

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN 6σ EN LA INDUSTRIA DE SERVICIOS

Alejandro Bernhardt

Director General Fundación para el Desarrollo Empresarial y Social
dembysj@jesuitas.org.ar

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.

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

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.
- 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.

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.

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.
- Rigueti, 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.



TRABAJO DE CAMPO II

APLICACIÓN PRÁCTICA

Entrevista al señor Luis Lisanti. Gerente Front Office Manager. Alvear Palace Hotel. Buenos Aires.

CUESTIONARIO

- 1. ¿Utiliza el Hotel Alvear Palace el Sistema de Gestión Six Sigma para la mejora continua de sus servicios? De no ser así, ¿qué sistema utiliza?**

No. El Alvear Palace Hotel no utiliza el Sistema Six sigma. Considera que las prestaciones de dicho sistema pueden ser colocadas en el Hotel con beneficios a corto plazo, pero implicaría un fuerte costo de implementación.

El Hotel posee ciertas normas y procedimientos propios. Dichos procedimientos pueden ser consultados por todo el personal del Hotel.

Esos procedimientos y normas, están divididos por rubro, para un mejor desarrollo y control de los mismos.

- 2. ¿Cree que es factible la implementación del Sistema Six Sigma en el Hotel?**

No se ve clara la implementación del Sistema Six Sigma en el Hotel. Según los gerentes, este sistema de gestión empresarial no es compatible con la industria hotelera (lo que no implica su implementación en la industria de otros servicios).

Se ve como algo muy complicado el llegar al “Cero Error” que propone Six Sigma en este campo.

No se niega que, a futuro, pueda ser implementado, cuando el Hotel crezca ediliciamente y en otras sucursales. En ese caso, se ve como una herramienta posible y funcional.

Hoy día, el hotel no posee un volumen de procesos necesarios como para la implementación de Six Sigma.

3. ¿En qué áreas ve, con mayor posibilidad, que puede implementarse? ¿En cuales áreas no?

No se puede pensar en qué áreas se podría implementar hoy día. Se calcula que en todas las áreas, ya que el proceso de calidad se desarrolla en todas ellas. Se cree que en todas podría funcionar.

No puede haber normas que no ayuden a la relación entre el hotel y sus clientes. Todas deben estar en función de dicha relación.

Se tiende siempre al “error cero”, pero no se busca llegar a él. Lo que el hotel Alvear Palace busca es ser líder en el mercado de la hotelería.

4. ¿Qué resultados espera obtener de dicha implementación?

Se busca alcanzar la mejor posición en el mercado. El Sistema Six Sigma sería bueno en cuanto ayudaría a lograr mejores resultados. Pero, como ya se dijo anteriormente, no es factible su aplicación en la estructura que posee el hotel hoy día.

5. ¿Poseen personal capacitado e idóneo para controlar los pasos y fases de la implementación?

Todo el personal se encuentra capacitado para auditar. Todos están preparados para buscar lo mejor para los clientes que concurren al hotel.

El hotel le ofrece a sus empleados un servicio completo de **formación hotelera** específica por departamentos. Sus profesionales conocen las últimas tendencias en gestión y explotación hotelera.

Asimismo se les ofrece un completo análisis de **auditoría** de su negocio cuyo completo informe le advierte al hotel de los riesgos y nuevas oportunidades para su sí.

Completamos nuestros servicios ofreciéndole la posibilidad de realizar informes de **cliente misterioso** o “mystery shopper”, que dan cuenta de cuál es el nivel de servicio real que el hotel Alvear ofrece a sus clientes.

La gestión hotelera cada día es más compleja y es necesaria una amplia formación y experiencia para alcanzar la rentabilidad esperada. El Hotel Alvear Palace le ofrece a sus empleados un completo servicio de gestión hotelera con una metodología demostrada y una flexibilidad en la que el hotel no perderá su personalidad.

6. Al lanzar la iniciativa, y de acuerdo a la estructura del Hotel, ¿haría un despliegue total o parcial del Sistema ?

Toda iniciativa que se toma en el hotel, es a nivel total. No puede plantearse una aplicación parcial dentro de la estructura hotelera. Es menester aplicarlo a todas las áreas del hotel.

Para ello, hay dos gestores. Recursos Humanos hace la inducción del personal.

Se es auditado, por lo menos, una vez cada dos años. Hay dos tipos de auditorías:

- a. Auditoría Interna: realizada por la Gerencia General del mismo hotel.
- b. Auditoría Externa: realizada por miembros de Leading Hotels Of The World.

En dichas auditorías se incluye:

Análisis de la inversión prevista

- Inversión de obra
- Inversión de suelo
- Plan financiero y de amortización
- Número de habitaciones
- Restauración
- Otros servicios

Elaboración de un estudio de mercado de la zona

- Identificación de posibles competidores
- Número de plazas hoteleras en la zona
- Precios medios y ocupaciones
- Análisis de la demanda

Creación del Análisis de Viabilidad Económica

- Proyección de Cuenta de explotación completa
- Presupuesto de tesorería
- Análisis de rentabilidad
- Plantilla

Se realizan reuniones periódicas, aplicando la “Lluvia de Ideas”, en la cual participan gerentes, jefes y demás personal administrativo de las diversas áreas pertenecientes al hotel.

7. ¿Cree que las funciones y/o roles que deben desarrollarse en la aplicación del Sistema pueden ser llevadas adelante por el personal del Hotel?

Todo lo que se realiza es aprobado y acompañado por todo el staff del hotel en su totalidad.

Todo el personal se encuentra capacitado para el desarrollo de las implementaciones de las nuevas iniciativas.

8. ¿Piensa usted que puede lograrse el “Cero error” dentro de la estructura hotelera?

No. No se puede llegar al cero error en hotelería. En esta industria, es muy subjetiva la evaluación que se pueda hacer.

9. ¿Implementaría el Sistema Six Sigma en el Hotel?

No. No lo implementaríamos ya que no es compatible con las auditorías que realiza el Leading Hotels Of The World.

Si las calificaciones no concuerdan con las que este grupo establece, no puede seguir perteneciendo al mismo.

Es por ello que al exigirse un “error cero”, es establecerse una meta demasiado elevada, que podría hacer caer las evaluaciones del Leading Hotels.

10. ¿Cuánto tiempo, calcula usted, que sería necesario para desarrollar este sistema, incluida la formación y capacitación del personal?

Es abierto y perpetuo. No hay tiempo establecido para la implementación de sistemas de gestión de la calidad.

El Alvear Palace Hotel, nunca se ha planteado tiempos “estrictos” para las implementaciones. No importa el tiempo, sino que el sistema de normas y directrices sea conocido por todo el personal, se tenga acceso desde las distintas terminales, y sea llevado a la práctica.

CONCLUSIÓN

Si bien la apreciación de los gerentes del Hotel Alvear Palace es que no puede implementarse el Sistema de Gestión Six Sigma en el mismo, es mi parecer que, en la práctica, el sistema se desarrolla en el hotel.

Según mi opinión, existe un temor a incorporar al hotel bajo la categoría de “Six Sigma” por la relación con el Leading Hotels of the World, ya que si no se logra un “Cero Error”, el hotel se encontraría en problemas en cuanto a su pertenencia a dicho grupo de hoteles.

Pero en la práctica, todo el control del hotel, normas y procedimientos, están en función (de algún modo) de conseguir el Cero Error.

Para ello utilizan diversas herramientas, como ser auditorías internas como externas, las cuales les permiten apreciar en qué puntos se encuentra su fortaleza y en cuáles sus debilidades.

Estas auditorías se plasman tanto en papel como en el sistema de intranet. Este procedimiento se lleva a cabo para que todos los empleados del hotel, desde los recepcionistas hasta los diversos gerentes, sepan el nivel en que se encuentran. También les permite ver en qué cosas deben mejorar, para lograr (a mi parecer) el “Error Cero”.