

SEIS PRINCIPIOS CLAVES DE SEIS SIGMAS

Dan una visión preliminar de cómo vamos a hacer que Seis Sigma funcione en su empresa:

Principio uno: auténtica orientación al cliente

Durante el gran impulso de la calidad total en los 80 y 90, docenas de empresas redactaron políticas y misiones encaminadas a (satisfacer o sobrepasar las expectativas y necesidades de los clientes). Sin embargo, por desgracia, en pocas empresas hicieron verdaderos esfuerzos para mejorar su comprensión de las necesidades y las expectativas de los clientes. Incluso cuando lo hicieron, la recogida de datos de los clientes fue generalmente una iniciativa aislada o de corta duración, que ignoró la naturaleza dinámica de las necesidades del cliente. (¿Cuántos de sus clientes quieren lo mismo de hace 5 o menos años o un día atrás?)

En Seis Sigma, la orientación al cliente se convierte en prioridad número uno. Por ejemplo, las medidas de rendimientos Seis Sigma empieza con el cliente. Las mejoras Seis Sigma se define por su impacto en la satisfacción del cliente y por su valor. Veremos porque y como su empresa puede definir las necesidades del cliente, medir el rendimiento frente a ellas y mantenerse en la cumbre de los nuevos desarrollos y de la atención de necesidades insatisfechas.

Principio dos: gestión orientada a datos y hechos

*Seis Sigma lleva el concepto de **dirección por hechos** a un nivel nuevo y más potente. A pesar de la atención prestada en los últimos años a las medidas, a los sistemas mejorados de información, a la gestión del conocimiento, etc., no debe sorprenderme que muchas decisiones empresariales todavía se basan en opiniones y suposiciones. La decisión Seis Sigma empieza por esclarecer que medidas son las fundamentales para valorar el rendimiento del negocio; luego aplicar datos y el análisis para comprender las variables claves y optimizar los resultados.*

En un nivel más bajo, Seis Sigma ayuda a los directivos a responder a las preguntas esenciales que apoyan las decisiones y soluciones basadas en hechos:

- 1. ¿Qué datos/información necesito realmente?*
- 2. ¿Cómo debo utilizar esos datos/información para obtener el máximo beneficio?*

Principio tres: orientación a procesos, gestión por procesos y mejora de procesos.

En Seis Sigma, la acción esta en los procesos. Ya se trate del diseño de productos y servicios, de medir el rendimiento, de mejorar la eficacia y satisfacción del cliente, o incluso hacer que la empresa funcione, Seis Sigma sitúa al proceso como vehículo clave del éxito. Uno de los logros más notables de los esfuerzos Seis Sigma hasta la fecha ha sido convencer a los líderes y a los directivos, especialmente en las actividades y mercados basados en servicios, de que dominar los procesos no es un mal necesario sino realmente un forma de construir ventajas competitivas en la entrega del valor a los clientes. Hay mucha más gente que convencer con enormes oportunidades económicas unidas a tales actividades.

Principio cuatro: gestión preactiva.

*Por decirlo de una forma sencilla, ser **preactivo** significa anticiparse a los acontecimientos, lo opuesto a ser **reactivo**. En la vida real, la gestión preactiva significa hacer un hábito de una serie de prácticas empresariales que, muy a menudo son ignoradas: Definir objetivos ambiciosos y revisarlos frecuentemente; establecer las prioridades de forma clara; centrarse en la prevención de problemas en vez de apagar fuegos; plantearse porque hacemos cosas en vez de defenderlas ciegamente con un **aquí las cosas se hacen así**.*

Ser realmente preactivo, lejos de ser aburrido o excesivamente analítico, es realmente un punto de partida para la creatividad y el cambio efectivo. La actuación reactiva de saltar de una crisis a otra da mucho trabajo y la falsa impresión de que uno esta por encima de las cosas. En realidad es una señal de que la dirección o la organización a perdido el control.

Seis Sigma, como veremos, abarca herramientas y prácticas que reemplacen los hábitos reactivos por un estilo de gestión dinámico, sensible y preactivo. Considerado el entorno competitivo actual, con escasos márgenes para el error. Ser preactivo es (como dice el anuncio de una líneas aéreas) la única forma de volar.

Principio cinco: colaboración sin fronteras

Sin fronteras es uno de los mantras de Jack Welch para el éxito empresarial. Años antes de poner en marcha Seis Sigma, el presidente GE trabajaba para romper las barreras y mejorar el trabajo en equipo, hacia arriba, hacia abajo y a través de las líneas de la organización. Las oportunidades disponibles a través de una mejor colaboración dentro de la empresa y con sus distribuidores y clientes son enormes. Cada día quedan sobre la mesa (o en el suelo) miles de millones de dólares, debido a la desconexión y a la competencia entre grupos que deberían trabajar para una causa común: Proporcionar valor a los clientes. Como hemos indicado anteriormente, Seis Sigma amplía las oportunidades de colaboración a medida que el personal aprende cómo encajan sus roles en la imagen global y pueden reconocer y medir la interdependencia de las actividades en todas las partes de un proceso. La colaboración sin fronteras en Seis Sigma no significa un sacrificio desinteresado, pero requiere una comprensión tanto de las necesidades reales de los usuarios finales, del flujo del trabajo en un proceso o en una cadena de suministro. Además, requiere una actitud que impulse a utilizar el conocimiento de los clientes y procesos para beneficiar a todas las partes. Por tanto, el sistema Seis Sigma puede crear un entorno y unas estructuras de gestión que den soporte a un verdadero trabajo en equipo.

Principio seis: búsqueda de la perfección; tolerancia a los errores.

Este último principio puede parecer contradictorio. ¿Cómo es posible encaminarse hacia la perfección y al mismo tiempo tolerar los errores? En esencia, sin embargo, ambas ideas son complementarias. Ninguna empresa llegará cerca de Seis Sigma sin lanzar nuevas ideas y métodos que siempre suponen un riesgo. Si la gente que ve una posible vía hacia un mejor servicio, costos más bajos, nuevas capacidades, etc. (Es decir, formas acercarse a la

perfección), tiene demasiado temor a las consecuencias de sus errores, nunca lo intentará. El resultado será: estancamiento, putrefacción y muerte. (Bastante desagradable, ¿verdad?)

*Por suerte, las técnicas que vamos a revisar para mejorar el rendimiento comprenden una dosis significativa de gestión de riesgo (si va a equivocarse, cometa fallos seguros). La idea fundamental, sin embargo, es que cualquier empresa que haga de Seis Sigma su objetivo tendrá que impulsarse constantemente para cada vez más perfecta (puesto que la definición de **perfecto** para el cliente estará en constante cambio), al mismo tiempo que estar dispuesta a aceptar y gestionar errores ocasionales.*