

DATA-DRIVEN
MEJORAS EN CALIDAD Y MANUFACTURA

7 FORMAS SEGURAS DE HACER QUE SU PROGRAMA DE SIX SIGMA FRACASE.

Six Sigma es uno de los programas de mejora mas publicitados y conocidos en los últimos años, su fama es bien merecida dada la gran cantidad de beneficios que han logrado muchas empresas que lo están utilizando.

Sin embargo, es muy común encontrar organizaciones que han fracasado totalmente en su intento de implementar Six Sigma o que están obteniendo beneficios bastante más bajos que los que pronosticaban al comenzar a implantar el programa de Six Sigma en su empresa.

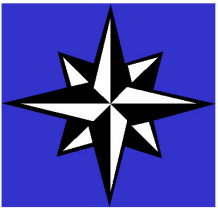
El objetivo que tengo al realizar este pequeño listado es el de comentar sobre características que tienen en común muchos de esos fallidos programas, sin ser una recopilación científicamente realizada, es un pequeño resumen de experiencias personales propias y de profesionales del área de Six Sigma.

1 – NO TENER DE UNA VISION CLARA DE LAS RAZONES POR LAS QUE LA EMPRESA ESTA IMPLEMENTANDO SIX SIGMA.

Antes de empezar a implementar cualquier cambio en una organización, la Dirección de la empresa debe tener bien claras las razones por las que lo vamos a realizar y debe ser el principal promotor de que se lleven a cabo.

Se debe poder contestar a la pregunta ¿para que estamos haciendo esto? De una forma clara y concisa, ya que va a ser muy difícil el lograr involucrar al personal en un esfuerzo de este tipo si no se tiene clara la razón por la que se esta haciendo dicho cambio.

Si la razón del cambio no es clara, el personal va a deducir una y definitivamente no queremos que piensen que fue porque nuestro CEO leyó un artículo de 20 renglones sobre este tema en el **"USA Today"** mientras esperaba su vuelo de conexión.



DATA-DRIVEN
MEJORAS EN CALIDAD Y MANUFACTURA

2 – NO HAY INDICADORES DE RESULTADOS QUE ESTEN LIGADOS AL PROGRAMA DE SIX SIGMA.

Debido a la presencia del punto **#1** se produce la siguiente situación: no se tienen claros los resultados a obtener.

Un programa de Six Sigma, así como un programa de Manufactura Esbelta y hasta un programa de Motivación del personal, deben de estar justificados sobre la base de la mejora que van a realizar en **un conjunto de indicadores clave para la estrategia de la empresa** en un periodo de tiempo determinado.

El éxito de un programa de Six Sigma esta en los resultados que este genera para la empresa.

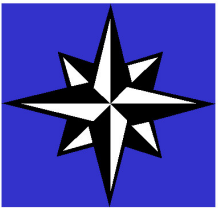
3 – NO TENER UNA SELECCIÓN PREVIA DE LOS PROYECTOS A ASIGNAR AL PROGRAMA.

La consecuencia de que tengamos los puntos **#1 y #2** es que al iniciar el programa de entrenamiento no se cuente con un grupo de proyectos a asignar a cada candidato(a) y se envíe a entrenar a un número mayor de personas que el número de proyectos disponibles.

Una forma sencilla de detectar esta situación es cuando vemos, **una semana antes de comenzar la capacitación**, a los candidatos a entrenamiento visitando desesperadamente las oficinas de las diferentes gerencias de la empresa solicitando un problema que resolver, de cualquier tipo, de cualquier área, lo que sea.....

4 – MEDIR EL ÉXITO DEL PROGRAMA POR EL NÚMERO DE BLACK BELTS, GREEN BELTS.

Al acumularse los puntos **#1, #2 y #3**, se da con bastante frecuencia que se presente el punto **#4**, que se decida a medir el éxito de un programa de Six Sigma por el número de "Green Belts" y "Black Belts" certificados.



DATA-DRIVEN
MEJORAS EN CALIDAD Y MANUFACTURA

Esta forma de medir es muy engañosa, ya que genera una necesidad de "certificar" personal de la manera más "eficiente" posible y lamentablemente esto provoca que el criterio de certificación sea cada vez mas "flexible", ya que no nos interesa tanto los resultados del programa (**punto # 2**) sino la cantidad de graduados.

Algo similar a lo que ocurre con algunas casas certificadoras de ISO-9000, donde para poder conseguir trabajo (\$\$) deben bajar sus criterios de aceptación porque si no nadie las contrata...

5 – HACER QUE TODO SE VUELVA UN "PROYECTO SIX SIGMA"

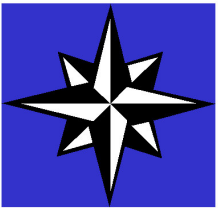
Otro de los efectos negativos de los puntos **# 3 y #4** es el de **querer que toda y absolutamente toda actividad que se realice en la empresa se vuelva "Proyecto Six Sigma"**, como se necesita generar una cuota anual de "personal certificado" entonces se acepta como proyecto Six Sigma todo tipo de actividades.

Llevando esto al extremo, se termina con personas que todo lo que realizan es "Six Sigma" y se pierde la línea que separa las responsabilidades de un puesto de trabajo y el participar en un proyecto de mejora.

Aquí aplica mucho la frase **"El que solo tiene un martillo, todo lo ve con cara de clavo"**

6 – MANDAR A LA CAPACITACION A PERSONAS LAS CUALES "SU AUSENCIA NO AFECTE A LA OPERACIÓN DE LA EMPRESA"

Cuando están presentes los puntos **#1, #2 y #3**, es muy probable que los proyectos de Six Sigma sean de poca importancia para la planta gerencial de la empresa y fácilmente puedan detectar que lo "realmente importante" esta sucediendo fuera del programa Six Sigma, por lo tanto va a ser muy difícil que envíen a sus mejores personas al programa de Six Sigma.



DATA-DRIVEN
MEJORAS EN CALIDAD Y MANUFACTURA

Esto ocasiona un doble daño al programa, **primero va a ser bastante claro para el resto de la organización que el programa no cuenta con el apoyo real de la dirección**, ya que definiéndolo en términos futboleros están mandando al cuadro de “suplentes” y no a los “titulares”.

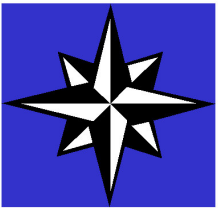
Segundo, el programa de Six Sigma no es un sistema que por “toque divino” convierta a malos elementos en personas productivas y comprometidas con el éxito de la organización, es más parecido a uno de esos famosos programas de MBA (Harvard, Yale, MIT, etc.) donde las personas que entran al programa ya fueron previamente seleccionadas y se sabe que son personas valiosas que, con una buena capacitación y experiencia práctica, pueden llegar a lograr grandes resultados para la organización.

7 – NO HAY UN SISTEMA FORMAL DE SEGUIMIENTO A LOS RESULTADOS DE LOS PROYECTOS IMPLEMENTADOS.

Esto parece un poco extraño para algunas personas, ¿para qué darle seguimiento a algo que ya está implementado?, bueno la realidad es que en la mayoría de las ocasiones una vez que la certificación es lograda y cualquier tipo de reconocimiento se ha dado a los participantes en el proyecto, el enfoque de todos ellos va a estar en el próximo proyecto y todo lo realizado en el anterior va a ser sólo parte de la historia.

Si la fase de Control se llevó a cabo correctamente esto no debería afectar el funcionamiento del proyecto que ya ha sido implementado, pero rara vez se logra una implementación perfecta. Es necesario darle seguimiento al proyecto después de su implementación, al menos por dos razones:

1 – Verificar que los ahorros anuales proyectados por el proyecto se realicen efectivamente, muchas veces al dejar sólo al proyecto este “se cae” y nunca se dan en la realidad los millones de dólares proyectados.



DATA-DRIVEN
MEJORAS EN CALIDAD Y MANUFACTURA

2 – Lograr integrar a la nueva forma de operación implementada por el proyecto dentro de los procedimientos “naturales” de operación de la empresa, entendiendo por “procedimiento natural” a aquel que se realiza normalmente y que no es solamente una lista de buenos deseos.

Espero que este pequeño “tratado” les ayude en sus iniciativas de implementar Six Sigma en su empresa.

Saludos cordiales,

Ing. José Pedro Espinoza Elizondo
Director General
DATA-DRIVEN