



Libro ¿Qué es Lean Six Sigma?

Bill Kastle, David Rowlands y Michael L. George
McGraw-Hill, 2003
También disponible en: Inglés

Reseña

Los libros sobre Six Sigma a menudo dan valiosa información con acrónimos o argot, u ofrecen una narrativa anecdótica vaga y frustrante. Este libro es diferente. Tan cuidado, centrado y eficiente como si lo hubiera diseñado un equipo Six Sigma, cumple su función. Su misión es simple: explicar la estructura básica de las iniciativas Lean Six Sigma a quienes probablemente las adopten. Éste es un libro básico, con selectos estudios de casos juiciosamente esparcidos por doquier, que dice lo que uno debe saber en una prosa clara y directa. Aunque los autores – Mike George, Dave Rowlands y Bill Kastle – humildemente advierten que no pretende ser una referencia comprensiva, su estilo escueto pero relevante probablemente lo convertirá en uno de esos volúmenes tan leídos, que en cuanto vuelven al librero de RH alguien más se lo lleva de inmediato. Debido a su abierta funcionalidad, *BooksInShort* recomienda mucho este manual a todo aquel cuyo futuro pudiera incluir Lean Six Sigma.

Ideas fundamentales

- En Lean Six Sigma, la calidad y eficiencia se complementan, no se excluyen.
- Six Sigma enfatiza la “voz del cliente” (VOC, por sus siglas en inglés) para subrayar la importancia de la perspectiva del cliente en todas las decisiones de negocio.
- Lean Six Sigma enfatiza tiempos de respuesta acelerados, frente al Six Sigma tradicional, que se centra más en calidad.
- Los ciclos de producción más rápidos y manejados adecuadamente contribuyen, y no perjudican, la calidad.
- ¿Qué es la calidad? La medición correcta es la respuesta de su cliente a esa pregunta.
- Cualquier cosa que no aporte valor desde el punto de vista del cliente es un defecto.
- Las exitosas iniciativas de Six Sigma requieren trabajo en equipo. Muchos empleados carecen de las habilidades necesarias para interactuar con otros integrantes.
- La continua capacitación de los empleados es un componente crítico de Six Sigma.
- El acrónimo DMAIC (por sus siglas in inglés) describe el ciclo de definir-medir-analizar-mejorar-controlar, central para el duradero impacto positivo de Lean Six Sigma.
- Es esencial encargarse de los proyectos correctos. Aplique Lean Six Sigma en áreas que prometan grandes beneficios y que parecen presentar metas realistas.

Resumen

Una dieta constante de Lean Six Sigma

Tal vez esté leyendo esto porque su compañía está considerando intentar Lean Six Sigma. De ser así, la primera pregunta que debe responder es simplemente: ¿Qué es Lean Six Sigma? Es una iniciativa de mejoras que utiliza datos para eliminar cuellos de botella y problemas en los procesos. También se le llama motor de mejoras, ya que ofrece a su organización y a sus empleados una nueva caja de herramientas con procedimientos y roles que, una vez implementados, pueden generar un resultado continuo y mejor. El sistema Lean Six Sigma ayuda a las compañías a tener éxito en un mundo donde los clientes esperan la rápida entrega de bienes de alta calidad a un costo muy bajo.

Estos “métodos y conceptos ... tienen un probado historial ayudando a que la gente marque una diferencia en el lugar de trabajo”.

Aquellos que ayudarán a introducir Six Sigma en su organización tienen un rol especial. Son Cintas Negras de Six Sigma, expertos que ya han implementado

programas de Six Sigma en sus organizaciones. Convertirse en Cinta Negra de Six Sigma no implica riesgos e incluye una capacitación excelente. Los Cintás Negras desarrollan valiosas habilidades laborales, como toma de decisiones, solución de problemas y trabajo en equipo. Ayudan a sus compañías a ser más rentables al aumentar el ingreso, reducir costos, entregar productos con mayor rapidez, minimizar inventarios e impulsar los niveles de satisfacción de los clientes.

Defectos

Desde la perspectiva de Six Sigma, cualquier aspecto de un producto que no satisfaga la necesidad del cliente es un defecto. Por ejemplo, el tiempo de entrega es un aspecto del producto. Si el cliente espera entrega al día siguiente, y a usted le toma dos días llevarle el producto, ese día extra es tanto defecto como una pieza mal diseñada que no funciona adecuadamente. El reto es definir y medir los defectos. Si el servicio amable es un elemento esencial del producto que el cliente espera, primero defínalo como importante, tal vez con base en información sobre el servicio a clientes. Luego determine cómo medir cuando ocurra el defecto. Asumiendo que no quiera instalar cámaras y anotar cada vez que un empleado sonríe, tal vez necesite hacer encuestas de seguimiento con los clientes. Necesita tácticas para detectar y medir los defectos, con el fin de reducir su frecuencia.

“Las compañías que mejor se desempeñarán en el mercado son aquellas que se toman el tiempo para ver todo a través de los ojos de sus clientes y entregarles lo que quieren”.

De manera única, Lean Six Sigma reconoce que no es necesario el equilibrio entre la velocidad de entrega, la calidad y el bajo costo. Un proceso que resulta en un producto de baja calidad será casi siempre lento. Por el contrario, un proceso que funciona bien generalmente hace un producto de alta calidad. Los métodos tradicionales de Six Sigma se enfocan más en la calidad que en la rapidez. El estilo “*lean*” (esbelto) de Six Sigma enfatiza métodos que mejoran el flujo de procesos y aceleran la velocidad de producción, para combinar excelente calidad con mejores tiempos de respuesta. ¿Qué es “trabajo de calidad”? La respuesta es que la definición de calidad del cliente es la que importa. Complazca a sus clientes y todo lo demás se dará solo. Ésta es la primera de las cuatro claves de Six Sigma.

Clave número 1: Complazca a sus clientes con rapidez y calidad

¿Recuerda cuando la única opinión que importaba era la del jefe? Actualmente, la opinión más importante en su organización es la de su cliente. Con el tiempo, las compañías exitosas desarrollan una detallada comprensión de lo que esperan los clientes y luchan por cumplirlo consistentemente. Una de las frases que escuchará repetidamente en Six Sigma es “Voz del cliente” o VOC. Para verdaderamente sobresalir, su compañía debe escuchar esa voz. VOC significa ponderar la perspectiva del cliente en las tomas de decisiones.

“Inicialmente, muchos gerentes piensan que las actividades de Lean Six Sigma de cierta manera ‘roban recursos’ que preferirían dedicar al ‘trabajo real’”.

Las compañías exitosas se han vuelto muy sensibles a la voz colectiva de sus clientes. Hay varias técnicas VOC que pueden ayudar a su empresa a superar las expectativas de los clientes. Tal vez ya conozca algunas, como dar seguimiento a cada queja y buscar el origen del problema que genera. Otras son algo más elaboradas e implican hacer preguntas cruciales a grupos de enfoque y enviar equipos a visitar clientes en donde viven, trabajan y usan su producto. Establecer estos sistemas no es difícil. El reto es hacer que sus colegas estén más conscientes de la importancia de escuchar la voz de cada cliente, para que cualquier decisión que tome la compañía considere sus necesidades.

Clave número 2: Mejore sus procesos

Suponga que ya determinó lo que esperan sus clientes de un producto o servicio. Luego debe mejorar los procedimientos que usa su compañía para entregar productos y servicios. El Dr. W. Edwards Deming creía que el 85% de todos los defectos se origina en procesos fallidos que controla la gerencia. Sólo el 15% de los problemas proviene de un error del empleado. Por eso, toda organización debe analizar la eficiencia de sus procesos y luchar por mejorarlos. Lean Six Sigma mejora procesos al eliminar inconsistencias en calidad o tiempo de respuesta (“eliminar la variación”) y agilizar el flujo del proceso con:

- **Documentación** – Describa, por escrito y en detalle, cómo se hace el trabajo.
- **Examen** – Observe cuidadosamente el flujo de trabajo para encontrar cuellos de botella que puedan eliminarse.
- **Capacitación** – Enseñe a los empleados las mejores prácticas a seguir.
- **Eliminación del derroche** – Mucho de lo que sucede en el lugar de trabajo implica derroche, que requiere tiempo, esfuerzo y recursos que podrían utilizarse en otro lado.

Clave número 3: Trabajen juntos para tener máxima ganancia

Las compañías Six Sigma enfatizan el trabajo en equipo. Cuando piensa en trabajo en equipo, probablemente se imagina reuniones a puerta cerrada alrededor de una mesa de juntas, pero la noción de Six Sigma sobre el trabajo en equipo va mucho más allá. Significa establecer un ambiente donde se anime a la gente a hablar de problemas comunes a lo largo del día, tal vez en un receso o durante el almuerzo, y a colaborar en las soluciones. Los problemas se hablan abierta y francamente, no tras puertas cerradas donde los defectos se convierten en armas para atacar a otros. Una vez más, el proceso y no el individuo, es la clave. La colaboración eficaz incluye el desarrollo de varias habilidades importantes:

- **Escucha** – Hablar parece algo natural, pero escuchar es mucho más difícil. Es un reto aún mayor cuando hay mucho estrés. Aprenda a obtener información de otros y hágales saber que escuchó su posición.
- **Lluvia de ideas** – Piense en todas las maravillas que han diseñado los grupos mediante el esfuerzo colaborador. Ser capaz de animar a un grupo a aprovechar las habilidades de todos sus miembros y generar una fuente de innovaciones creativas es una forma de arte virtual. Domine varias técnicas de lluvias de ideas para asegurar que todos tengan la oportunidad de ser escuchados.
- **Organización** – Un aluvión de grandes ideas no ayuda si usted no está organizado para dar el siguiente paso. La colaboración incluye ordenar ideas, priorizar y programar tareas.
- **Toma de decisiones** – En muchas compañías, sólo el jefe toma decisiones. No es así con Six Sigma. La idea completa del trabajo en equipo es dar voz a la gente en decisiones importantes. El trabajo en equipo eficaz requiere compartir aún más la responsabilidad de la toma de decisiones, aunque sea sólo para

decidir a qué elementos dar prioridad.

- **Metas** – Trabajen juntos para acordar y definir las metas del proyecto.
- **Responsabilidad** – Asigne un individuo a cada tarea para asegurar que se hará.
- **Manejo de conflictos** – Tener cero conflictos no es señal de una organización sana. Para maximizar el producto del trabajo en equipo, encuentre un equilibrio entre el diálogo abierto y el conflicto.
- **Fomento del aprendizaje continuo** – Los grupos Lean Six Sigma deben mejorar gradualmente en cada paso. Para asegurar la mejora, revisan lo que han hecho, estudian sus procesos de toma de decisiones y constantemente aprenden a adquirir las habilidades y experiencia necesarias.
- **Colaboración entre grupos** – La cooperación en su grupo no es suficiente; también debe cooperar fuera de él. Encuentre otros grupos que puedan apoyarlo en sus actividades, y comparta ideas y sugerencias.

Clave número 4: Sustente sus decisiones en datos y hechos

Six Sigma cree que se deben estudiar los números reales y no especular. Mida procesos y resultados. Un *hit* en béisbol sería una de las medidas del proceso, pero el marcador final será el resultado. Utilice medidas como encuestas de satisfacción del cliente, informes de tiempos de entrega, resultados financieros que indiquen la respuesta del mercado, porcentajes de defectos y estadísticas del tiempo de entrega como la base de sus decisiones. Para tomar decisiones, confíe en los “Cinco Temas” de Six Sigma:

1. Los clientes son importantes. Concéntrese en ellos.
2. La rapidez, la calidad y el bajo costo están interrelacionados. No debe sacrificar uno para tener otro. Un déficit en un área resultará en un problema para otra.
3. Para mejorar la satisfacción del cliente, acelere el flujo del proceso y elimine la variación y los defectos.
4. Los datos son la base de las buenas decisiones del negocio. No improvise.
5. Para hacer el tipo de cambios que noten los clientes, las personas deben colaborar. El trabajo en equipo es esencial para el éxito de Six Sigma.

El enfoque DMAIC

DMAIC significa definir, medir, analizar, mejorar y controlar. Para implementar Six Sigma, primero debe “definir” los problemas e identificar el origen real de cualquier déficit, tal vez al trazar el proceso. El siguiente paso es crear un sistema de “medición” que permita evaluar el proceso en el que desea influir. Después de reunir los datos, “analícelos” detalladamente para entender exactamente lo que ocurre en cada etapa del proceso. Con esto claro, recomiende cambios para “mejorar” el proceso y eliminar defectos y discrepancias. “Controlar” significa institucionalizar las ganancias del equipo, para que el progreso continúe, y la gente se acostumbre a hacer el trabajo de manera distinta. No le permita regresar a la vieja forma de hacer las cosas.

Implementación: Cómo pueden los gerentes respaldar Lean Six Sigma

Un gerente puede hacer o destruir la iniciativa Lean Six Sigma. Debe tomar estas seis medidas para respaldarla:

1. **Elija los proyectos adecuados** – Seleccione proyectos que marcarán una mayor diferencia para sus clientes. Opte por tareas con un alcance realista y resultados que puedan medirse.
2. **Seleccione a las personas adecuadas** – Coloque a cada individuo en el rol adecuado. No sólo tome decisiones viscerales sobre el personal. Consulte la literatura que le ayudará a seleccionar al mejor individuo para cada tarea.
3. **Siga el método establecido** – Los métodos Lean Six Sigma han evolucionado durante décadas de experiencia práctica. Cuando alguien presenta una nueva idea a un gerente de Six Sigma, él querrá ver los datos que la respalden. Los gerentes de Six Sigma siempre insisten en que el derroche sea visible, en datos o diagramas de flujo, para que todos se enfoquen en las mejoras. Habrá revisiones DMAIC. Inventar su propio sistema es un derroche de tiempo.
4. **Defina roles y responsabilidades individuales** – Para evitar conflictos de autoridad, aclare los roles con base en el formato “RACI” (por sus siglas en inglés). Especifique quién será “responsable” del esfuerzo y la participación diarios; establezca un “rendimiento de cuentas” para quienes, en última instancia, sean los responsables; “consulte” cuando otros necesiten asesoría o integración, e “informe” a aquellos que no participaron en el proyecto, pero que podrían resultar afectados una vez tomadas las decisiones finales.
5. **Comunique constantemente** – Informe enérgicamente a sus subordinados, colegas y superiores.
6. **Fomente la educación continua y la capacitación** – Edúquese sobre Lean Six Sigma, y apoye la instrucción y orientación continua de sus colegas y del personal.

“En el mundo actual de negocios, tener gente que trabaja en conjunto para mejorar procesos y solucionar problemas no es un lujo. Es una necesidad”.

Dominar Lean Six Sigma ayudará a su empresa a competir. También lo dejará con una riqueza de habilidades organizacionales y analíticas que serán de gran utilidad para su carrera profesional.

Sobre los autores

Mike George es fundador y director ejecutivo de George Group, empresa consultora de Lean Six Sigma, y autor de *Lean Six Sigma* y *Lean Six Sigma for Service*. **Dave Rowlands** es vicepresidente de calidad y director de Lean Six Sigma en Xerox Corporation. **Bill Kastle**, vicepresidente de George Group, ha ayudado a guiar las iniciativas Lean Six Sigma en importantes empresas.