



Libro Cómo empezar con Six Sigma

Cobertura total: una guía práctica y funcional

Michael C. Thomsett
Wiley, 2004
También disponible en: Inglés

Reseña

Los libros sobre Six Sigma a menudo se leen como viejos testamentos, a los que hay que soplarles el polvo antes de abrirlos. Llenos de argot a medio explicar y con términos abstrusos, tienden a liberar más confusión que iluminación. Este libro de Michael C. Thomsett es la grata excepción. Thomsett es un magnífico escritor financiero, se aventura al excitante territorio de los asesores y sale con un libro desconcertantemente comprensible sobre el lanzamiento de un sencillo programa Six Sigma de control de calidad. *BooksInShort* le advierte que no se deje engañar por la brevedad del libro. Le dirá todo lo que siempre quiso saber sobre cómo empezar con Six Sigma, pero tenía que preguntarlo a un asesor. Es tanto comprensivo como comprensible, y hace honor a la descripción en la portada: “Una guía práctica y funcional”.

Ideas fundamentales

- Sigma es la letra griega que usan los ingenieros para representar el concepto de la desviación estándar.
- Aprenda a producir calidad consistente con la desviación mínima absoluta.
- "Six Sigma" describe un estándar de calidad ideal de sólo 3.4 defectos por millón de artículos.
- Puede obtener ese nivel, pero sólo si incluye a todos los miembros de su organización.
- Six Sigma es el equivalente en negocios del método científico. Se observan procesos, se dan soluciones hipotéticas y se prueba su efectividad.
- La cadena organizacional Six Sigma tiene siete papeles importantes y tres niveles de conocimientos de “cintas negras”.
- Los siete roles son: líder, patrocinador, director, capacitador, líder del equipo, miembro del equipo y dueño del proceso.
- Para definir la calidad, escuche la “Voz del Cliente”.
- El núcleo del sistema es DMAIC – definir, medir, analizar, mejorar y controlar.
- Los resultados del servicio tienden a ser invisibles, así que debe verificar la satisfacción del cliente.

Resumen

No deje que nada se le escape

En una ocasión, el autor espía a un pescador que remendaba los desgarros de una gran red que tenía extendida a todo lo ancho de un muelle. Metódicamente, examinaba cada centímetro cuadrado de la red y se detenía a remendar hasta el desgarró más pequeño.

“¿Por qué tiene que remendar hasta los desgarros más pequeños?” preguntó el autor.

“La efectividad en todos los niveles es la meta y el propósito de Six Sigma”.

“Sólo se necesita un pequeño desgarró para que se escapen todos los peces”, respondió el pescador.

Así como un pequeño defecto podía poner en riesgo toda la pesca, en el competitivo mundo actual de los negocios, un error puede costarle miles de clientes. Su operación de manufactura o de servicio al cliente nunca tendrá cero defectos. No sería realista. Sin embargo, puede lograr mucho. La clave es prestar atención a cada

detalle, así como el pescador.

Definición de “Six Sigma”

Sigma es la letra griega que los científicos e ingenieros usan para representar la idea de la desviación estándar: la variación periódica en calidad es parte de cualquier proceso. Con el enfoque Six Sigma, usted lucha por impulsar la calidad de su producto o servicio para acercarse lo más posible a la perfección. Adoptar Six Sigma quiere decir que su compañía ha decidido trabajar para alcanzar la meta de tener en promedio sólo 3.4 defectos por cada millón de artículos producidos. Imagine una aerolínea que maneja un millón de piezas de equipaje y se equivoca en la ruta de sólo tres o cuatro: es un porcentaje de calidad de 99.9997.

“La perfección – imposible de alcanzar totalmente ni todo el tiempo – es una meta que vale la pena tener en mente”.

Para llegar a ese nivel de excelencia, debe hacer mucho más que instituir unos cuantos cambios. Debe transformar toda su cultura corporativa. Cabe la posibilidad de que cualquier operación en la compañía, desde ordenar un nuevo cartucho para impresora hasta pulir la mesa de la sala de juntas, pueda afectar la manera de funcionar de cada departamento. Por eso no puede delegar el control de calidad sólo a los departamentos que típicamente interactúan con los clientes. Todos deben participar.

“Mucha gente se sorprende al darse cuenta de que todos están en el negocio del servicio al cliente – hasta los empleados que nunca salen de su oficina sin ventanas en el sótano”.

Six Sigma no es sólo sobre ahorrar dinero, aunque reducir gastos innecesarios es un elemento valioso del programa, sino sobre realmente responder a las necesidades del cliente. Piense en Six Sigma como una aplicación del método científico a los negocios: observar fenómenos, definir problemas, crear hipótesis, probar soluciones y reformular planes con base en el resultado de esas pruebas. Six Sigma responde a problemas de administración tales como flujo de efectivo inadecuado, mal control de calidad o disminución de la participación en el mercado.

“Administración de los procesos de negocios”

Six Sigma usa la Administración de Procesos de Negocio o BPM (por sus siglas en inglés), una técnica para diagramar cómo se mueve el trabajo, paso por paso, en la organización. El modelo de BPM se perfecciona al agregar una línea de tiempo a lo largo del margen inferior para ilustrar el significado del tiempo y los atrasos, y muestra lo que puede reducir o eliminar para mejorar la eficacia organizacional.

“Evaluamos los defectos para mejorar el rendimiento general, a sabiendas de que eliminarlos por completo no es realista”.

La organización de un programa Six Sigma incluye personas en siete “papeles”:

1. **“Líder”** – El equipo o consejo de liderazgo establece las metas y objetivos.
2. **“Patrocinador”** – El patrocinador resuelve problemas, hace avanzar y defiende la agenda de Six Sigma, y mantiene el enfoque del equipo.
3. **“Director”** – También conocido como “líder de implementación”, supervisa al equipo, recomienda a la persona para desempeñar cada papel y apoya las prioridades del consejo.
4. **“Capacitador”** – El capacitador consulta con el equipo, ofrece conocimiento experto y hace mediación de conflictos.
5. **“Líder del equipo”** – El líder maneja las operaciones diarias del equipo. Interactúa con el capacitador y el director para mantener al equipo enfocado en sus metas.
6. **“Miembros del equipo”** – Trabajan juntos para cumplir con las tareas de Six Sigma.
7. **“Dueño del proceso”** – El dueño del proceso es el individuo responsable de un resultado específico para el negocio. Una vez que el equipo Six Sigma determina qué nuevos procesos hay que implementar, asigna al dueño del proceso para realizar los cambios.

Cintas Negras y Cintas Verdes

De acuerdo con su nivel de experiencia, los participantes de Six Sigma adquieren varios niveles de “cintas” de distintos colores, según la nomenclatura de las artes marciales. El Maestro en Cinta Negra es a menudo un capacitador que ofrece sus conocimientos expertos de Six Sigma. Los Cintas Negras son veteranos en Six Sigma, y a menudo han sido líderes de equipo y responsables de proyectos anteriores. Los Cintas Verdes pueden ser líderes o miembros del equipo. Aunque tienen menos experiencia que los Cintas Negras, desempeñan un papel clave en la realización de Six Sigma. Los nombres de las cintas son vistosos, pero no anulan los “papeles” de Six Sigma.

Todo es servicio al cliente

En una ocasión, el autor llamó al departamento de servicio al cliente de una tienda para preguntar algo sobre el estado de cuenta de su tarjeta de crédito. Después de una larga espera, preguntó al representante: “¿Por qué no puedo abrir mi estado de cuenta en línea?”

“Six Sigma es un enfoque efectivo de un amplio programa de control calidad. Es mucho más que el enfoque tradicional, en el que los equipos internos se crean para reducir los defectos de producción”.

“¿Nos podría escribir una carta para explicar lo que necesita?” preguntó el empleado.

El autor le preguntó si había un supervisor con quien poder hablar.

“Yo soy el supervisor”, respondió el empleado.

Este intercambio muestra por qué los clientes generalmente piensan que las operaciones de servicio al cliente son lamentables. Su compañía podrá empezar a atender

la calidad sólo si sus empleados entienden a sus clientes y sus expectativas. Demasiadas compañías separan servicio al cliente, servicio de apoyo, ventas y manufactura. En realidad, todos son servicio al cliente.

“Se supone que la gerencia debe dirigir, no sólo delegar. Al establecer prioridades basadas en la calidad, la gerencia da un gran paso hacia la mejora de todos los procesos que se llevan a cabo en la compañía, y en todos los niveles”.

El servicio al cliente se aplica tanto al departamento de contabilidad como a los vendedores. La contabilidad es crucial porque las prácticas de cuentas por pagar tienen un impacto directo en las relaciones con el distribuidor y, a fin de cuentas, con el usuario final. De hecho, tras la Ley Sarbanes-Oxley del 2002, se puede afirmar que la dirección corporativa misma ahora incluye responsabilidades de servicio al cliente, ya que los directores corporativos deben verificar personalmente la precisión de los estados financieros corporativos, un “servicio al cliente” para los inversionistas.

“No podemos entrar en un proyecto creyendo que sabemos todo del problema. Habrá momentos en los que nuestra falta de conocimiento nos impida descubrir una solución”.

La calidad debe ser una inquietud universal. En Six Sigma, todos los empleados contribuyen al servicio al cliente, mediante algunos principios de toda la empresa:

- **Incorporación de calidad** – El control de calidad ya no está relegado a la planta de manufactura; la calidad es la meta de todos los procesos laborales corporativos.
- **Aplicación universal** – Six Sigma debe aplicarse en toda la organización.
- **Apoyo de la gerencia** – La gerencia no puede simplemente delegar los procesos de Six Sigma; debe apoyarlos y modelarlos mediante la participación activa.
- **Perspectiva bien enfocada** – Six Sigma cambia la perspectiva de los empleados en su trabajo, al comunicar la manera adecuada de hacer las cosas.
- **Énfasis orientado a metas** – Establezca metas específicas. Por ejemplo, “reducir defectos” es demasiado general como objetivo útil; en cambio, las metas numéricas exactas enfocan los esfuerzos de los empleados.

“La continua verificación y evaluación del flujo de trabajo sirve para asegurar que la calidad localiza defectos emergentes y los corrige durante el proceso, en vez de esperar a encontrarlos al final”.

Si cree que su servicio es excelente, pero sus clientes creen que es pésimo, ¿quién tiene la razón? Six Sigma subraya la importancia de escuchar la “voz del cliente” (VOC), o sea, trascender el conocimiento de los mercados de la compañía para aprender lo que realmente quieren los clientes.

Tácticas para la calidad

DMAIC es el corazón del sistema Six Sigma. Sus cinco partes se aplican a todo “proyecto de calidad” diseñado para mejorar la eficiencia operativa. DMAIC (por sus siglas en inglés) significa:

- **Definir** – Reúna al equipo de Six Sigma y determine el papel que cada miembro va a desempeñar. Identifique y liste los grupos de interesados que podrían verse afectados por los cambios en el área particular que se considera – esto trasciende cualquier departamento. Genere los estatutos o la misión del proyecto que defina sus objetivos y alcance. Por último, haga un mapa SIPOC que documente los pasos incluidos en el proceso. SIPOC (por sus siglas en inglés) significa: Proveedores, Entradas, Procesos, Salidas y Clientes. Examine cómo los cambios que anticipa afectarán a cada uno.
- **Medir** – Esta fase tiene tres partes. Primero, reunir datos. Segundo, evaluarlos calculando el Six Sigma actual – o porcentaje de defectos – de su compañía, para usar esta cifra como regla para medir la mejora. El tercero es FMEA (Análisis de fallas, modos y efectos): Indica la oportunidad que se tendrá de detectar o percibir defectos, y su gravedad o trascendencia. Un FMEA elevado significa que probablemente necesite nuevas medidas para asegurar la precisión del seguimiento del progreso.
- **Analizar** – A menudo, un enfoque de análisis no técnico es más útil que crear elaboradas gráficas o tablas. Su meta es determinar la causa de los defectos para poder evitarlos mediante estas tácticas: análisis de procesos, calidad de la información, recursos y comunicación.
- **Mejorar** – Si el equipo o los procedimientos no son el problema, tal vez lo sea la capacitación o la interacción entre las personas. Pero no se apresure a culpar al factor humano. Los problemas tienden a ser multifacéticos; durante esta fase considere y pruebe “alternativas de solución”.
- **Controlar** – Tome las medidas que aseguren que sus soluciones seguirán funcionando. Fomente la estandarización y la respuesta adecuada para cada defecto o “enlace débil”.

Sencillez, al estilo Six Sigma

Six Sigma reduce la complejidad organizacional con el siguiente enfoque de cinco pasos:

1. **“Análisis”** – Sin importar lo significativo que parezca un problema, casi siempre tiene grandes causas e implicaciones. Entienda el problema antes de intentar resolverlo.
2. **“Estandarización”** – Si disminuye la variación, reduce opciones y, por tanto, reduce trabajo y costos de capacitación.
3. **“Eficiencia de procesos interdepartamentales”** – Reduzca la repetición y el caos que ocurre cuando se incluye más de una parte en una operación – que casi siempre se hace.
4. **“Cooperación interdepartamental”** – En muchas organizaciones, los departamentos no cooperan entre sí. Six Sigma puede ayudarlo a desarmar los silos departamentales.
5. **“Seguimiento”** – No sólo debe establecer un sistema de buena calidad; debe modificarlo y mantenerlo.

“La atención a los pequeños detalles con frecuencia genera grandes cambios. Si la naturaleza de un proyecto incluye muchas operaciones, entre más se dé atención a los detalles, mayor será el rendimiento”.

Su evaluación de Six Sigma lo ayudará a identificar los nuevos sistemas y procedimientos que necesita su compañía para mejorar la calidad y el servicio al cliente. Genere diagramas de flujo para describir los procesos en revisión. Desarrolle nuevos programas de capacitación, según sea necesario. La eficiencia es más que sólo

reducir costos y acelerar el tiempo de respuesta. No le servirá de nada al departamento de cuentas por pagar adoptar un sistema poco costoso que saque la nómina en un tiempo récord, si los cheques no son por la cantidad correcta.

“La perfección – imposible de alcanzar totalmente ni todo el tiempo – es una meta que vale la pena tener en mente. Si buscamos menos que eso, merecemos lo que nos toque”.

Es un reto determinar la eficiencia de las funciones de servicio, pues los resultados tienden a ser intangibles o hasta invisibles. Entre más eficientes sean los sistemas, menos los notará. Muchos sistemas de resolución de quejas, por ejemplo, son esencialmente pasivos: la compañía espera a que los clientes traigan sus problemas a la mesa. Pero las peores quejas del cliente son silenciosas: un cliente fastidiado simplemente se va. El sistema Six Sigma es proactivo, a diferencia de los enfoques usuales orientados a las quejas. La queja de un cliente, debidamente manejada, es realmente una oportunidad de fortalecer la relación entre la empresa y el cliente. En última instancia, todos son responsables de escuchar la VOC.

Sobre el autor

Michael C. Thomsett es ex contador y ha escrito más de 500 artículos y más de 60 libros de varios temas de negocios, incluyendo bienes raíces, inversiones y administración.
