

## **CASO FORD**

### **Seis Sigma como Herramienta de Sustentabilidad**

#### **Breve descripción de la empresa**

Ford Motor Company fundada en 1903, tiene en su ADN conceptos de lo que hoy se hace llamar sustentabilidad, transmitidos por su fundador Henry Ford, quien desde un comienzo contempló en los procesos de manufactura, soluciones ecoeficientes, minimización de desperdicio, reciclado de materiales, etc. a la vez de políticas de avanzada en lo que respecta a los beneficios al personal.

En 1913 Ford Motor Company instaló su primera sucursal sudamericana en Argentina. En 1961 se inauguró la planta industrial y las oficinas en la localidad de General Pacheco, provincia de Buenos Aires.

En su Planta Pacheco, Ford ha buscado la eficiencia y la eficacia mediante la práctica de sistemas de excelencia, que permitan garantizarle un crecimiento continuo, a ella y a sus grupos de interés, el principal de los cuales es la comunidad donde desarrolla sus operaciones.

Ford ha apostado siempre a la educación como motor de todos los cambios, manteniendo la capacitación del personal como principal fortaleza e inversión. Esto les ha permitido validar los sistemas de trabajo en todas sus operaciones con los títulos de excelencia ISO-9001, ISO-14001 y QS-9000 que aseguran la calidad de sus procesos.

#### **Análisis de la situación previa**

Si bien hay que reconocer el aporte que hicieron los estándares de sistemas de gestión de la calidad, del ambiente o de la seguridad y la salud ocupacional, Ford siempre ha tenido y ha extendido a nivel global en todas sus filiales en el mundo, la idea de la mejora continua.

#### **Identificación del desafío**

La manera de detectar y llevar a cabo acciones de mejora continua de manera sistémica, es la utilización extendida, de una herramienta común, apta para adecuarse a la multiplicidad de requerimientos de todas las áreas de la compañía y que además provea un léxico de análisis común entre ellas. La respuesta a esa necesidad se llamó Six Sigma.

#### **Principios, valores y políticas que respaldaron la acción implementada**

La metodología Six Sigma surgida originalmente en 1986, en la empresa Motorola de la mano de sus ingenieros de calidad, contempla en su título, el concepto de que toda la producción de un producto o servicio que esté dentro de los límites de aceptación de  $\pm 6$  sigmas (desvío estándar de una distribución normal), tiene una probabilidad de defecto de 3,4 casos por cada millón de oportunidades.

Ford adoptó a nivel global esta herramienta en 1999, como método de mejora de la calidad de sus productos y servicios, extendiéndola paulatinamente a todos los procesos de todas las plantas. Enfocado en el cliente (en su concepto más amplio), el proceso de mejorar tiene a partir de la implementación de Six Sigma, una misma metodología en toda la organización.

A partir del concepto de manufactura ajustada (Lean Manufacturing), aplicado a todos los aspectos del negocio, el empleado de Ford busca oportunidades de eliminación de desperdicio por todos lados.

### **Principales objetivos**

Capacitar y entrenar al personal de la organización en los roles clave que forman la estructura Six Sigma, identificados con nombres que aluden a la clasificación con cinturones de color de los rangos de destreza, en las artes marciales orientales.

**Green Belts (cinturones verde):** Son los empleados entrenados en Six Sigma que dedican parte de su tiempo completando proyectos, pero mantienen su responsabilidad y su trabajo habituales. A medida que el aprendizaje en la utilización de la herramienta se consolida, el empleado comenzará a incluir la metodología Six Sigma en su actividad diaria y ya no como un porcentaje de la misma.

**Black Belts (cinturones negros):** Son el corazón de six sigma. Tienen la función de liderar los proyectos y dedicarse de lleno hasta que éstos se hayan completado. También tienen la función de guiar y orientar a los green belts.

**Champions:** Son los gerente y líderes que “soportan” a los equipos de trabajo. Su principal función es la de elegir y priorizar los proyectos a desarrollar, asegurando que éstos estén alineados con los objetivos del negocio.

**Process Owner (Dueño del proceso):** Son las personas que lideran los procesos.

**Master Black Belt:** Trabaja directamente con los dueños de los procesos para asegurarse que los objetivos y metas propuestos sean correctamente establecido. Reporta directamente a la dirección de la empresa.

La secuencia de acciones sobre la que se basa la metodología Six Sigma, denominada DMAIC, es el enfoque con la cual se espera que todo empleado aborde los problemas o las iniciativas de mejora que se le presenten.

### **Descripción de las medidas tomadas**

Se comenzó por un proceso de entrenamiento en la aplicación de la herramienta.

Dado lo extenso del curso y la cantidad de personas involucradas, se trató de un esfuerzo y una inversión de proporciones sin precedentes, tanto para el área de Entrenamiento como para las

áreas a las que pertenecía el personal a entrenar, dado que se trataba de jornadas intensivas, 8 horas de duración.

Los resultados casi inmediatos, proporcionaron credibilidad al proceso de entrenamiento y entusiasmo por parte del personal que se mostró en la mayoría, deseoso de participar del mismo y de incorporarse a Six Sigma.

La utilización de la herramienta Six Sigma por parte del personal entrenado, pertenece a todas las áreas de la empresa, lo que determinó, proyectos de lo más variados: no solo referidos a la calidad del producto, sino también a la calidad de los procesos administrativos de gestión integral del negocio.

Entendiendo como sustentabilidad el equilibrio de las dimensiones económica, ambiental y social, es lógico pensar que dicho concepto está íntimamente ligado a la totalidad de las actividades que se llevan a cabo diariamente en las empresas.

Desde que comenzó en 2001 el proceso de entrenamiento y utilización de Six Sigma, han sido generados en Planta Pacheco, alrededor de 1700 proyectos. Más de 500 de esos proyectos, se convirtieron en acciones concretas que abarcaron: gestión ambiental, comunicación con el cliente y servicio a la comunidad entre otros.

El aprendizaje organizacional de la herramienta Six Sigma, su inserción en todos los niveles de la organización, su integración y su trabajo conjunto con todas las herramientas de calidad de Ford y el compromiso y participación de la Dirección y las Gerencias de todas las áreas, lograron y siguen logrando una fuerte mejora en el desempeño de la empresa.

Observando la información comentada, vemos que se trata de trabajos de mejora orientados a procesos que atienden aspectos de calidad del empleo, cuidado ambiental y relación con la comunidad. Pilares que junto al desempeño económico proveniente de la producción de bienes y servicios de Ford en Argentina, mantienen a la empresa sobre los rieles de sustentabilidad que la conducen al siglo de permanencia ininterrumpida en ese país.

Referencias:

CEADS (2008). *Seis – Sigma como Herramienta de Sustentabilidad*. [Artículo en PDF].

Recuperado de:

<http://www.ceads.org.ar/casos/2008/Ford%20caso%20seis%20sigma%202008.pdf>

## **Unidad 5: El proceso del cambio organizacional planeado**

Administración del cambio organizacional