

INDICE

APARTADO	PÁG.
Curriculum Vitae Tutor	01
Abstract	02
Desarrollo	04
Conclusión	09
Bibliografía	11
Implementación Práctica	12

Prof. Alejandro Bernhardt



- Director General Fundación para el Desarrollo Empresarial y Social

ESADE Business School Campus Buenos Aires

Formación académica:

- *Ph.D. Business Administration – PWU (EE. UU.)*
- *Master en Dirección y Administr. de Empresas – ESADE (España)*
- *Lic. en Economía – Universidad Nacional de Córdoba (Arg.)*
- *CPN – Universidad Nacional del Litoral (Arg.)*

Áreas de interés:

- Análisis de Entornos
- Estructuras de Mercados
- Estrategia Empresarial
- Cultura y Desarrollo

Trayectoria profesional:

Ha ejercido funciones directivas en el sector público, en instituciones académicas y en empresas privadas, así como en organizaciones civiles sin fines de lucro.

Fue Director General de Presupuesto de la Provincia de Córdoba y Presidente del Foro de Direcciones de Presupuesto y Finanzas de la República Argentina. Subdirector del Depto. de Economía y Miembro del Consejo Directivo (en representación del claustro docente) de la Fac. de Cs. Econ. y de Adm. de la Univ. Nac. de Córdoba.

Fue Gerente de Administración, Finanzas y RR HH de Matricería Austral y Director de RR HH y Desarrollo Corporativo del Grupo Empresarial Promoauto Austral. Decano de la Fac. de Cs. Econ. y de Adm. y Director de la Escuela de Negocios de la Universidad Católica de Córdoba.

Docente desde hace más de 25 años en asignaturas de grado y postgrado en las áreas de economía, administración y finanzas. Ha presentado ponencias en diversos países de América Latina (Argentina, Brasil, Chile, Nicaragua, México y Uruguay), España y Alemania.

Su línea de investigación principal se relaciona con el impacto de los aspectos culturales en la eficiencia de las organizaciones y sobre las posibilidades del desarrollo económico.

Publicaciones destacadas:

- Bernhardt, A. & Solá, M. (1999). *Hacia un Desarrollo Económico con Equidad Social*. Córdoba, Argentina: Editado por la Universidad Nac. de Córdoba.
- Bernhardt, A., Bertoa, A. & Solá, M. (2002). *Las Condiciones para el Desarrollo Económico – Una Aproximación Desde la Perspectiva Cultural*. Córdoba, Argentina: Editado por la Universidad Nac. de Córdoba.

alejandro.bernhardt@esade.edu

ABSTRACT

Por medio del presente ensayo, se desea probar la factibilidad de implementar un modelo de gestión (Six Sigma) en la industria de los servicios.

¿Es posible la aplicación del sistema Six Sigma en la industria de los servicios, o no? ¿Hasta qué punto, y en qué medida, esta herramienta de gestión es aplicable en este tipo de organizaciones?

Un sistema de tan elevada exigencia, puede acarrear muy buenos beneficios a la organización, siempre y cuando su implementación, como así su seguimiento, sean adecuados y evaluados periódicamente.

La metodología de mejora de procesos, centrada en la eliminación de defectos o fallas en la entrega de un producto, puede llegar a satisfacer las necesidades de los clientes que recurren a la industria de servicios. Para ello, es menester “eliminar” cualquier evento en que el servicio ofrecido no logra cumplir los requerimientos del cliente.

Con ellos se busca obtener ciertos beneficios, los cuales, Six Sigma encierra en sí mismo: mejoramiento de la rentabilidad y la productividad. Partiendo principalmente de la satisfacción del cliente.

En la industria de la producción, dicho modelo ha probado ser factible. Pero, ¿es posible su aplicación a nivel de la gestión de servicios? Algunas organizaciones comenzaron su aplicación a través del departamento de servicios. Es el caso de Jack Welch en General Electric¹.

Para argumentar esta propuesta, se utilizarán las experiencias de diversos autores especialistas en la materia, los cuales serán citados en cada una de las páginas correspondientes.

Si tomamos las herramientas otorgadas por el sistema de Gestión Six Sigma, para la resolución de problemas, variaciones y satisfacción de los clientes, encontraremos que dichas claves (o herramientas) son aplicables a la industria de los servicios:

- Disminuye defectos, hasta hacerlos casi desaparecer en un periodo estimado.

¹ Welch, Jack, “Winning”- Ed. Vergara – Barcelona, 2005

- Mecanismos para contener lo alcanzado.
- Fija objetivos de rendimiento para todos los sectores.
- Aumenta el valor para el cliente, ya que se sacan a la luz aquellos defectos causados por malos procesos y/o desarrollos.
- Aumenta la velocidad de las mejoras, ya que se promueve el aprendizaje interdisciplinar.
- Mejora la habilidad para realizar cambios estratégicos.

Six Sigma transforma o convierte la variación en una medida del éxito del servicio que las organizaciones brindan al mercado. Con ello, la empresa de servicios (al igual que una empresa de producción) puede ver si aquello que está ofreciendo cumple con los requisitos que el cliente espera, o no.

Seis Sigma es una metodología de mejora de los procesos y servicios fundamentada en la toma de decisiones en base a datos. Para ello, existe una metodología y una propuesta organizacional. Toda iniciativa de mejora a ser canalizada a través de Seis Sigma se implementa siguiendo cinco etapas claramente definidas que caracterizan la metodología DMAIC:

- Definición.
- Medición.
- Análisis.
- Implementación de Mejoras.
- Control.

La metodología Seis Sigma es aplicable a proyectos de áreas operativas como también a ámbitos de la organización.

Estudiaremos la factibilidad de implementar dicho Sistema en la Industria de Servicios.

Eliminado: ¶

DESARROLLO

Para poder alcanzar el éxito en una organización de servicios con el presente Sistema de Gestión es menester alcanzar las siguientes claves:

- 1- Liderazgo, visión y Proyectos.
- 2- Más capaces infraestructuras.
- 3- Infraestructura Expansión DFSS
- 4- Sistema de Gestión Procesos y la redacción es confusa.

Es importante tener en cuenta las siguientes herramientas básicas que todo jefe de equipo debe poseer para alcanzar los objetivos. Estas herramientas son:

- Comprensión de las dinámicas de equipo: los equipos funcionan de una forma paralela al propio camino DMAMC. Ello es sumamente positivo.
- Habilidad de facilitación: es menester entender y saber manejar bien los procesos humanos del equipo.
- Recogida de datos: se trata aquí de buscar la herramienta adecuada en el momento adecuado. Lo más importante en un equipo Six Sigma es la facilitación de datos que ayuden a la puesta en funcionamiento del proyecto que se desea implementar.
- Comunicación organizacional: suele darse a través de los black belts y de los equipos DMAMC. Es importante que la comunicación se dé en los diversos planos del equipo que conforma el proyecto Six Sigma.

Hay siete funciones y/o roles que deben ser desarrollados siempre. Ellos son:

- Consejo directivo: está constituido por los altos directivos de la organización, reunidos en un foro, que ayude a aprender una nueva forma de dirigir el negocio. Poseen un papel de liderazgo dentro del grupo Six Sigma, como directivos que son.
- Patrocinadores y champions de los proyectos: directivo que supervisa un proyecto Six Sigma, y es responsable frente al consejo directivo por su éxito o por su fracaso.

Es importante que no opte por una actitud pasiva, ya que con ello perdería la función de motivador del equipo.

- Responsables de implantación: persona encargada de gestionar el día a día durante la implementación del proyecto.
- Master Black Belt: encargado de aconsejar a los propietarios de proceso y a los equipos de mejora Six Sigma en las diversas áreas. Muchas veces, las empresas en su fase inicial del proyecto, recurren a staffs o consultas externas a ellas.
- Black Belt: persona directamente responsable del trabajo diario y los resultados de un proyecto Six Sigma. Sus funciones se centran específicamente en un solo equipo de trabajo.
- Miembros del equipo: elegidos por su trabajo en el proceso que se desarrolla. Proporcionan sus fuerzas para el análisis necesario para la mejora del proceso
- Propietario del proceso: directivo encargado de una función determinada. Recibe la solución propuesta por un equipo de mejora y se convierte en el propietario responsable de dirigir el proceso.

El equipo debe revisar la declaración del problema y el objetivo, identificar a los clientes a los cuales está siendo destinado el servicio que se lleva a cabo, definir sus requisitos, y redactar un plan sobre cómo se completará el proyecto.

Para definir, son necesarios tres pasos:

- Actualizar y desarrollar el cuadro de proyecto DMAMC: nunca se comienza de cero, ya que el champion ha comenzado ya con el trabajo.
- Identificar los requisitos del cliente: una vez revisado y refinado el cuadro de proyecto, el equipo está preparado para acometer el importante trabajo de identificar al cliente (clientes) afectado por el problema a estudiar.
Es importante, más en nuestro caso, en el que estudiamos la factibilidad de implementar este sistema de Gestión a la Industria de Servicios, el modo en que el cliente desea ser tratado
- Identificar y documentar el proceso: se trata aquí de obtener una imagen del proceso al que afecta el proyecto creando un diagrama de flujo de alto nivel.

PASOS NECESARIOS:

- 1- Establecer la Visión general y la justificación.
- 2- Seleccionar consultor si es necesario.
- 3- Plan de despliegue de largo plazo con objetivos.
- 4- Plan de implementación de corto plazo.
- 5- Recursos iniciales y proyectos.
- 6- Plan de comunicación.

LIDERAR EL CAMBIO:

Los pilares de Six Sigma son:

- 1- Liderazgo comprometido.
- 2- Mayores talentos.
- 3- Infraestructura de apoyo.

LANZAR LA INICIATIVA: ¿Despliegue total o parcial?

TOTAL	
Fuerza	Limitación
<ul style="list-style-type: none"> . La organización sabe a dónde se va. . Visión y dirección claras. . Fácil asignación de recursos. . Mayores ROI. 	<ul style="list-style-type: none"> . Compromiso de la Alta dirección en todo momento. . Redefinición de Prioridades para incluir actividades 6S. . Cambios en forma de trabajo.

PARCIAL	
Fuerza	Limitación
<ul style="list-style-type: none"> . Requiere recursos limitados. . Limitada atención gerencial. . Puede iniciarse en mandos medios. . Fácil de comenzar 	<ul style="list-style-type: none"> . Dificultades para conseguir BB full time. . Dificultades para crear infraestructura de apoyo. . Compromiso AD no creíble en la Organización. . Bajo ROI.

DESARROLLO DEL PLAN DE DESPLIEGUE:

Para comenzar, se requiere un adecuado planeamiento con clara idea del fin.
Para ello es menester:

- 1- Capacitación de la Alta Dirección.
- 2- Capacitación de Champions.
- 3- Selección de proyectos iniciales para definir la estrategia de implementación de corto plazo, para que tenga éxito.
- 4- Selección inicial de BB.
- 5- Adiestramiento de BB, GB y Finanzas.

LA IMPLEMENTANDO SEIS SIGMA

Seis Sigma es como un camino a un futuro nuevo y mejor para nuestras organizaciones.

Esta autopista tiene tres posibles itinerarios o enfoques, cada uno elige una ruta distinta que quizá le lleve a un destino diferente. La ruta escogida determinará el ámbito y la profundidad del impacto de Seis Sigma en la organización

- 1- La transformación del negocio: los empleados atentos y los directivos pueden a menudo ver la necesidad de que una compañía rompa con viejos hábitos y se transforme. La comunicación será amplia e intensiva: vídeos con ejecutivos y compañeros exaltando las virtudes de Seis Sigma, almuerzos de trabajo y conferencias explicando y debatiendo qué es Seis Sigma y cómo nos ayudará, artículos en la revista para empleados y explicaciones de los directores de departamento.
- 2- Mejora estratégica: Este itinerario ofrece el mayor número de opciones. Una iniciativa de mejora estratégica puede limitarse a una o dos necesidades críticas de la empresa, con los equipos y la formación dirigidos a actuar sobre las principales oportunidades o debilidades. O bien, puede ser una iniciativa Six Sigma concentrada en unas unidades de negocio limitadas o áreas funcionales de la organización.
- 3- Resolución de problemas: Este itinerario usa la ruta a la mejora Six Sigma que deja más tiempo libre. Esta iniciativa se dirige a problemas persistentes y señalados y que a menudo han sido el enfoque de antiguos programas de mejora que resultó un fracaso, usando para ello personal formado en el conjunto de herramientas de Seis Sigma.

¿QUÉ RUTA ES CORRECTA?

Cada itinerario tiene sus ventajas y riesgos. La opción de la mejora estratégica puede ayudar a una empresa de servicios a enfocarse en las oportunidades de mayor prioridad y limitar los desafíos de dirigir y vender el cambio a toda la empresa entera. Sin embargo, este itinerario puede crear frustración al hacer que algunos se sientan aislados del proceso o bien inseguridad en cuanto a cómo alinear las partes de la organización que están aplicando Six Sigma con las que no lo hacen.

El enfoque de resolución de problemas es el menos difícil y le da a una empresa una oportunidad de probar cómo trabajan las herramientas Six Sigma.

Desafortunadamente, este itinerario es también engañosamente arriesgado. No resuelve los problemas organizativos ni toma una visión de lograr un cambio con éxito.

CONCLUSIÓN

A través del recorrido establecido, se ha podido demostrar que el Sistema de Gestión Six Sigma es aplicable a la Industria de Servicios.

Hemos podido observar que no existen diferencias, para dicha implementación, con la Industria de la Producción de Bienes. Podemos afirmar que los pasos y metodologías a seguir son, en ambos casos, similares.

A modo de conclusión, podemos afirmar que el método DMAIC no es sólo aplicable a la Industria de Servicios, sino que necesario.

Me gustaría finalizar el presente con estos aspectos fundamentales:

D (DEFINIR)

Se identifican los posibles proyectos Six Sigma, que deben ser evaluados por la dirección para evitar la inadecuada utilización de recursos.

M (MEDIR)

Consiste en la caracterización del proceso identificando los requisitos clave de los clientes, las características clave del producto (o variables del resultado) y los parámetros (variables de entrada) que afectan al funcionamiento del proceso y a las características o variables clave.

A (ANALIZAR)

El equipo evalúa los datos de resultados actuales e históricos. Se desarrollan y comprueban hipótesis sobre posibles relaciones causa-efecto utilizando las herramientas estadísticas pertinentes.

I (MEJORAR)

En la fase de mejora el equipo trata de determinar la relación causa-efecto (relación matemática entre las variables de entrada y la variable de respuesta que interese) para predecir, mejorar y optimizar el funcionamiento de todo el proceso.

C (CONTROLAR)

Consiste en diseñar y documentar los controles para asegurar que lo conseguido mediante el proyecto Seis Sigma se mantenga una vez que se hayan implementado los cambios. Cuando se han logrado los objetivos y la misión se dé por finalizada, el equipo informa a la dirección y se disuelve.

Con todo ello, sostengo que el Sistema presentado es una de las mejores herramientas para la Industria de Servicios contemporánea. Industria que busca brindar al cliente un servicio de mayor excelencia.

BIBLIOGRAFÍA

- Brue, Grez: *“Seis Sigma para directivos”* – Ed. Mc Graw Hill – México – 2002.
- Molteni, Raúl ; Cecchi, Oscar: *“El liderazgo del Lean Six Sigma”* – Ed. Macchi.com – Segunda Edición - Buenos Aires – 2005.
- Pande, Meter ; Holpp, Larry : *“¿Qué es Seis Sigma?”* – Ed. Mc Graw Hill – Madrid – 2002.
- Chowdhury, Subir: *“El poder de Seis Sigma”* – Ed. Prentice Hill – España – 2001.
- Pande, Meter ; Neuman, Robert ; Cavanagh, Roland: *“Las claves prácticas de Seis Sigma”* – Ed. Mc Graw Hill – Madrid – 2005.
- Revista MERCADO: *“Sigma Seis: la nueva tendencia en calidad”* – Enero-Febrero 2004.
- Trejo, Ximena: *“Programa de Formación en Seis Sigma”* – Córdoba – 2006.
- Riguetti, Andrea: *“Programa de Formación en Seis Sigma”* – Córdoba – 2006.

Bibliografía en Internet:

- <http://www.isixsigma.com>

IMPLEMENTACIÓN PRACTICA

De ser aprobado el Trabajo de Campo I, la aplicación práctica llevada a cabo en el Trabajo de Campo II, será desarrollada en el Hotel Alvear Palace.

Personas referentes para dicha aplicación:

- Dr. Alejandro Bernhardt, MBA.
- Sr. Luis Alberto Lisanti - Front Office Manager - Alvear Palace Hotel.

