

# DOS METODOLOGÍAS SE UNEN PARA AUMENTAR FLEXIBILIDAD Y RAPIDEZ

## Six Sigma y Lean Management juntas agilizan los procesos

En la última década, una de las herramientas o metodologías estratégicas nuevas que han surgido en el campo del management es Six Sigma. Con cientos de implementaciones realizadas ya en los Estados Unidos, empiezan a crecer, entre los expertos, las opiniones de un nuevo cóctel de herramientas, más equilibrado.

En una de las últimas opiniones recogidas por la Asociación Americana de la Calidad, diversos ejecutivos y profesores universitarios opinaron sobre lo que es la última tendencia: la combinación de las técnicas de Lean Management (o Lean Manufacturing) con Six Sigma, lo que algunos han dado en llamar simplemente "Lean Six Sigma".

Lean Six Sigma es aplicable (y se ha aplicado ya) no sólo a empresas industriales, sino también, con mucho éxito, a empresas de servicios. Un vicepresidente ejecutivo del Bank of America es categórico en su afirmación de que la combinación de Lean Management y Six Sigma produce resultados más contundentes. Esta combinación es la aplicada por General Electric Capital, con resultados sorprendentes, afirma. El ejecutivo menciona como peligrosa la competencia de recursos en la empresa por proyectos distintos de Lean Production y Six Sigma y reafirma la importancia de la combinación de las dos herramientas para las empresas de servicios, como por ejemplo, los bancos.

Un profesor de la Universidad de Carolina del Norte opina que la combinación resultante es altamente sinérgica. ¿Por qué tengo que tener solamente un corazón sano? – pregunta – "Es mejor tener el corazón y los pulmones sanos". Y agrega que la combinación resultante es aplicable, además de en entornos industriales, en procesos de oficina, procesos de recursos humanos, el servicio a los clientes o la cadena de suministro, por ejemplo. Concluye que muchas compañías ya están combinando las herramientas, dándoles un nombre particular en cada una.

El Lean Management (o Manufacturing), ya sea que se aplique en los sectores productivos o en entornos de oficina, consta de una serie de herramientas: el trabajo en célula y los entornos de polivalencia, la flexibilidad en la producción, el Kanban o la programación finita como sistemas de programación y el autocontrol de la calidad.

La combinación adecuada de estas técnicas permite a las empresas obtener índices superiores de productividad, entornos humanos más motivados y autónomos, menores tiempos de respuesta al cliente y mejores índices de calidad. Además, en las empresas industriales genera reducciones importantes de los stocks en proceso y de producto terminado. Es uno de los pasos fundamentales que una empresa debe dar para lograr una "mass customization": producir con rapidez cualquier producto o servicio que pida el cliente.

Six Sigma es una metodología rigurosa para llevar a niveles de calidad superiores a un proceso productivo o de servicios. Se basa en la aplicación de distintas técnicas estadísticas (dónde es muy importante la selección de la técnica adecuada para cada problema), junto a procesos de análisis del valor, brainstorming y construcción de flujos.

Las técnicas de Lean Management, son entonces ideales para aquellos casos en los que lo fundamental es reducir el gasto y mejorar la eficiencia y productividad de una empresa industrial o de servicios, donde también es importante reducir el *lead time* (tiempo de respuesta al cliente). Las técnicas de Six Sigma son excelentes para aquellos casos donde se necesita disminuir la variabilidad de un proceso, lo que permite dar consistencia a la calidad asociada al producto o servicio, logrando niveles superiores de desempeño operativo.

Pero esto no significa que deban encararse como dos proyectos separados en una empresa. Normalmente, estas dos técnicas tienen tanta sinergia que pueden combinarse dentro de la misma empresa.

## Lograr un enfoque amplio

Por ejemplo, en una empresa metalúrgica argentina se encaró hace un tiempo un proyecto de aumento de productividad en un sector. Luego del diagnóstico, se decidió implementar en la empresa el concepto de células de producción, autocontrol de la calidad por los operarios, reducción de los tiempos de cambio de las máquinas y un sistema de programación finita de la producción. Se aplicaron entonces herramientas de Lean Management, con las que se logró eliminar la mayor parte de las pérdidas por tiempos sin valor agregado, paradas en la fábrica y cuellos de botella.

Luego de un tiempo de implementar las células de producción se obtuvieron datos que permitieron observar que la "performance" no era pareja a lo largo del mes en cada célula, por lo que se acoplaron las técnicas de Six Sigma para comenzar un proceso de mayor apertura de datos y análisis estadísticos, para así disminuir la variabilidad del proceso.

Los resultados del análisis, combinados con talleres con personal de la empresa, permitieron identificar las principales causas de la variación e implementar las soluciones. A los dos meses, las células de producción mostraban un desempeño consistente y más parejo a lo largo del mes.

Una de las decisiones más importantes que tiene que tomar un presidente de empresa es la elección del proyecto al que dedicará los recursos internos de la empresa. Dedicar los recursos a un proyecto equivocado significa restarlos para otro donde se podrían haber obtenido resultados más contundentes en términos de rentabilidad y servicio.

Tener un enfoque amplio donde se considere un método contundente que abarque más posibilidades, como es el caso de Lean Six Sigma, asegura la flexibilidad interna y la capacitación dentro de la empresa para adaptarse al continuo cambio competitivo.