

January 2009

Acerca de la belleza y el orden en las instituciones. Nociones de estética organizacional

Álvaro Andrés Hamburger Fernández
Universidad de La Salle, Bogotá, ahamburger@unisalle.edu.co

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/ruls>

Citación recomendada

Hamburger Fernández, Á. A. (2009). Acerca de la belleza y el orden en las instituciones. Nociones de estética organizacional. *Revista de la Universidad de La Salle*, (49), 192-206.

This Artículo de Revista is brought to you for free and open access by the Revistas de divulgación at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in *Revista de la Universidad de La Salle* by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

ACERCA DE LA BELLEZA Y EL ORDEN EN LAS INSTITUCIONES.

NOCIONES DE ESTÉTICA ORGANIZACIONAL

Álvaro Andrés Hamburger Fernández*

La estética precede a la ética, pues antes de lograr que alguien mejore éticamente, es menester hacer brillar el bien ante sus ojos. Y ese es un problema no ético, sino estético.
Alvira, 2006

RESUMEN

En nuestros días es común oír hablar de la “ética” de las instituciones, casi nadie duda de su pertinencia y de su importancia para la buena marcha de las organizaciones. Pocos hablan de “estética” institucional. Más bien, este es un tema desconocido, pero, al igual que la ética, es relevante para alcanzar el éxito en las instituciones, las cuales, como todos sabemos, son organismos que desempeñan funciones de interés público.

El artículo, en consecuencia, pone en evidencia el valor y la importancia de la estética institucional. Para ello, aborda dos valores estéticos por excelencia: la belleza y el orden, pero antes, y a manera de antecedentes, presenta una aproximación general al concepto de es-

tética y su posible aplicación en las organizaciones.

PALABRAS CLAVE

Estética, axiología, belleza, orden, institución.

* Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de La Salle. Ganador del Premio Colombia a la Cultura Empresarial 2006, categoría escritores. Autor de la serie de libros *Ética de la Empresa y Valores Corporativos* (Paulinas, 2004-2008) y de la obra *Humanización de la empresa, hacia una ética aplicada en las organizaciones* (Universidad de San Buenaventura, 2008). Editor de la *Revista Gestión & Sociedad*.

APROXIMACIÓN A LA NOCIÓN DE ESTÉTICA

En el siglo XVIII, Baumgarten (1960) distinguió dos significados del término estética:

- La estética en cuanto teoría de la belleza o filosofía de lo bello.
- La estética en cuanto filosofía del arte.

El problema capital de la estética, piensa Baumgarten, es el de la esencia de lo bello; el fin de la estética es el perfecto conocimiento de “lo sensible” (Ferrater, 1981). Recordemos que el término estética se deriva del griego *αισθησις*, que significa “sensación”, por eso Kant (2003) define la estética como “la ciencia de todos los principios a priori de la sensibilidad”.

Para llegar a afirmar que la estética es “la disciplina filosófica del arte y de lo bello”, Baumgarten distingue dos tipos de conocimiento: el conocimiento estético y el conocimiento racional. El objeto del conocimiento estético son las “representaciones sensibles”, mientras el objeto del conocimiento racional son las “representaciones distintas” (los conceptos). También Kant distingue la “estética trascendental” de la “lógica trascendental”. La primera se ocupa de “la sensibilidad separada del entendimiento”, mientras la segunda “examina los principios del entendimiento puro” (Abbagnano, 1996).

Dicho en palabras sencillas, pareciera ser que desde un principio la estética se relacionó con una región del conocimiento humano muy cercana a la “sensibilidad”, al “sentimiento” y, por lo mismo, distinto al conocimiento racional o intelectual. En este sentido, la estética “se siente”, mientras que otros tipos de conocimiento “se piensan”.

En todo caso, no es nuestra intención adentrarnos en los asuntos de la estética como disciplina filosófica (eso se lo dejamos a los filósofos), pero tampoco es nuestra intención partir de supuestos sin fundamentos científicos. Lo que debe quedarnos claro para este estudio es que la estética, según diversos autores (entre ellos los antes citados), pertenece a un campo de la experiencia humana que tiene que ver con la percepción sensible de los objetos, de las personas y de las situaciones. Despertar esa “sensibilidad” en la institución es un asunto importante que se refleja en aspectos como:

- Ofrecer productos y servicios estéticos y útiles (bonitos y de calidad).
- Contar con empleados amables, aseados, bien presentados y agradables.
- Tener edificios e instalaciones confortables, ordenadas y limpias (higiénicas).
- Proyectar una imagen de pulcritud y de buen gusto.

Entre otros, estos aspectos mejoran ostensiblemente la percepción que los usuarios tienen de la institución y los resultados sociales y económicos de la misma. En otras palabras, la estética tiene que ver con la cotidianidad de la organización: con la productividad, la atención y el servicio al cliente, la calidad de los productos y servicios, la competitividad y, en fin, con el éxito y la rentabilidad de la institución.

Ahora bien, las facetas en las que la estética se muestra como fundamental en una institución son múltiples. Alvira (2006) cree que existen, al menos, siete aspectos distintos, a saber:

1. Estética en el *comportamiento* de las personas que integran la organización.

2. Estética en el *ritmo* (tiempo) de trabajo.
3. Estética en el *lugar* (espacio) de trabajo.
4. Estética en la *estructura* de la organización.
5. Estética en el *producto*.
6. Estética en la *imagen corporativa* de la organización.

7. Estética en la *publicidad*.

En cada una de estos aspectos aparecen cuestiones y problemas estéticos cuya solución condiciona profundamente la vida de la institución. La Tabla 1 presenta, brevemente, algunas de estas cuestiones.

Tabla 1: Facetas estéticas de la institución.

Facetas	Manifestación
Estética en el comportamiento de las personas que integran la organización.	Dar buen trato a las personas. Ser cortés y elegante con los demás. Tratar con delicadeza a los otros. Sonreír, agradecer y disculpar. Usar gestos amables. No utilizar formas "rudas", sino buenas formas sociales que humanicen el trato. Adoptar una actitud contemplativa frente a la otra persona. Reconocer en el otro el valor y la dignidad que tiene.
Estética en el ritmo (tiempo) de trabajo.	Estar atentos a la organización del tiempo. Mirar no sólo la cantidad de horas de trabajo, sino también su calidad. No trabajar al mismo ritmo todo el día. Saber medir el tiempo, tanto cualitativa como cuantitativamente. Utilizar un poco de música ambiental podría hacer más agradable la tarea y propiciar, así, un aumento de rendimiento. Amar el trabajo, pues esto ayuda a utilizar mejor el tiempo.
Estética en el lugar (espacio) de trabajo.	Decorar bien el lugar de trabajo, pues ello tiene que ver con el decoro. Saber que el espacio arquitectónico es fundamental para encontrarse a gusto y para desarrollarse humanamente. Entender que se rinde más en un lugar de trabajo agradable, acogedor. Crear un lugar amable de trabajo. Adecuar el lugar de trabajo a las personas y no al revés. Ser conscientes de que una buena parte de nuestra vida discurre en el lugar de trabajo.
Estética en la estructura de la organización.	Entender que la estructura de la empresa tiene que ver con aspectos de carácter espacial y temporal. Ser conscientes de que la estructura de la empresa alude a la organización de vidas humanas. Saber que la estructura debe favorecer la vida social, propiciar un espíritu magnánimo y elevar a los demás. No olvidar que una fea estructura no es suficientemente humana.
Estética en el producto.	Entender que la empresa debe ofrecer calidad, es decir, arte en todos sus productos. Saber que hoy ya no basta con que un producto sea adecuado, funcione bien o sea útil, sino que ha de tener un toque artístico. Ser conscientes de que es una exigencia moral ofrecer productos más humanos, más acabados, más estéticos.
Estética en la imagen corporativa de la organización.	Tener presente que las personas poseen una actitud estética primaria (expresan de modo inmediato juicios de gusto o disgusto acerca de cada realidad) y que la empresa –en el ámbito externo e interno– tiene una imagen, que es esa fachada inmediata frente a la cual surge el juicio de gusto aludido. Entender que no se debe proyectar una mala imagen de la empresa, pues esto puede costar mucho dinero. No olvidar que la imagen debe ser auténtica, arraigada en principios profundos, y no pura imagen externa.
Estética en la publicidad.	Entender que la estética es fundamental en la publicidad. Comprender que la publicidad se relaciona estrechamente con el arte del buen decir, con la retórica. Tener presente que la publicidad debe ser artística, estética, agradable, pero, sobre todo, real; es decir, no ofrecer más de lo que verdaderamente el producto o servicio es o contiene.

Fuente: Hamburger, 2008, p. 309.

LA BELLEZA

Hablar de belleza implica necesariamente aludir a arte. “El arte y lo bello” se encuentran estrechamente ligados en la filosofía moderna y contemporánea, cosa que no ocurría en la filosofía antigua. En efecto, los antiguos consideraban las nociones de arte y de bello como diferentes y recíprocamente independientes. La doctrina del arte fue llamada poética, o sea, arte creadora de imágenes, en tanto que lo bello caía fuera de la poética y era considerado aparte. Así, para Platón lo bello es la manifestación evidente de las ideas (o sea de los valores) y es, por tanto, la más fácil y obvia vía de acceso a ellos, en tanto el arte es imitación de las cosas sensibles o de los acontecimientos que se desarrollan en el mundo sensible. A su vez, Aristóteles considera que lo bello consiste en el orden, en la simetría y en una magnitud que se preste a ser fácilmente abrazada en conjunto por la vista, en tanto adopta y hace suya la teoría del arte como imitación (Abbagnano, 1996).

Hoy, al contrario de lo que ocurría en la antigüedad, el arte es sinónimo de belleza y la belleza es, necesariamente, artística. ¿Qué es lo que permite enlazar arte y belleza? Esto es posible gracias al concepto del gusto, desarrollado en el siglo XVIII. El gusto es “la facultad que permite discernir lo bello” (Abbagnano, 1996, p. 452). Gusto y belleza aparecen desde entonces como indisociables. Sólo quienes desarrollan el gusto, el buen gusto, son capaces de captar lo bello, de tener la experiencia estética, sensible de la belleza. “Educar” el gusto, por tanto, es una tarea fundamental de la sociedad y de los individuos, ya que éste es el “vehículo” que nos conduce a una percepción auténtica de lo bello.

Ahora bien, ¿qué es la belleza? Este no es un asunto fácil de abordar. En el diálogo “El Hippias Mayor”, Platón formuló ya muchas de las cuestiones relativas a la naturaleza de lo bello y acerca de las posiciones fundamentales que pueden adoptarse con respecto a tal naturaleza. En dicho diálogo aparecen dos concepciones que aún hoy permanecen vigentes (Ferrater, 1958):

- La subjetivista (racionalista y absolutista) de Platón, según la cual la belleza es ante todo una idea análoga a las ideas de ser, verdad y bondad; es decir, la belleza es una realidad intangible (no pertenece al reino de lo sensible, de hecho, dice Platón, en el diálogo, existen realidades no sensibles que pueden ser calificadas de bellas, por ejemplo, leyes, acciones, almas...).
- La objetivista (empirista y relativista) de Hippias, según la cual la belleza es una realidad tangible, observable en las cosas, en los objetos, en las personas, en las acciones, etcétera.

En la actualidad se acepta, casi con unanimidad, que la belleza no es sólo un concepto (una idea fuera del mundo sensible o material), como pretendía Platón, y que tampoco es una realidad absolutamente objetiva, sensible y palpable, como afirmaba Hippias. La belleza, como la mayoría de los valores, es una realidad objetiva-subjetiva: tiene algo de idea, pues es concebida en la mente humana, pero también tiene algo de realidad, pues se “hace visible”, se “encarna” en los objetos, las personas y las situaciones cotidianas; en otras palabras, no es posible ver la belleza, pero sí es posible ver una mujer bella, un lindo atardecer, una hermosa mañana, etcétera.

Tabla 2: Nociones del término belleza.

"La belleza es lo que hace que las cosas sean bellas" (Ferrater).

"Lo que llamamos belleza sensible debe consistir en pura forma –líneas, puntos, medida, colores, simetría, armonía, ritmo, buenas acciones–" (Platón).

"La belleza brilla en las cosas terrenales" (Platón).

"La belleza es un atributo inmanente en las cosas" (Ferrater).

"La belleza es el resultado de una percepción de relaciones varias adecuadas a objetos" (Diderot).

"La belleza es instinto social" (Burke).

"La belleza es una realidad perceptible mediante un sentido especial que no exige razonamiento o explicación" (Hutcheson).

"La belleza es el reconocimiento de lo general en lo particular" (Schopenhauer).

"La belleza es la unidad en la variedad" (varios autores).

"La belleza es un valor estético que posee todas las características de los valores más otras de índole particular" (Hartmann).

"La Belleza es independiente de la Bondad y de la Verdad, de modo que algo puede ser a la vez malo, falso y bello" (Hartmann).

"La belleza no es el único valor posible, pero es el valor estético central" (Hartmann).

"Lo bello es una muchacha hermosa" (Hippias).

"Lo bello es un caballo hermoso" (Sócrates).

"Lo bello es el oro" (Hippias).

"Lo bello es lo que conviene" (Hippias).

"Lo bello es lo que aparece bello" (Hippias).

"Lo bello es lo útil" (Hippias).

"Lo bello es lo ventajoso" (Hippias).

"Lo bello es lo grato" (Hippias).

"Lo bello es el nombre común que reciben todas las cosas bellas" (Hippias).

"Lo bello es lo que hace que haya cosas bellas" (Sócrates).

"Lo bello es lo que produce placer y agrado" (Ferrater).

"Lo bello es una apariencia" (Ferrater).

"Lo bello es una realidad absoluta" (Ferrater).

"Lo bello es casi una especie del bien y se funda en la perfección" (Ferrater).

"Lo bello es uno de los principios espirituales superiores" (Cousin).

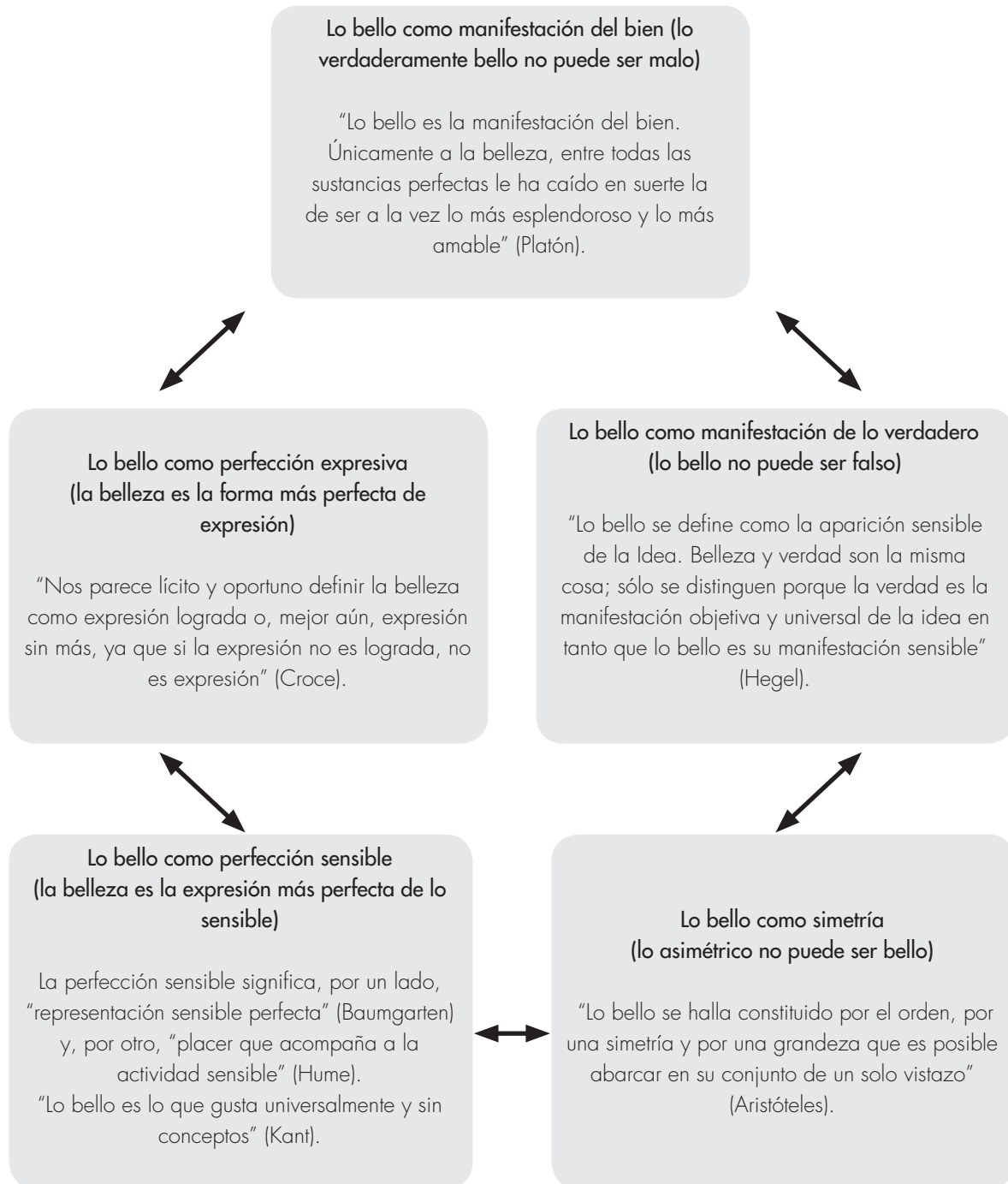
"Lo bello es lo que agrada universalmente y sin necesidad de concepto: finalidad sin fin" (Kant).

Fuente: Hamburger, 2008, p. 311.

Como se observa, son diversas y variadas las definiciones de lo bello, por eso los estudiosos del tema prefieren en muchos casos agrupar las nociones de acuerdo con ciertas categorías o características comunes, para intentar un tratamiento más profundo del asunto. Pueden

adoptarse, en efecto, distintos métodos. A continuación, presentamos el método utilizado por Nicola Abbagnano, que consiste en relacionar la belleza con otras categorías como el bien, lo verdadero, la simetría, la sensibilidad y la expresión.

Figura 1: Conceptos fundamentales de belleza según Abbagnano.



Fuente: Hamburger, 2008, p. 312.

Extrapolado al mundo de las instituciones, el modelo de Abbagnano puede dejar algunas enseñanzas como las siguientes (Hamburger, 2008):

1. Dado que lo verdaderamente bello no puede ser malo, las instituciones siempre deben aspirar al bien y hacer el bien. Significa esto que ellas, desde su fundamentación filosófica y desde sus procesos operativos, propenderán a conseguir el bienestar para la sociedad y el hombre. En tal sentido, son inconcebibles las empresas que, para alcanzar sus objetivos, causan mal o son nocivas y dañinas para el ser humano, el entorno natural y las comunidades.
2. Dado que lo realmente bello no puede ser falso, las instituciones generarán un compromiso constante con la verdad. Esto significa que no crearán falsas expectativas a las comunidades y a los clientes que hacen uso de sus servicios o consumen sus productos, no ocultarán información que pueda ser de utilidad para los consumidores, serán coherentes entre lo que ofrecen al público y lo que verdaderamente le entregan y no utilizarán artimañas ni mentiras para aumentar sus ventas y cautivar a su clientela.
3. Si la belleza se asimila con lo simétrico, las instituciones propenderán a evitar la asimetría o desigualdad en sus estructuras, en sus relaciones, en las personas y en los productos y servicios, entre otros aspectos. Quiere expresar esto que las empresas deben ofrecer oportunidades para todos; no discriminarán personas por razones de sexo, raza, credo, o condición social y buscarán la unidad en medio de la diversidad.



4. La belleza es la expresión más perfecta de lo sensible. Las instituciones, entonces, darán importancia a la sensibilidad, entendida como la capacidad que tienen los seres humanos de percibir los objetos, las actitudes y las acciones y de emitir juicios de valor sobre estos. Quiere decir que las empresas deberán estar muy atentas a la idea o a la imagen que los consumidores se hacen de ellas, lo cual depende en buena parte de la calidad de sus productos, de la sinceridad de sus actitudes y de la transparencia de sus acciones.

5. Por último, las instituciones deben ser conscientes de que la belleza es la forma más perfecta de expresión. Le apuntarán, por consiguiente, a la buena presentación de sus productos, a la amabilidad y buen trato a sus clientes, a la belleza de sus instalaciones, al posicionamiento de su imagen corporativa, a la estética de su publicidad y a las buenas relaciones con la comunidad.

Por otra parte, ¿cómo pueden las instituciones apropiarse del valor de la belleza para traducirlo en acciones concretas y convertirlo en parte integrante del cotidiano vivir de sus miembros? Pensamos que esto lo pueden hacer aplicando el arte o la belleza en la arquitectura, en los productos y servicios, en las personas, en la imagen corporativa y en los fundamentos filosóficos. Veamos.

1. El arte o la belleza en la arquitectura de la empresa. Consiste en pensar, diseñar y edificar las instalaciones de la compañía desde una óptica estética o artística. Ello implica:

- Construir edificios no sólo funcionales, sino también agradables, confortables y cálidos.

- Dotar lugares de trabajo no sólo seguros e higiénicos, sino también acogedores, amplios y confortables.
- Decorar, pintar e instalar sitios de trabajo con buen gusto y con muebles y equipos ergonómicos.
- Diseñar espacios amplios, frescos y con mucha luz y circulación de aire.

En otras palabras, la arquitectura debe estar en consonancia con la dignidad humana de las personas que laboran en la institución.

2. El arte o la belleza en los productos y servicios de la institución. En muchas ocasiones hemos oído la expresión: "las cosas entran por los ojos". Con ella se quiere decir que una buena presentación de los productos, con colores y formas bonitas, con gusto en la decoración y con envolturas o empaques artísticos, agradables hacen más probable que el cliente los compre. En el caso de los servicios, siempre será mejor recibir de parte de quien nos atiende una sonrisa, un saludo amable y un trato afectuoso y personalizado. En pocas palabras, los productos y servicios deben ser pensados para personas, sensibles por naturaleza a la belleza y a la simpatía.

3. El arte o la belleza en los integrantes de la institución. Definitivamente, las instituciones deben estar conformadas por personas bellas. La belleza de una persona va mucho más allá de su atractivo físico, su edad, su color y su condición social e intelectual, entre otros aspectos. La belleza de una persona se hace evidente en su calidad humana, inteligencia social e inteligencia emocional; es decir, en la capacidad que tenga de in-

teractuar con los otros, de comprenderse y valorarse a sí misma y de saber ponerse “en los zapatos” del otro. Entender la condición humana y actuar en consecuencia es propio de las personalidades bellas, que son las que están en consonancia con el altruismo, la filantropía y el más genuino humanismo. Si el principal activo con que cuentan las empresas son las personas, su principal valor son las personas bellas.

4. El arte o la belleza en la imagen corporativa de la institución. La imagen corporativa es la representación mental que una sociedad o un grupo de personas se hacen de una organización. Esa representación depende en gran medida de categorías estéticas, de manera que un lindo logotipo, un bonito eslogan, una publicidad artística y una comunicación clara y directa con el público, entre otros aspectos, ayudan a formar y fortalecer dicha imagen. También pueden ser de enorme ayuda las relaciones externas de la organización; es decir, la manera en que ella se relaciona con la sociedad, con el Estado y con el medio ambiente. En tal sentido, vale la pena recordar que lo que mayor bien puede hacerle a la imagen corporativa de una empresa es la práctica de un alto grado de responsabilidad social.
5. El arte o la belleza en los fundamentos filosóficos de la institución. La organización puede optar conscientemente por los valores estéticos (entre ellos por supuesto la belleza) en sus fundamentos teóricos o filosóficos. Esto implica no dejar al azar o a la suerte aspectos tan importantes para la vida de la compañía como los que hemos

expuesto en este capítulo, sino más bien hacerlos explícitos en su misión, en su visión, en sus propósitos y en sus valores. De esta manera, un valor como la belleza empieza a dejar de darse por sentado y comienza a formar parte de la cultura organizacional.

EL ORDEN

Como disposición o arreglo, el orden es, según Aristóteles, una de las formas o clases de la medida. Ésta debe entenderse, sin embargo, en sentido ontológico y no simplemente como arreglo espacial de cosas entre sí o de las partes de una cosa entre sí. Para San Agustín, el orden es “una relación recíproca de las partes”. Santo Tomás, por su parte, entiende que el orden incluye de algún modo el antes y el después; es decir, el orden tiene que ver con la “posición” que ocupan las cosas u objetos. Para los modernos, finalmente, la primera imagen que suscita la palabra “orden” es “relación de las partes respecto a un espacio” (Ferrater, 1958).

En todo caso, es un hecho que hoy el término “orden”, alude a realidades como “sucesión”, “posición”, “relación”, “jerarquización” y “ubicación” de las partes de los elementos de un sistema. En este sentido, el orden está siempre referido a un espacio. Este sería un orden “físico”, pues se relaciona con las cosas u objetos. Pero también existe un orden no físico: el orden “mental”, que consiste en la capacidad de los individuos para pensar de manera lógica, coherente y ordenada. El orden mental precede al orden físico. Las personas ordenadas mentalmente son mucho más competentes que las desordenadas y por ello las instituciones deben seleccionar y vincular trabajadores ordenados.

La repercusión del valor del orden (bien sea físico o mental) en el éxito de la actividad organizacional es enorme. Contratar personal ordenado y buscar técnicas o modelos que ayuden a mejorar el orden en todas las actividades y procesos de la institución son pasos obligados si se quiere tener una compañía competitiva y productiva. Veamos a continuación, a manera de ejemplo, una "técnica o modelo" que puede ayudar a mejorar el orden en la organización: "Las Cinco Eses (5S)".

Las Cinco Eses (5S). Muchos programas de transformación para la productividad y la eficiencia comienzan con actividades de orden y limpieza del lugar de trabajo. El programa de las 5S enfatiza aspectos básicos como los siguientes: utilizar la herramienta adecuada, el lubricante indicado, la información correcta, el lugar asignado, el respeto por la hora señalada y el orden establecido, detalles que muchas veces nos parecen poco relevantes para los graves problemas que debemos afrontar a diario. Sin embargo, si descuidamos esos "pequeños detalles básicos", estamos desatendiendo las causas de muchos problemas graves que requerirán nuestra atención urgente (Cura, 2003). Según Cura, por lo general, este tipo de problemas tienen las siguientes características:

- Nadie considera que le corresponda la responsabilidad total de su ocurrencia.
- La forma en que pudo evitarse es obvia y sencilla, si hubiéramos actuado a tiempo.
- Consume enormes cantidades de energía y recursos, varias veces los necesarios para evitarlos.
- Vivimos resolviéndolos de manera continua y reiterada, sin notar que nosotros mismos somos los causantes debido a nuestra manera de actuar.

Las 5S son las iniciales de otras tantas palabras japonesas: *seiri*, *seiton*, *seiso*, *seiketsu* y *shitsuke*. Veamos qué nos indica cada uno de esos vocablos (Cura, 2003):

1. *Seiri*: significa saber diferenciar entre los elementos necesarios y los innecesarios, y descartar estos últimos. Una mirada minuciosa revela que sólo necesitamos un pequeño número de objetos, ya que muchos de ellos no los utilizaremos nunca o sólo serán necesarios en un futuro lejano. Herramientas inservibles, máquinas obsoletas, piezas rotas sobrantes, recipientes vacíos y rotos, bancales de madera, materias primas, productos discontinuados y defectuosos, contenedores, estantes, tarimas, revistas, libros y catálogos obsoletos, basura, artículos que no se requieren en el proceso, oficinas y construcciones inservibles, entre muchos otros. Es aconsejable retirar los elementos que no utilizaremos en los próximos treinta días, pues generan gastos innecesarios de gestión, de personal, de transporte, de falta de espacio. Con base en el conocimiento del proceso, debemos clasificar los elementos y agruparlos según un común denominador: su utilidad para desarrollar el trabajo, y su tiempo de uso. Deshacerse de lo innecesario es el secreto de una buena organización.
2. *Seiton*: significa poner las cosas en orden, es decir, disponer en forma ordenada todos los elementos que quedan después del *seiri*. En Occidente, la segunda "S" corresponde al vocablo inglés *straighten*, que significa poner en orden los elementos esenciales para tener fácil acceso a ellos. Hemos dejado el número mínimo necesario de elemen-



tos, que ahora debemos clasificar según su uso y disponerlos como corresponde para minimizar el tiempo de búsqueda y optimizar el esfuerzo. En pocas palabras, debemos organizar lo necesario, lo que es sinónimo de estandarizar el almacenamiento de los objetos, lo que permitirá que cualquier persona pueda localizar cualquier elemento en forma rápida, tomarlo, utilizarlo y devolverlo a su lugar.

3. *Seiso*: es sinónimo de limpieza permanente del entorno de trabajo, incluidas las máquinas y las herramientas, pisos y paredes, erradicando fuentes de suciedad. En Occidente, la tercera S está asociada al término *scrub* (limpiar). Hay un axioma japonés que dice: "Seiso significa verificar". Un operador que limpia una máquina puede descubrir muchos defectos de funcionamiento. En

las fábricas japonesas es habitual observar al presidente de la empresa, el directorio y los gerentes y jefes vestidos con ropa de trabajo adecuada, con trapos y cepillos realizando las tareas de limpieza. Cada diez metros, aproximadamente, hay un conjunto de elementos de limpieza que está disponible para todos. La limpieza en la empresa es toda una filosofía de mejoramiento que está estrechamente ligada a los resultados. Un lugar de trabajo limpio origina:

- Un ambiente agradable que influye en la motivación de todo el personal.
- Máquinas y equipos en buen estado, lo que se corresponde con costos bajos de mantenimiento correctivo y bajos porcentajes de materiales defectuosos.
- La reducción de las fuentes de contaminación de materiales, lo que influye en los bajos costos por desperdicios.

- Buena visibilidad, para detectar fallas antes de que se tornen graves, lo cual influye en la buena calidad y en menores costos.
 - Que el avance logrado con las dos primeras "S" se consolide y mantenga.
4. *Seiketsu*: es extender hacia nosotros mismos el concepto de pulcritud y practicar continuamente los tres pasos anteriores. En Occidente, la cuarta "S" proviene del vocablo *systematize* (sistematizar), es decir, llevar a cabo una rutina de limpieza y verificación. Las personas mantienen su aspecto adecuado, utilizando ropa de trabajo limpia, lentes, guantes, barbijos y zapatos de seguridad, y hacen de la ejecución de las tres primeras "S" un hábito. En las fábricas japonesas es muy común observar una gran cantidad de espejos sobre las paredes, con el fin de devolver continuamente la imagen de las personas para ayudarlas a mantenerse pulcras y presentables. Cada persona tiene otro equipo de trabajo disponible para ser utilizado de inmediato, en caso de necesidad. En las empresas existe un lavadero donde todos lavan y planchan los equipos de trabajo que se han ensuciado. No sólo es necesario parecer limpios y ordenados, sino que debemos serlo realmente.

El concepto del Ciclo "Deming" o PDCA (Planificar, Hacer, Comparar y Ajustar) se incorpora a las 5S por medio del *seiketsu*, que indica las tareas de evaluación y retroalimentación del proceso, paso indispensable para la mejora continua de nuestro entorno. Se debe determinar dónde, cómo, qué y cuándo evaluar y se debe explicar a todos la necesidad de realizar la evalua-

ción con el fin de que cada persona vaya controlando por sí misma su área, hasta llegar al autocontrol.

5. *Shitsuke*: construir la autodisciplina y formar el hábito de comprometerse en las 5S, mediante el establecimiento de estándares. Para Occidente, la última de las "S" proviene de *standarize* (estandarizar). La autodisciplina consiste en respetar las reglas de juego, nuestros acuerdos y compromisos, a partir del autoconvencimiento natural. Sin disciplina, toda actividad de mejora a partir del trabajo en equipo estará destinada al fracaso. La disciplina es fundamental para potenciar el trabajo grupal, la armonía entre las personas y la sinergia del equipo. La disciplina marca el camino que nos conduce a la formación de los hábitos, es decir, que podamos ejecutar de manera natural ciertas tareas que antes presentaban dificultad. La clave está en la sucesiva repetición de esas tareas, hasta que las ejecutemos de manera inconsciente.

La disciplina es la base de las sociedades civilizadas y es lo mínimo que se requiere para que una organización sea productiva. Un lugar de trabajo disciplinado se caracteriza porque todas las personas, comenzando por su líder, cumplen habitualmente con los siguientes aspectos: respetan la puntualidad y la asistencia, limpian cotidianamente lo que ensucian, cumplen lo que prometen, utilizan el uniforme y equipos de seguridad según las normas establecidas, realizan las actividades rutinarias conforme a los estándares, devuelven a su lugar los objetos que han utilizado y ejecutan las auditorías del Programa 5S conforme a lo programado.

Se puede contribuir a mejorar la autodisciplina de los empleados de la empresa aplicando las siguientes ideas:

- Predicar con el buen ejemplo.
- Sorprenderlos y felicitarlos mientras están haciendo las cosas correctamente.
- Tener una actitud abierta hacia sus preguntas.
- Desarrollar una cultura de reconocimiento hacia las tareas bien hechas, recompensando cada paso hacia el crecimiento.
- Dar capacitación en el proceso para mejorar los estándares.
- Comunicar con claridad las expectativas.
- Realizar con frecuencia revisiones del proceso.
- Fomentar un clima de cooperación.
- Enseñar el cómo y el porqué.
- Hacer visibles los progresos mediante gráficos.
- Eliminar las barreras.

- Estimular la motivación grupal.
- Crear un ambiente libre de amenazas.
- Confeccionar boletines periódicos para la educación en las 5S y la difusión de las actividades realizadas, destinados a los trabajadores y a sus familias.

El movimiento de las 5S es de origen japonés. A riesgo de caer en una generalización excesiva, podemos afirmar que, en gran medida, Japón, como sociedad culta y civilizada, está conformado por personas con autodisciplina y respetuosas de sus semejantes, que hacen un culto a la pulcritud, al orden y limpieza, al deseo de superación permanente, al respeto por las normas de higiene, seguridad y preservación del medio ambiente, y a muchos valores relacionados con la ética y la estética. El contenido de este programa es muy sencillo y es muy fácil de entender, pero su implementación representa un gran desafío, ya que requiere disciplina y constancia en nuestro compromiso por ser mejores (Cura, 2003).



Tabla 3: Valores que apuntalan el movimiento de las 5S.

Respetemos a los seres humanos que nos rodean. Este es uno de los principios fundamentales para tener todos una mejor calidad de vida.

Ninguna cosa está tan en nuestro poder como la voluntad misma.

La confianza en nosotros mismos es el primer secreto del éxito.

Para que el hombre sea realmente feliz, es necesario que se respete a sí mismo.

Debemos preguntarnos siempre cómo podemos hacer mejor las cosas mañana, de lo que las estamos haciendo hoy, y aplicar el sentido común para trabajar en forma más inteligente.

Debemos fijar permanentemente metas más altas para ser cumplidas y, una vez alcanzadas, fijar nuevas metas. Esta es una práctica valiosa para hacer de ella un hábito, una filosofía de vida.

Debemos pensar en cómo hacer lo que nos hemos propuesto, y no por qué no se puede hacer.

Las mejores soluciones son las soluciones simples.

No importa lo que hagamos, debemos hacerlo bien; no nos llevará más tiempo que hacerlo mal.

Las cosas grandes se hacen de cosas pequeñas.

Debemos considerar la forma en que desarrollamos nuestro trabajo en la actualidad como la peor manera de hacerlo.

El proceso de mejorar no es una inversión por una sola vez; debe ser un modo de vida, debe convertirse en un asunto para las veinticuatro horas del día.

Es bueno recordar que para recorrer grandes distancias es necesario dar un primer paso, pero siempre con un objetivo como meta.

A lo largo del camino en búsqueda de la excelencia, debemos establecer metas intermedias a modo de hitos. Procurar alcanzar el hito siguiente nos acerca un poco más hacia la meta final.

El proceso y los esfuerzos de las personas para solucionar y mejorar una situación problemática son considerados de tanta importancia, como el resultado mismo.

Es necesario mantener el impulso sobre los cambios, y es importante saber por dónde empezar la tarea.

Los problemas son las llaves de un tesoro oculto. Reconocerlos es el punto de partida para encontrar ese tesoro.

Reconocer un problema no equivale a confesar una debilidad o un fracaso. Ignorar o tapar un problema nos conduce a un problema mayor.

Debemos dejar de estar interesados por resolver los problemas crónicos para pasar a estar comprometidos con el logro del objetivo propuesto.

Lo maravilloso de proponerse una meta no es en sí cumplirla, sino ver que se va cumpliendo.

Para solucionar los problemas diarios, muchas veces alcanza con poner el sentido común en práctica y olvidarnos del hábito de ensayar tecnologías cada vez más complejas.

Es necesario poner énfasis en la enseñanza del conocimiento, pero sin olvidarnos del aprendizaje en grupo de valores fundamentales derivados del sentido común, la autodisciplina y el orden.

Fuente: Cura, 2003.

CONCLUSIONES

Si bien en la actualidad las instituciones entienden que la estética (concebida como arte o belleza) es un factor determinante para alcanzar sus objetivos, lo cierto es que casi no existe una reflexión sistemática (filosófica) que apunte su necesidad

y pertinencia. La sociedad de consumo, por medio de la publicidad agresiva que despliega a través de los medios masivos de comunicación, repite hasta la saciedad que “lo bello vende”, que “lo agradable atrae”, que “lo estético está de moda”. De ahí que “institucionalicen” estereotipos de belleza como el 60-90-60, para las mujeres,

estilos de vida como la del ejecutivo o la del mag-nate, destinos de viaje como Las Vegas, Miami Beach, Aruba o Cartagena y formas de pago como las tarjetas de crédito.

Pero, más allá de todo ello, las instituciones de-ben tomarse en serio la estética como un asunto fundamental para humanizar sus entornos y hacer eficaz su función. En tal sentido, la estética, como la ética, debe hacerse realidad en las organiza-

ciones mediante la promoción y vivencia autén-tica de valores como la belleza y el orden, por mencionar sólo algunos de los más conocidos.

En otras palabras, la estética no es sólo cuestión de imagen, como la ética no es sólo cuestión de teorías. Ambas son disciplinas filosóficas que precisan de análisis sistemáticos profundos que fundamenten las prácticas, en este caso las prácticas institucionales.

REFERENCIAS

- Abbagnano, N. (1996). *Diccionario de filoso-fía*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Alvira, R. (2006). Dimensiones estéticas de la empresa. *Cuadernos Empresa y Humanismo*, 67.
- Baumgarten, A. (1960). *Reflexiones filosóficas acerca de la poesía*. Madrid: Aguilar.
- Cura, M. (2003). *Las cinco S: Una filosofía de trabajo, una filosofía de vida*. Extraído desde: <http://www.cema.edu.co.ar/>
- Ferrater, J. (1958). *Diccionario de filosofía*. Buenos Aires: Editorial Suramericana.
- Ferrater, J. (1981). *Diccionario de filosofía*, 2. Barcelona: Alianza Editorial.
- Hamburger, A. (2004). *Ética de la empresa, el desafío de la nueva cultura empresarial*. Bogotá: Paulinas.
- Hamburger, A. (2008). *Los valores corporativos en la empresa, cómo suscitarlos, difundirlos y vivenciarlos*. Bogotá: Paulinas.
- Kant, E. (2003). *Crítica de la razón pura*. México: Porrúa.