cantidades de datos es una realidad. Pero también, lo es que las personas no somos máquinas y desde este punto de vista, la clave estará en cómo nuestro conocimiento (pensamiento, emoción y acción) suma y se complementa con el que proviene de las dinámicas de Big Data. Se trata de que las personas sigan asumiendo la responsabilidad de tomar las decisiones y no delegarlas en lo que los algoritmos digan.

Todo lo anterior provoca lo que se ha venido a llamar el **síndrome de Diógenes digital**, que se caracteriza por la incapacidad para desprenderse de información en soporte digital. *Por si acaso* no se borra nada ya que los dispositivos ofrecen una capacidad que ha ido creciendo con el tiempo y a un coste que se ha ido reduciendo. Esta sobreabundancia de información digital suele generar estrés y ansiedad en la medida en que la localización de contenidos se hace difícil por el enorme volumen almacenado. Este exceso, además, puede provocar una cierta parálisis ante esa dificultad de encontrar lo adecuado e, incluso, la sensación posterior de que la elección realizada pudiera no ser la mejor por cuanto es posible que hubiera otro elemento de mayor valor que el finalmente seleccionado (Schwartz, 2004).

### 3. La metodología original de las 5S

Como se ha indicado con anterioridad, la metodología de las 5S nace en Toyota. Este fabricante japonés de automóviles introdujo durante los años 60 del siglo pasado un conjunto de prácticas de gestión de la producción que, en conjunto, se han venido en denominar *producción ajustada*. Las 5S formaban parte de aquella batería de herramientas asociada entonces a la calidad y a la eficiencia propia de la industria japonesa de aquella época. Muy en línea con la cultura nipona de la limpieza<sup>3</sup>, las 5S concretaban la forma en que abordar la limpieza y añadían otros aspectos de carácter organizativo para impactar en la mejora de la productividad. Todo ello en línea con la idea de la mejora continua o *Kaizen*.

En Toyota es legendaria la antigua obligación de que cualquier tipo de informe no excediera de una hoja en tamaño DINA3 (Liker, 2006). Como parte de los pilares de su sistema de gestión, el control visual siempre ha sido muy importante. Gestionar los flujos para balancear la producción y evitar acumulaciones formaba parte de la base de su sistema de gestión en el taller. Las 5S aparecen entonces como una manera concreta de obtener resultados mediante la participación directa de las personas que trabajan en la zona en que se esté implantando la metodología. La ilustración adjunta sirve para entender la situación antes y después de aplicar las 5S.

La aplicación de la metodología pasa por cinco fases, cada una de ellas vinculada a una palabra japonesa que comienza por la letra S. De ahí la denominación de 5S:

1. Seiri. **Suprimir innecesarios**: eliminar del puesto de trabajo todo aquello que sea innecesario y evitar que vuelva a aparecer para quedarse solo con lo que se considere necesario.
2. Seiton. **Situar necesarios**: ubicar e identificar aquellos elementos que se consideran necesarios de acuerdo con criterios de racionalidad. «Un sitio para cada cosa y cada cosa en su sitio», «un nombre para cada cosa y cada cosa con su nombre».
3. Seisō. **Suprimir suciedad**: identificar las fuentes de suciedad para mantener limpio el lugar de trabajo.
4. Seiketsu. **Señalizar anomalías**: introducir elementos de gestión visual que ayuden a detectar rápidamente las desviaciones de los estándares e indiquen qué hacer cuando ocurre.

Ilustración 2

Ejemplo para observar la situación antes-después en un proyecto de 5S físicas

## ¿SE OBTIENEN RESULTADOS?

- **Reducción 60% tiempo de búsqueda**
- **Desaparición fuentes suciedad**
- **Aumento 50% espacio**
- **Reducción tiempos limpieza 80%**




**EUSKALIT**  
Kalitaterako Euskal Iraskundera  
Fundación Vasca para la Calidad

Fuente: Euskalit.

5. Shitsuke. **Seguir mejorando:** realizar evaluaciones periódicas con el fin de mantener la actitud de 5S y favorecer la adquisición de hábitos.

La forma en la que aplicar la metodología ha sido ampliamente documentada (Hirano, 1997, 2005) y son innumerables las empresas que la han trasladado a la práctica. Es habitual que se haga alusión a las **5S como un primer paso para la mejora**, una especie de cimientos sobre los cuales se podrán construir objetivos más ambiciosos. Las 5S trabajan no solo la operativa en el lugar de trabajo sino también las actitudes de las personas ante la mejora.

Así pues, explicadas de forma muy somera cada una de las cinco fases de la metodología, en el capítulo siguiente se describe con mayor detalle la especificidad de las 5S digitales, objeto de este documento.

## 4. La metodología de las 5S digitales

Las 5S digitales han sido desarrolladas con una filosofía similar a la de las 5S físicas. Sin embargo, no se trata de una simple traslación mimética de la metodología por cuanto **los objetos físicos y los digitales presentan particularidades que los diferencian**. Estos últimos incluyen en sí mismos metadatos que permiten una organización automática independiente de lo que la persona usuaria decida respecto a su identificación. En las 5S físicas la segunda S especifica claramente las diferentes formas en que debe pro-

cederse a la identificación. Los objetos y los lugares donde se ubican son identificados según criterios que deciden las personas que participan en el proyecto de implantación. En cambio, en el caso de las 5S digitales, además de la identificación del fichero que realiza cada persona, el sistema operativo asigna a esos ficheros una serie de metadatos: la persona que lo ha creado, la herramienta con la que se ha generado, la fecha de creación o modificación, el tamaño, etc.

El origen de las 5S digitales tiene mucho que ver con la implantación de la metodología clásica en entornos de oficina. Reorganizar la distribución de documentos, carpetas y material de oficina para hacer más eficiente el lugar de trabajo implicaba analizar los flujos de información. Abordar la parte física de esos flujos era tratar con papel, pero este papel en muchos casos aparecía como la punta del iceberg de un complejo sistema informático que quedaba oculto a las 5S. De esta forma, no parecía lógico avanzar en productividad si por detrás no se atacaba el origen de todos aquellos papeles que sí, quedaban bien organizados, pero con la amenaza permanente de un desorden oculto: el que provenía de su origen en soporte digital.

En la práctica, hoy en día esta preocupación por la eficiencia en torno al manejo de la información en soporte digital se traduce en que una buena parte de la matrícula de los diferentes programas que se imparten está copada por personas que proceden de diferentes ámbitos de la Administración Pública: entidades locales, diputaciones, Gobierno Vasco o diferentes empresas públicas cuentan casi siempre con representación en los programas de 5S digitales. Además, los ámbitos en los que quieren trabajar son diversos: cómo cerrar un expediente administrativo, cómo organizar una unidad o una carpeta compartida, cómo gestionar mejor un determinado proceso, etc.

Aunque la metodología de las 5S digitales parte de la experiencia acumulada de implantación en los proyectos de 5S físicas, se diferencia de ella, entre otros aspectos, por lo siguiente:

- **Implica necesariamente la participación de personas expertas en TIC en el equipo de implantación** del proyecto junto a quienes trabajan en el área seleccionada para la experiencia piloto.
- **La selección del área piloto no es tan autocontenida como en el caso de las 5S físicas** ya que la información digital fluye entre diversas áreas y procesos. Es decir, hay que asumir que la zona en cuestión será desbordada por el proyecto.
- **Agrupar las dos primeras fases en una sola** ya que la eliminación de innecesarios tiene que

ver necesariamente con criterios de ubicación (segunda S).

- **La gestión visual, tan característica de las 5S físicas, es más limitada** en el caso de las 5S digitales ya que todo sucede exclusivamente a través de una pantalla<sup>4</sup>.
- Se observan **mayores necesidades de cualificación de las personas participantes**. Es habitual diseñar *píldoras formativas* en torno a cuestiones relacionadas con el sistema operativo como realización de búsquedas, funcionalidades de escritorio, operaciones de limpieza o automatización de tareas, y también con determinadas tareas ofimáticas como la realización de macros, organización de iconos o compresión de imágenes, por poner algunos ejemplos.
- **La quinta S suele incluir una mezcla de actividades automatizadas** en cuyo diseño participan quienes son responsables de las TIC **y de actividades de revisión llevadas a cabo por las personas del área**.

### Ilustración 3

#### Fases de la implantación de un proyecto de 5S digitales



Fuente: elaboración propia a partir de (Euskalit, 2006).

De acuerdo con las experiencias de implantación y tal como muestra la ilustración adjunta, el proyecto comienza por la necesaria **capacitación en metodologías de mejora**. Previo a dar inicio a cualquier proyecto es preciso comprender, al menos en lo principal, de qué forma una metodología de las 5S digitales impactaría en la mejora de la productividad de un equipo de personas y en la organización en su conjunto. Esta capacitación se puede adquirir mediante autoformación, por asistencia a jornadas de divulgación o también a través de visitas a organizaciones que ya hayan implantado la metodología. Es importante comprender de forma previa a la implantación

las implicaciones que conlleva para no generar falsas expectativas y para disponer los recursos que serán necesarios.

Ante la magnitud del problema de *infoxicación* en el manejo de información en soporte digital, las 5S proponen **comenzar por un área piloto**, que será el siguiente paso. Esta zona debe cumplir una serie de requerimientos:

- Su tamaño debe ser tal que permita ver resultados en un plazo aproximado de tres meses.
- El trabajo que en ella se lleva a cabo debe ser, hasta cierto punto, representativo de aquello a lo que se dedica la organización.
- Debe presentar cierta estabilidad; es decir, no conviene abordar procesos de trabajo que estén siendo modificados o en torno a los cuales no haya claridad.
- Las personas implicadas deben mostrar un cierto grado de colaboración.
- Se debe observar una apreciable bolsa de mejora en el área.

La elección de la zona piloto es fundamental. *Éxito llama a éxito y fracaso a fracaso*. Es importante comenzar por una zona en la que sea probable tener éxito. La primera implantación marca de alguna forma la confianza o no en la metodología. Si la implantación se queda a medias o no consigue mejoras de productividad evidentes es muy probable que siembre dudas sobre su pertinencia. Es muy habitual mostrar una excesiva ambición en este primer proyecto. Se suele percibir cierta ansiedad por resolver un problema que ha ido creciendo hasta alcanzar dimensiones considerables. En este sentido, no es raro recomendar a la organización que sea humilde y que comience por aquello que de forma realista pueda efectivamente abordar.

Por otra parte, la implantación piloto puede abordar diferentes problemáticas:

- Organizar una zona compartida en un proceso o en un departamento en la cual se ubican ficheros y carpetas de uso no exclusivamente individual.
- Organizar la distribución de información en una intranet o en otro tipo de repositorios a los que se accede vía web.
- Abordar la forma en que se utiliza el correo electrónico en un determinado proceso o departamento o incluso en la organización en su conjunto.
- Organizar el escritorio del sistema operativo con el que se trabaja a fin de disponer de la manera más eficiente que sea posible los distintos recursos que se emplean, sean ficheros o aplicaciones.

Todo proyecto necesita una **persona facilitadora que coordinará la implantación**. Esta persona debe formarse en la metodología y disponer de la ascendencia suficiente sobre el equipo de trabajo como para que sea reconocida en su rol de facilitación. En las 5S digitales esto plantea, en la práctica, un problema. Si en las 5S físicas suele ser muy habitual que adopte este rol cualquier persona del área en cuestión, en las 5S digitales se necesita combinar conocimientos de proceso, del trabajo en sí, con conocimientos tecnológicos. De hecho suele ser habitual que alguien del departamento de TIC asuma un rol protagonista en 5S digitales, si bien en cada implantación se cuenta con una persona facilitadora de la zona en que se actúa.

De la misma forma que se necesita este rol de coordinación y facilitación del proceso, hay que nombrar al que será **equipo de implantación**. El criterio es sencillo: deben participar personas con conocimiento suficiente de los procesos de trabajo que se llevan a cabo. Las 5S digitales parten del supuesto de que nadie mejor que quien realiza el trabajo cotidiano para decir qué hace falta y qué no, qué debe estar a mano porque se usa frecuentemente y qué no. Un equipo ideal estaría compuesto por no más de cinco personas. En función de la casuística que vaya surgiendo es muy probable que se necesiten aportaciones de personas que tengan responsabilidad en torno a funciones como el tratamiento de los datos personales o el sistema de gestión. Así pues, el equipo de implantación debe reunir en su seno los conocimientos suficientes como para proponer la manera adecuada en que organizar la información digital y así mejorar la productividad personal y la del equipo. Esto sin olvidar el apoyo del equipo directivo, por supuesto.

Un hecho a considerar es que este tipo de implantaciones pueden requerir de una curva de aprendizaje en el tiempo. Se busca un consenso que suele conducir a nuevas formas de tratar con la información. En este sentido existen siempre hábitos que cuesta modificar. Así, tras una implantación de 5S digitales es posible que al principio se observen dificultades para trabajar con los nuevos estándares. Conviene evidenciar las mejoras conseguidas (estructuras más simples de organización de la información, menor volumen de datos, identificaciones más descriptivas) para que no haya duda de que se inicia una forma renovada de tratar con la información que debe conducir a una mejora significativa de productividad.

Una vez que se sabe en qué zona se trabajará, quién actuará como persona facilitadora (o quiénes) y quiénes configuran el equipo de implantación, hay que proceder a una **planificación rigurosa del proyecto**. No hay que subestimar el esfuerzo que requerirá. Si bien es complicado definir una dedicación concreta por la variabilidad de proyectos que se consideran, no

es descabellado solicitar al menos cincuenta horas de dedicación por cada persona participante. Además, estas horas deben colocarse en agenda: ¿en qué momento del día y de la semana se dedicarán las horas al proyecto? Las 5S suponen una dedicación añadida al trabajo cotidiano por lo que hace falta asegurar que se dispone de las horas necesarias para implantar el proyecto. Lo habitual como plazo para finalizar son tres o cuatro meses.

Para comenzar conviene llevar a cabo una **reunión de lanzamiento «oficial»**. Es el momento de adelantarse a los acontecimientos y prever cualquier contingencia que pudiera afectar al proceso de trabajo. Habrá que considerar, por tanto, cuáles se estima que son los factores críticos de éxito. Muy especialmente conviene asegurar que en la reunión se planteen ciertos trabajos previos como puede ser el caso de una auditoría inicial que aporte información sobre el volumen de espacio ocupado por la información digital del área piloto, el tipo de documentos y carpetas (o correos electrónicos si fuera el caso), el número de elementos duplicados u otros aspectos que servirán como fotografía del punto de partida. Hay que tener en cuenta que habrá que evidenciar la mejora al finalizar el proyecto y se necesitarán datos del antes y el después.

Hay que plantearse, además, alguna forma en la que mostrar el avance del proyecto. En las 5S físicas se diseña un panel a tal efecto. En las 5S digitales es más complicado por cuanto la exposición visual, como se indicaba antes, está limitada a la pantalla del dispositivo a través del cual se acceda a la información. No obstante, siempre conviene habilitar algún tipo de registro que permita tener trazabilidad sobre las acciones puestas en marcha.

Una vez que se han recorrido las etapas descritas, **comienza la implantación en sí**. Aunque puede haber matices, en general se recomienda lanzar la primera y la segunda fase de manera conjunta, con una reunión específica en la que se explica el trabajo a llevar a cabo. Una vez completadas esas dos fases, se lanzan la tercera y la cuarta, también con una reunión de trabajo específica. Finalmente la quinta S se diseña en una sesión y después se aplica la evaluación de acuerdo con la selección de ítems acordada. Cada una de las fases, por tanto, se lanza siempre con una reunión en la que se comparte la metodología, se aclaran dudas, se ponen ejemplos y se distribuyen tareas entre el equipo. A medida que las tareas se van completando se decide cuándo pasar a la siguiente fase. El planteamiento de lanzar primera y segunda S de forma conjunta, luego tercera y cuarta y, finalmente, la quinta puede tener matices de acuerdo con la situación real a la que el equipo se enfrenta. En el capítulo siguiente se describe con más detalle la implantación.

Se recomienda, una vez finalizado el proyecto, llevar a cabo **una presentación de resultados**. En ella se recuerda lo fundamental de la metodología y se eligen una serie de evidencias que permiten comparar el antes con el después. Esta es una forma muy sencilla de que cualquier persona entienda qué tipo de trabajo se ha llevado a cabo y cuáles son los resultados que deberían esperarse.

Con la finalización del proyecto piloto y su exposición pública se pasa al momento de analizar **la forma en que extender la metodología a otras áreas**. Ahora se cuenta ya con la experiencia de qué ha funcionado bien, qué no ha resultado como se esperaba, qué se ha aprendido y qué se cambiaría para una próxima implantación. El proyecto termina con una propuesta de extensión en la que se propone, de forma cronológica, a qué áreas ir extendiendo las 5S digitales y con qué tipo de organización de soporte.

Finalmente, derivado de las implantaciones sucesivas que se vayan efectuando, deberá entrarse en una **fase permanente de mejora**, de acuerdo con el círculo PDCA.

## 5. Proceso detallado de implantación

Para llevar a cabo el trabajo práctico de implantación se recomienda utilizar una serie de formatos que están disponibles en la web de soporte metodológico: <https://5sdigitales.com><sup>5</sup>. Allí, entre otros contenidos, se describe con minuciosidad cómo utilizar una serie de hojas de cálculo que contienen el trabajo a realizar. Para la primera y la segunda fase, se propone una hoja de cálculo con cuatro pestañas:

- Propuesta de estructura de la información necesaria clasificada en taxonomías y a la que se somete a un análisis detallado a través de una serie de aspectos.
- Criterios para la agrupación de los necesarios en carpetas u otras unidades de almacenamiento.
- Listado de las nomenclaturas utilizadas para identificar de forma consensuada ficheros y carpetas incluyendo algunos ejemplos para entender mejor el uso.
- Listado de innecesarios eliminados a fin de proponer contramedidas y que no vuelvan a aparecer.



La metodología propone llevar a cabo primero un análisis teórico y documentarlo a través de una hoja de cálculo. Por cada elemento del árbol de contenidos propuesto se recomienda un análisis que aclare:

- Quién sería la persona responsable de su mantenimiento.
- Cómo se describe el contenido que contiene.
- Si es necesaria alguna pauta para estandarizar la identificación del contenido.
- Si el contenido está afectado por requerimientos de protección de datos personales.
- Si el contenido va a requerir acceso en movilidad.
- Si el contenido es confidencial.
- Cuál es la importancia relativa (ABC) del contenido.
- Si el contenido va a ser accedido por una gran cantidad de personas.

En estas dos primeras fases también se solicita una reflexión sobre si será necesario habilitar una *jaula*. Este símil se utiliza con la idea de que pueda contener a las *fieras*, esos materiales que plantean dudas sobre dónde ubicarlos. La dinámica de trabajo puede generar nuevos ficheros que podrían acabar en *cualquier lado* porque quizá aún no se ha definido la ubicación adecuada. La *jaula* previene que se dispersen por cualquier lado y, además, puede servir como una fase intermedia en la implantación, con un control de fechas de revisión sobre los elementos que almacena. La propuesta es, por tanto, que ante cualquier duda esas posibles *fieras* se introduzcan en la *jaula* a la espera de decidir por consenso qué hacer con ellas. En el proyecto se debe decidir cada cuánto tiempo y cómo se revisará lo que ha entrado en el *jaula*. De esta forma la arquitectura se mantiene sólida, pero habilita un medio para revisarla en función de las *fieras* encontradas.

De enorme importancia para una implantación efectiva de las 5S digitales es **consensuar criterios para identificar ficheros**. Conviene elaborar un listado de nomenclaturas a utilizar para los casos más habituales de identificación de carpetas y documentos. La lógica que está detrás de esta decisión es que cualquier persona sea capaz de **saber qué contiene un fichero sin necesidad de abrirlo**. El objetivo es evitar pérdidas de tiempo porque se sabe cuál es el documento debido a la nomenclatura usada. Con algunos ejemplos es más sencillo de entender.

Si se decide que un documento debe llevar en su identificación una fecha convendrá acordar cuál será el formato a usar. Por ejemplo, 190225 podría ser la forma compartida de «marcar» un documento con fecha: dos dígitos para el año, dos para el mes y dos para el día y, además, siempre en ese orden. Si un documento debiera llevar identificación relativa a un proceso, convendrá explicitar cuál será la manera concreta en que hacerlo: PR01, PR02, PR03... Esta podría ser una manera si los procesos se asocian con números habitualmente. Si no, quizá tenga más sentido buscar acrónimos: PR\_ESTR, PR\_COMP, PR\_MARK... El uso de caracteres que no sean alfanuméricos conviene restringirlo. Se suele recomendar, debido a potenciales problemas en copias de seguridad, no utilizar puntos, comas, paréntesis, tildes y otros signos de puntuación.

El uso de nomenclaturas debe ser moderado. En ocasiones *lo óptimo es enemigo de lo bueno*. Conviene decidir cuáles realmente aportarían valor. En algunos proyectos se llega a un nivel de especificación considerable que, caso de conseguir que su uso se extienda, ahorra mucho tiempo. Por ejemplo, en entidades de la administración pública, con expedientes documentales muy definidos, puede ser útil un sistema «oficial» de denominación de ficheros, tal como muestra la imagen adjunta.

#### Ilustración 4

### Ejemplo de codificación para la identificación de ficheros

Tipo de documento (lista cerrada)	Área funcional (lista cerrada)	Fecha: aammdd	Descripción del documento. Máximo: 15 caracteres. Texto libre sin puntos, comas, paréntesis ni tildes.	FD Firma digital	Idioma eus, cas, bil	Versión V1, V2

Fuente: elaboración propia.

En general, es previsible que el sistema de organización que se diseñe quede afectado por la entropía, que en este caso supone una progresiva tendencia a la desestructuración. La velocidad con la que se maneja la información digital y la capacidad que presenta para reproducirse plantean el problema de que, definida una estructura, las tensiones son continuas para no respetarlas. Las 5S digitales proponen herramientas para mantener el sistema, pero también habilitan cauces para hacer modificaciones progresivas a partir de lo que acontece. La *jaula* es una opción, como también lo son las revisiones periódicas, tal como se explicará más adelante. Hoy las estructuras son dinámicas y hay que actuar en consecuencia.

Otro asunto a tratar en estas dos primeras fases tiene que ver con la posibilidad de utilizar **etiquetas**. Frente a la ubicación en cajas estancas (taxonomías), la información puede ser descrita a través de etiquetas. Un objeto digital admite una descripción amplia que lo ubicaría en diferentes lugares de acuerdo con las diferentes etiquetas que porta. Si en las 5S físicas, la segunda fase nos exige *un sitio para cada cosa y cada cosa en su sitio*, en las 5S digitales un objeto puede estar ubicado, al mismo tiempo, en lugares diferentes. Las etiquetas no son sino metadatos asignados por las personas usuarias o por el propio sistema que permiten una organización flexible de la información digital.

En la actualidad los sistemas operativos o los entornos web de gestión de contenidos (CMS) admiten etiquetas. De nuevo lo importante es el consenso respecto a cuáles utilizar y cómo hacerlo. *Se necesita rigor para que la flexibilidad funcione*. Esta es la paradoja a la que abocan las etiquetas. Evidentemente, es un camino a recorrer porque la forma en que accedemos a la información puede variar según los objetivos que persigamos. Los elementos que contiene una carpeta se pueden mostrar de diferentes maneras de acuerdo con las posibilidades que ofrece el sistema operativo (vista detalle, iconos de diferentes tamaños o lista, por ejemplo). De igual manera, si se asignan con rigor las etiquetas, los ficheros podrían mostrarse en base a ellas.

Una vez que se han completado las dos primeras fases, se proponer lanzar la tercera y la cuarta. En la práctica esas dos primeras fases han podido representar las tres cuartas partes del total del trabajo a realizar. El análisis pormenorizado de la información digital a manejar sienta las bases para un tratamiento adecuado. Es una forma de anticiparse ante una casuística que requiere atención constante y una actitud proactiva para evitar el deterioro.

La tercera fase propone, también a través de una hoja de cálculo, un ejercicio de identificación de las fuentes

de sociedad digital. Un ejemplo puede ser el envío de archivos adjuntos con el correo electrónico. Cada vez que esto sucede el riesgo de que aparezcan duplicados es evidente. Si no hay pautas al respecto el abanico de opciones sobre lo que hacer con ese adjunto es muy amplio. Habrá quien lo extraiga de su herramienta de correo electrónico y lo guarde en algún lugar de la estructura, sea personal o compartida. El fichero puede multiplicarse por tantas personas como destinatarios tuviera el correo original. Además, pudiera ocurrir que le diera un nombre diferente (o no) al fichero en cuestión. Eso supone que puede haber ficheros iguales con nombres distintos. Incluso cabe la posibilidad de que alguien abriera el fichero adjunto, lo modificara y luego lo guardara bien con el mismo nombre o con otro diferente. Pero el problema no acaba ahí.

Otra práctica bastante extendida es dejar el fichero adjunto dentro de la herramienta de correo electrónico, tal como llegó con el mensaje original. Si la persona usa o no algún sistema de organización de su correo es otra cuestión. El fichero adjunto, por tanto, puede convivir repetido un buen número de veces y albergado en ubicaciones diferentes, sean propias del sistema de carpetas del sistema operativo o del correo electrónico. El asunto se podría complicar aún más si el fichero enviado por correo hubiera sido extraído de un ERP o un CRM, por ejemplo. Como se puede apreciar, la dinámica es compleja y tiende a presentar una gestión que se vuelve más y más farragosa. *Más* comienza claramente a ser *menos* desde la perspectiva de la productividad.

La tercera S propone el diseño y puesta en marcha de contramedidas para las fuentes de sociedad digital identificadas. Lugares donde mucha gente comparte documentación, el uso inadecuado del correo electrónico o procesos que generan documentación muy diversa y a veces imprevisible se convierten en fuentes de sociedad frente a las cuales hay que mostrar proactividad.

El paso a la cuarta S supone comenzar a pensar en el mantenimiento efectivo de lo conseguido con las tres fases anteriores. Las 5S digitales, como las físicas, insisten en activar **mecanismos que ayuden a mantener los estándares**. La cuarta S exige identificar qué elementos requieren algún tipo de monitorización porque la probabilidad de que se desvíen del estándar es elevada. En la práctica esto supone pensar en alertas. Por ejemplo, si se ha decidido contener el tamaño de cierto tipo de ficheros que contienen habitualmente imágenes puede ser interesante disponer de una alerta que avise cuando un fichero sobrepasa cierto tamaño. Si el consenso ha tenido que ver con no ubicar ficheros en cierto nivel de carpeta, una alerta podría indicar cuándo se incumple lo acor-

dado. Lo mismo podría diseñarse en el caso de que aparezcan ficheros duplicados o que se vaya a denominar a un fichero o una carpeta con un nombre que ya existe.

Tras el ejercicio teórico realizado con las tareas mencionadas llega el momento de consensuar cómo se va a llevar a la práctica. Para ello existen varias posibilidades. En el caso de que la propuesta no se aleje demasiado de la realidad actual puede procederse a mover los contenidos a la nueva estructura, siempre con un plazo de tiempo estipulado. Sin embargo, si la estructura es radicalmente diferente a la anterior, es muy posible que la mejor opción sea habilitar un espacio vacío con esa nueva estructura, pasar a ella algunos contenidos fundamentales e ir progresivamente trabajando en ella. La estructura antigua se mantiene como estaba, con acceso de lectura pero no de escritura.

En cualquier caso no se debe comenzar a modificar nada en la realidad sin haber realizado una copia de seguridad, que debe quedar fácilmente accesible para quienes participan en el proyecto. De esta forma la eliminación de innecesarios o cualquier modificación tiene siempre la posibilidad de vuelta atrás en la medida en que se dispone de la citada copia de respaldo. Se trata de proporcionar seguridad a la hora de enfrentarse al cambio.

Para facilitar el trabajo de 5S digitales se aportan una serie de recursos en la web de soporte citada al comienzo de este capítulo<sup>6</sup>. A diferencia de lo que ocurre en las 5S físicas, el inventario inicial de todo lo que está presente en la zona piloto puede suponer un trabajo tedioso. Si, por ejemplo, se trata de mejorar la organización de una unidad de red o de una carpeta compartida, no parece lógico ir abriendo una a una todas y cada una de las carpetas y anotar el contenido en un documento de trabajo. Existen utilidades que sirven para catalogar ese contenido y mostrarlo clasificado de acuerdo con diversos criterios. Es posible, de esta forma, saber cuánto espacio utiliza cada persona, qué antigüedad tienen los ficheros, cómo se distribuyen según tipo de archivo u otro tipo de clasificación de la información. Además, conviene usar alguna herramienta que detecte de forma automática los elementos duplicados.

En la zona de recursos de la página web se han clasificado herramientas para diversas actividades relacionadas con las 5S digitales:

- Indexación y listados de necesarios.
- Identificación de ficheros y carpetas.
- Búsquedas y compresión de imágenes.
- Limpieza y optimización.
- Gestiones con PDFs y enlaces a carpetas y documentos.
- Gestión de contraseñas.

- Ofimática colaborativa (síncrona) y versiones de documentos.
- Gestión documental a medida.

En función de cada caso particular serán necesarias unas u otras herramientas. En general se recomienda que, de acuerdo con el departamento TIC, se realice un repaso de las que se proponen para decidir cuáles serían útiles y de qué forma utilizarlas en el proceso de implantación. Por ejemplo, si, como parece lógico, se acomete una reidentificación de ficheros de acuerdo con nuevos criterios y esto afecta a gran número de archivos, convendrá utilizar alguna aplicación de renombrado masivo de ficheros. Si hubiera que trabajar frecuentemente con imágenes pudiera ser de interés aportar alguna herramienta que permitiera un cambio rápido de tamaño. Todo siempre en función del caso concreto al que se enfrenta la metodología.

El trabajo de implantación finaliza no solo con una nueva estructura en funcionamiento sino con un sistema que pretende aguantar el paso del tiempo. Por ello la metodología exige diseñar un **sistema de revisiones periódicas**. De nuevo se puede acudir a la página web para descargar desde allí una hoja de cálculo que contiene cuatro pestañas en las que llevar a cabo el trabajo de la quinta y última fase:

- Un listado de chequeo de aquellos ítems que se consideran más relevantes. Para cada uno de ellos se propone una evaluación que, por simplificar, se sugiere realizar en una escala de cero a cien puntos, con cinco opciones de puntuación.
- Con las puntuaciones que se obtienen se elabora el indicador, que se traslada a un gráfico a fin de observar su evolución en el tiempo.
- Un calendario de auditorías que indica también qué personas participarán con la intención de que las implique a todas ellas.
- Un documento para listar las acciones correctivas derivadas de las revisiones.

Cada organización debe diseñar su propio sistema y contar con la participación del departamento TIC o, en su caso, de algún proveedor de confianza con quien se trabaje en estas cuestiones.

El proyecto no finaliza, no obstante, con las auditorías, sino que se requiere también elaborar un documento a modo de guía del sistema que se ha diseñado<sup>7</sup>. Este documento puede tener forma de instrucción o procedimiento e incorporarse «oficialmente» en el sistema de gestión. Será muy importante que forme parte de los procesos de acogida a nuevas personas para que sepan de antemano cómo se trabaja allí con la información digital. Esta guía deberá estar accesible para que cualquiera la pueda consultar de forma sencilla y deberá ser actualizada de acuerdo con lo que se vaya

acordando en las acciones correctivas de las auditorías.

Para terminar este apartado, ¿cuáles son los resultados prácticos, comparando el *después* con el *antes*? Los más habituales en el caso de la Administración pública son:

- Se reduce el espacio total ocupado en servidores, el número de ficheros y carpetas, así como el nivel de profundidad de la estructura. Se ha llegado a reducir una estructura de más de 8.000 ficheros y 300 carpetas a otra de 3.500 y 60 carpetas.
- Se eliminan los duplicados procedentes de que cada persona, por si acaso, esté guardando los mismos materiales. En un caso reciente de la Administración local, se detectó mediante la aplicación TreeSize que el 20% de la documentación estaba duplicada.
- Se incrementa la cualificación de las personas para tratar con la información en soporte digital, lo que incluye el impacto en un menor número de incidencias de seguridad en TICs. Es muy destacable el caso de otra Administración local que reportó un descenso de las incidencias en un 25% al habilitar píldoras formativas relacionadas con la seguridad en un proyecto de implantación de 5S digitales.
- Se reduce el tiempo de acceso a la documentación y se sabe de antemano cuál es el contenido de un fichero o carpeta debido al uso de nomenclaturas de identificación consensuadas en equipo. En una serie de búsquedas aleatorias realizadas en otro proyecto de 5S digitales en un Ayuntamiento, la normalización de nombres asignados a ficheros permitió reducir los tiempos de búsqueda en un 200%.

Por otra parte, en la web de soporte a la metodología de 5S digitales se ha habilitado una página con ejemplos concretos en la que se incluyen algunos que proceden de la Administración Pública<sup>8</sup>.

## 6. Ejemplos de implantación

Cuando una organización decide llevar a cabo una primera experiencia de 5S digitales debe tener en cuenta que se le exigirá rigor y constancia para modificar la situación existente. Como ya se ha indicado, los ámbitos de aplicación pueden variar. Es importante

también contextualizar la razón por la que se acomete un proyecto de estas características. Las situaciones son diversas y conviene comprender bien la expectativa y el nivel de la apuesta que se lleva a cabo<sup>9</sup>. Se listan a continuación algunos de los casos de implantación más habituales:

- Una empresa «presionada» por algún cliente que exige la certificación en la norma ISO/IEC 27001 y «usa» las 5S digitales como soporte.
- Tras una implantación considerada efectiva en lo físico (muchas veces primero en el taller y luego en la oficina) se decide dar el salto a las 5S digitales.
- Un proceso que necesita una gestión mejor (compras, por ejemplo) y que puede incluir incluso al proveedor externo en TIC.
- Gestionar el tratamiento y resolución de peticiones de servicio de TIC mediante correo electrónico.
- Organizar mejor el cierre de un expediente administrativo.
- Disponer de forma más organizada el material de uso docente en un centro educativo.
- Organizar una carpeta común con recursos compartidos por un amplio colectivo.
- Organizar el trabajo de un departamento TIC y del servicio que presta en la organización.
- Organizar un espacio de trabajo compartido en entorno web (por ejemplo, un SharePoint) junto al sistema clásico de gestión de ficheros en el sistema operativo tradicional.
- Organizar el escritorio del sistema operativo para acceder a todos los elementos de uso frecuente con el menor número de clics que sea posible.
- Mejorar el uso del correo electrónico.
- Resolver la sensación de caos en la comunicación interna.
- Organizar sistemas donde se utilizan distintos dispositivos y hay que acceder a la información en movilidad.
- Regular una sistemática de trabajo con herramientas de mensajería interna del estilo WhatsApp y similares.
- Organizar el trabajo con un gestor documental (Alfresco, Moodle, Intranet...).

Como puede apreciarse, la casuística es diversa y requiere una importante adaptación de la metodología. Esto no solo debido a que los ámbitos de aplicación son distintos, sino porque también lo pueden ser los niveles de dedicación disponibles de las personas, el compromiso de la dirección, la situación respecto a las TIC u otros factores específicos.

Un proyecto tipo puede ser el caso de una carpeta o una unidad de red compartida en Windows, Mac OS X

o cualquiera de las distribuciones Linux. Un grupo de personas dispone de una zona de su espacio digital a la que pueden acceder todas ellas y en la que ubican una serie de materiales que consideran de utilidad. En muchas ocasiones no existe una responsabilidad definida, es un territorio que es de todos y de nadie, que se configura sobre la base de necesidades que van surgiendo. La sensación frecuente es la de que se ha convertido en una especie de *cajón de sastre* donde es difícil encontrar algo porque conviven materiales de muy diverso tipo y con una organización caótica.

Un problema que acompaña a este tipo de carpetas es que las personas usuarias, por si acaso, deciden guardar también en sus carpetas personales materiales que quizá debieran quedar en esa zona compartida pero que, en la práctica, no son capaces de encontrar. La consecuencia de esta desorganización es que se producen pérdidas de tiempo porque se tarda en encontrar lo que se buscaba... si es que se encuentra. Este tipo de proyecto implica una importante labor de consenso. Es muy habitual que se consigan resultados espectaculares disminuyendo el espacio ocupado al eliminar un gran número de ficheros innecesarios.

## 7. Lecciones aprendidas

En los últimos años han sido muchos los proyectos de implantación de 5S digitales, lo que ha permitido extraer una serie de lecciones que pueden ser útiles para quienes decidan abordar un proyecto de estas características. A continuación, se repasan algunas de las que tienen que ver con el enfoque y al final de este epígrafe se añade una lista más amplia.

La experiencia dice que conviene **experimentar primero con las 5S físicas** antes de acometer las 5S digitales. La metodología original desarrolla una forma de pensar que conviene asimilar. Si se dispone de experiencia de implantación en 5S físicas se añade una mejor perspectiva sobre las digitales. No es tanto que sirvan sus técnicas específicas, sino que proporcionan una visión de mayor recorrido al proyecto.

Otra lección aprendida tiene que ver con garantizar la dedicación. Parece simple, pero muchos proyectos de 5S digitales no cumplen las expectativas porque no se les ha dedicado el tiempo suficiente. Particularmente importante es **asegurar que el calendario de auditorías se cumple** y que participan en ellas todas las personas del área en cuestión.

Como quizá ya sea evidente, hace falta **complementariedad de aportaciones entre las personas del área de tecnologías de información y comunicación (TIC) y la persona facilitadora de la zona** en que se implanta el proyecto. Hay que entender en su justa medida el crucial papel que desempeñan estas personas. Conviene tener en cuenta sus puntos de vista y consensuar las mejoras que se esperan conseguir por lo que respecta a la seguridad en el manejo de la información digital y a la capacitación de las personas usuarias. Todo esto con la intención de que descienda el número de incidencias relacionadas con las TIC.

Por último, una lección muy útil es la que tiene que ver con no excederse en la ambición que se pone en el proyecto. La recomendación es sencilla: **comenzar con una zona piloto en la que la probabilidad de éxito sea muy alta**. Hay que recordarlo: *éxito llama a éxito y fracaso a fracaso*. Las 5S digitales no pueden comenzar con un intento fallido; necesitan terminar lo que empiezan y demostrar que la productividad personal y de equipo mejora.

Otras lecciones aprendidas incluyen:

- Documentar los criterios de necesarios/innecesarios que se van acordando (luego ya se decidirá si se incorpora en la guía operativa de 5S digitales).
- Acordar con el área TIC qué herramientas se usarán a lo largo de la implantación.
- Ante dos opciones, elegir siempre la más sencilla. Es lo que suele denominarse teorema de la Navaja de Ockham.
- Habilitar siempre que se pueda una jaula con función preventiva para aislar posibles innecesarios.
- Preparar píldoras formativas sobre aspectos concretos que pueden ser útiles para las personas usuarias: búsquedas con el sistema operativo, compresión de imágenes, funcionalidades para organizar el escritorio, etc.
- Participar en actividades de 5S digitales organizadas por entidades externas para conocer otras experiencias.

Por lo que se refiere al impacto en la Administración Pública son varias las lecciones aprendidas. En primer lugar, exige un trabajo en equipo que invita a superar enfoques departamentales y prima una aproximación a través de los procesos. La información fluye y obliga a poner en contacto a profesionales de diversas áreas. Además, implica necesariamente a quienes tienen responsabilidad en la gestión de las tecnologías de la información y comunicación para buscar soluciones consensuadas y que modernicen el trabajo cotidiano.

Un segundo impacto tiene que ver con la eficiencia<sup>10</sup>. Si bien los tiempos desperdiciados en la búsqueda

de informaciones contenidas en algún expediente no suele estar medida, es evidente que las 5S digitales contribuyen a una gestión más lógica de un expediente administrativo. Por ejemplo, se han realizado proyectos que han abordado específicamente cómo cerrar una expediente relacionado con una subvención: qué documentos deberían guardarse, en qué formatos y con qué estructuras (en este caso a través de PDFs consensuados) y con qué tipo de identificaciones. Todo esto redundante en que disminuye el tiempo necesario para buscar determinado documento.

Otro impacto en la Administración Pública es la introducción de una sistemática de revisión de la información digital. Las evaluaciones periódicas contribuyen a mantener lo conseguido. En este sentido resulta muy útil incorporar en los procesos de acogida de nuevo personal información específica sobre las 5S digitales. De esta forma se va consolidando una nueva cultura en torno a la eficiencia en el manejo de la documentación digital.

Por último cabe citar el aprendizaje que se deriva de analizar la información digital. Quienes participan en estos proyectos profundizan en sus responsabilidades y en la lógica (o no) de lo que hacen de forma cotidiana. Se introduce así una mirada crítica que suele conducir a mejoras. Muchas veces las cosas se hacen así «porque siempre se han hecho así». Las 5S digitales introducen un momento de reflexión.

Algunos testimonios de personas de la Administración Pública que han participado en programas de 5S digitales remarcan precisamente la *tranquilidad* que proporciona un tratamiento adecuado de la información digital, muchas veces con gran cantidad de datos afectados por el Reglamento General de Protección de Datos. También quienes gestionan los soportes TIC ven en las 5S digitales una forma de *concienciar* a las personas usuarias sobre la responsabilidad en generar entornos seguros. Así, ha habido ocasiones en que se ha hablado de una sexta S: la de la seguridad, un aspecto especialmente relevante en el caso de la Administración Pública.

## 8. Limitaciones y líneas futuras de trabajo

La metodología de las 5S digitales cuenta a su favor con la percepción generalizada de que en los actuales entornos de trabajo hay que mejorar la gestión de

la información digital. Al mismo tiempo, es evidente que esta ha crecido de forma exponencial en los últimos tiempos, tal como se ha comentado con anterioridad. El contexto es, por tanto, de necesidad. Sin embargo, de la mano de la creciente capacidad para tratar con la información digital, el mensaje que se deja caer es el que propone que no hace falta eliminar nada. En este sentido, el uso cada vez más extendido de soluciones de Big Data va en contra de la lógica de las 5S digitales en la que *menos es más*.

Esta tendencia a la introducción de herramientas de analítica masiva necesita, como punto de partida, volúmenes considerables de información digital. Las 5S digitales reman en dirección contraria ya que proponen trabajar únicamente con aquella información que se considera necesaria, eliminando todo aquello que no se va a utilizar en un determinado plazo de tiempo. **Las dinámicas Big Data pueden suponer un obstáculo real para el avance de una metodología que propugna que menos es más.** De la misma forma, en la medida en que cada vez se dispone de mejores funcionalidades de búsqueda y la inteligencia artificial afina sus algoritmos, la intervención humana (frente a la de la máquina) en el procesamiento activo de la información puede caer en un asunto del pasado.

Por otra parte, el esfuerzo requerido para *mantener a raya* la constante irrupción de nueva información en nuestras bandejas de entrada parece a veces titánico. Hace falta **actitud y aptitud** y no siempre se dan las circunstancias. La tendencia a almacenar más fotografías, vídeos o documentos va en contra de la primera de las 5S.

A futuro una línea de trabajo interesante es la que tiene que ver con la **fusión de metodologías de 5S en el ámbito físico y en el digital**. Estos dos mundos, quizá antes paralelos, hoy convergen en uno solo. Será preciso revisar la forma en que se aborda la productividad personal y de equipo cuando el lugar de trabajo es, al mismo tiempo, un lugar físico y digital. Tiene sentido transitar por una fase como la actual en la que las metodologías para ambos casos son diferentes, pero la línea de meta quizá requiera de una única metodología: 5S que se aplica al mismo tiempo a una única realidad en la que átomos y bits comparten espacio.

Otra línea a explorar es la relación entre el **bienestar personal y las 5S digitales**. De un tiempo a esta parte ha cobrado popularidad la propuesta de Marie Kondo (2016) de aplicar «la magia del orden» para ganar en felicidad. Igualmente han aparecido personas que dicen dedicarse a la «organización profesional»<sup>11</sup>. Detrás está la idea de estar más a gusto con lo que nos rodea. En 5S digitales se puede dibujar un escenario parecido en la medida en que tratar la información di-

gital con diligencia puede reducir los niveles de estrés y ansiedad propios de las exigencias de productividad actuales.

## 9. Conclusiones

La metodología de las 5S digitales tiene como objetivo mejorar la productividad personal y de equipo en lo que tiene que ver con el manejo de información digital en su más amplio sentido. Cada vez se manejan mayores volúmenes de información y, aunque las herramientas informáticas proporcionan funcionalidades para tratar con semejante exceso, es preciso habilitar mecanismos que conduzcan a las personas hacia una actitud proactiva. **Frente a la idea generalizada de Big Data, las 5S digitales proponen Small Data; frente a más proponen menos; frente a delegar en las herramientas proponen tomar la delantera.**

Abordar un proyecto de 5S digitales es una decisión que tiene sus consecuencias. Pone sobre la mesa la necesidad de **colaborar entre las personas usuarias y quienes proveen servicios TIC** y proporciona una **metodología rigurosa** que, paso a paso, debe conducir a la mejora de la productividad personal y de equipo. Debido al tiempo que hoy en día se pasa interactuando con dispositivos digitales, los beneficios de un tratamiento más ágil y al tiempo robusto de la información que albergan son evidentes.

Abordar un proyecto de 5S digitales es una decisión que tiene sus implicaciones. La experiencia indica que hay que **delimitar bien el proyecto piloto y consensuar con el equipo de trabajo las dedicaciones y los resultados esperados**. Las 5S digitales exigen tiempo y constancia. Hay que evitar proyectos excesivamente ambiciosos que aumenten el riesgo de no alcanzar los objetivos.

En la actualidad se asiste a un constante bombardeo de **herramientas tecnológicas**. Muchas de ellas se alinean, en teoría, en torno a supuestas ganancias en productividad. Sin embargo, la realidad es tozuda y **muchas veces solo aportan una informatización del caos reinante en el manejo de la información digital**. Un proyecto de 5S digitales es, sobre todo, organización y análisis previo. Las herramientas tecnológicas deben ocupar su papel de medio que contribuye a conseguir un fin. La experiencia recomienda ser prudentes a la hora de incorporarlas y no olvidar que siempre hay que enfocar su introducción mediante

metodologías de gestión del cambio. Por eso, las 5S digitales no insisten en uno u otro tipo de aplicaciones. Sí, las hay y en la web de soporte de la metodología se dispone de amplia relación, pero no conviene empezar por ahí.

La metodología de las 5S digitales seguirá evolucionando de la mano del avance de las tecnologías, pero sin olvidar que el principio del que se parte no tiene que ver en sí con ellas. **Las herramientas están ahí para usarlas pero somos las personas quienes tenemos que darles sentido. Siguen siendo un medio para un fin.** De momento.

## 10. Bibliografía

- Aguirre Andrade, A., & Manasía Fernández, N. (2009). Sinergia natural en la globalización: Suite ofimática y organizaciones flexibles e inteligentes. *Revista de Ciencias Sociales*, 15(3), 419-431.
- Allen, D. (2015). *Organízate con eficacia: el arte de la productividad sin estrés*. Barcelona: Empresa Activa.
- Bolívar, J. M. (2015). *Productividad Personal. Aprende a liberarte del estrés con GTD*. Barcelona: Conecta.
- Cornella, A. (2000). *Infonomía.com: la empresa es información*. [Bilbao]: Ediciones Deusto.
- Edmunds, A., & Morris, A. (2000). The problem of information overload in business organisations: a review of the literature. *International Journal of Information Management*, 20(1), 17-28. [https://doi.org/10.1016/S0268-4012-\(99\)00051-1](https://doi.org/10.1016/S0268-4012-(99)00051-1)
- Euskalit. (2006). *5S: mayor productividad: mejor lugar de trabajo*. Zamudio: EUSKALIT.
- Heras Saizarbitoria, I. (2018). *25 años de ideas, modelos y herramientas para la mejora en la gestión: pasado, presente y futuro*. Zamudio: Euskalit.
- Hirano, H. (1997). *5S para todos: 5 pilares de la fábrica visual*. Madrid: TGP Hoshin.
- Hirano, H. (2005). *5 pilares de la fábrica visual: la fuente para la implantación de las 5S*. Madrid: TGP-Hoshin.
- Iturbe-Ormaetxe, J., & Llona, V. (s. f.). 5S digitales. Recuperado 13 de febrero de 2019, de 5S digitales website: <https://5sdigitales.com/>
- Kondō, M. (2016). *La magia del orden: herramientas para ordenar tu casa ... ¡y tu vida!* Barcelona: Aguilar.
- Liker, J. K. (2006). *Las claves del éxito de Toyota: 14 principios de gestión del fabricante más grande del mundo*. Barcelona: Gestión 2000.

- Negroponte, N. (1995). *El mundo digital*. Barcelona: Ediciones B.
- O'Reilly, C. A. (1980). Individuals and Information Overload in Organizations: Is More Necessarily Better? *Academy of Management Journal*, 23(4), 684-696. <https://doi.org/10.5465/255556>
- Schwartz, B. (2004). *The paradox of choice: why more is less* (1st ed). New York: Ecco.

## Notas

- 1 Muy interesante a este respecto es el documento «25 años de ideas, modelos y herramientas para la mejora en la gestión: pasado, presente y futuro», escrito por Iñaki Heras Saizarbitoria, Catedrático de Organización de empresas Facultad de Economía y Empresa Universidad del País Vasco UPV/EHU para conmemorar el 25 aniversario de Euskalit-Fundación Vasca para la Calidad (Heras Saizarbitoria, 2018). En él se muestra un conjunto de técnicas de gestión relacionadas con la calidad y la mejora continua clasificadas en función de cuándo aparecieron. Las 5S es de las primeras en citarse. El documento está accesible en <http://www.euskalit.net/estudiogestion.pdf> (consultado el 6 de febrero de 2019).
- 2 En el ámbito de la Comunidad Autónoma del País Vasco fue Euskalit-Fundación Vasca para la Calidad, la organización que impulsó la adaptación de la metodología de las 5S físicas mediante una serie de experiencias piloto en cinco empresas industriales. En su momento se denominó OOL (Organización, Orden y Limpieza) para más adelante publicar una segunda versión que quedó recogida en el libro titulado *5S. Mayor productividad. Mejor lugar de trabajo* (Euskalit, 2006). El libro venía acompañado con un DVD con diversos materiales útiles para la implantación, incluyendo un video para facilitar la comprensión de la metodología. En la actualidad estos materiales siguen utilizándose como material base en los proyectos de 5S físicas. Por su parte, la metodología de las 5S digitales está accesible vía web, como más adelante se detallará, a través de este enlace: <https://5sdigitales.com>
- 3 En diversos ámbitos existe la costumbre de una vez al año, por ejemplo, llevar a cabo el *osoji* o «gran limpieza». No se trata solo del hecho material de eliminar todo aquello que es innecesario, sino que contiene también un aspecto espiritual: limpiar el alma para comenzar el año purificados. Esta costumbre se lleva a cabo en el hogar, pero también en oficinas, escuelas y tiendas.
- 4 No obstante, existen herramientas para introducir colores en iconos de ficheros y carpetas y otros recursos que pueden ser útiles. Algunos de ellos se muestran en <https://5sdigitales.com/herramientas-de-ayuda/recursos/identificacion/>
- 5 Se ha recurrido a una página web en vez de a un manual clásico debido al constante cambio al que están sometidas las TIC. Hay que tener en cuenta que, por ejemplo, las herramientas de apoyo que se recomiendan para la implantación pueden desaparecer o aparecer otras mejores en su lugar. De ahí que se prefiera la flexibilidad de un sitio web que permite actualizaciones según sean necesarias.
- 6 Ver <https://5sdigitales.com/herramientas-de-ayuda/recursos/> (accedido el 2 de febrero de 2019). En esta página se aporta un amplio conjunto de herramientas con los respectivos enlaces de descarga.
- 7 Las correspondientes orientaciones sobre qué contenidos debe albergar este documento están disponibles en: <https://5sdigitales.com/como-implantar-las-5s/guia-5s-a-entregar/> (accedido el 2 de febrero de 2019).
- 8 <https://5sdigitales.com/herramientas-de-ayuda/ejemplos-y-buenas-practicas/> (accedido el 27 de marzo de 2019).
- 9 Cabe citar en este sentido el caso de Pierburg, una empresa ubicada en Matiena (Bizkaia) que forma parte del Grupo KSPG, AG, líder mundial en diseño, desarrollo y producción de componentes para el automóvil. Tras implantar las 5S físicas en toda la organización han avanzado en la misma línea en las 5S digitales. En su caso hablan de una sexta S, la de Seguridad. Es muy habitual que en las presentaciones corporativas se dedique un espacio a presentar las 6S como un proyecto estratégico de la empresa, al más alto nivel de prioridad. Este nivel de compromiso asegura que las implantaciones serán rigurosas.
- 10 Si bien el enfoque de 5S digitales se dirige sobre todo a la eficiencia de un equipo, no conviene olvidar que puede combinarse con otras metodologías más enfocadas hacia la productividad personal, como es el caso de GTD (Getting Things Done), por ejemplo (Allen, 2015; Bolívar, 2015).
- 11 En este sentido incluso se ha creado una asociación a nivel estatal: AOPE Asociación de Organizadores Profesionales de España.