

Hecho famoso en General Electric por el legendario Jack Welch, el **Camino Seis Sigma** es el sistema de organización de la calidad que ha ayudado a las compañías líderes mundiales a ahorrar millones de dólares y a mantener satisfechos a sus clientes.

Hasta ahora no ha existido una guía paso a paso, con alto nivel de profundidad, que ayude a los gerentes del mundo empresarial moderno a implementar el **Camino Seis Sigma**. El primer esfuerzo importante y por demás interesante es el libro **The Six Sigma Way** escrito por Peter Prande, Robert Neuman y Roland Cavanagh, quienes hacen una excelente exposición de esta estrategia y proceso en base a su experiencia con este tema en General Electric y Allied Signal.

### ¿Y qué es el Camino Seis Sigma?

En el mundo de los negocios a menudo se describe **El Camino Seis Sigma** como un método altamente técnico utilizado por ingenieros y técnicos para afinar procesos y productos. Esto es cierto en buena parte. Las mediciones y las estadísticas son un ingrediente clave en el proceso del **Camino Seis Sigma**, pero sin lugar a dudas ellas no reflejan la historia total.

En base a la experiencia de los consultores antes mencionados **el Camino Seis Sigma** puede mejor comprenderse como un sistema flexible e integral para alcanzar, sostener y maximizar el éxito del negocio. **El Camino Seis Sigma** es un enfoque estratégico y gerencial empujado en forma especial por una comprensión muy cercana de las necesidades del cliente, el uso disciplinado de hechos, datos, el análisis estadístico y una atención diligente en administrar, mejorar y reinventar los procesos del negocio.

Los diferentes tipos de "éxito organizacional" que pueden lograrse a través de la aplicación del enfoque del **Camino Seis Sigma** son amplios, así como diversos, ya que son muchos los beneficios comprobados del sistema. Estos beneficios incluyen los siguientes:

- Reducción de costos
- Mejoras en productividad
- Crecimiento en la participación de mercado
- Retención en la lealtad del cliente
- Reducción del ciclo de tiempos operativos
- Reducción en fallas y defectos
- Cambio en cultura empresarial
- Desarrollo de producto y servicio

Y muchos más

### ¿Es el Camino Seis Sigma algo realmente diferente?

La pregunta más desafiante que confrontan los líderes de los negocios y gerentes en el nuevo milenio no es : ¿cómo logramos el éxito?, sino más bien ¿cómo nos mantenemos exitosos?

**El Camino Seis Sigma** pudiera aparecer como otra moda de "nuevas respuestas milagrosas" pero echando una mirada cercana a su enfoque, encontraremos una diferencia significativa: **el Camino Seis Sigma** no es una moda de negocios atado a un solo método o estrategia, sino más bien un sistema flexible para mejorar el desempeño y el liderazgo en los negocios. Se basa y se constituye sobre muchas de las más importantes ideas gerenciales y las mejores prácticas de la pasada centuria, creando una nueva fórmula para el éxito de los negocios en el siglo 21. No trata tanto de teoría, más bien trata de **acción**. La evidencia del poder del **Camino Seis Sigma** es visible en las grandes ganancias logradas por compañías de alto perfil, y por algunos de no tan alto perfil, que han aplicado esta estrategia. Definitivamente **el Camino Seis Sigma** no puede confundirse con el enfoque de calidad total de hace quince o veinte años.

### ¿Es algo nuevo el Camino Seis Sigma?

Como toda gran invención, **el Camino Seis Sigma** no es un "todo nuevo". Si bien algunos de sus temas nacen de avances



importantes en el pensamiento gerencial, otros tienen su fundación en el sentido común. Desde el punto de vista de "herramientas", **el Camino Seis Sigma** es un vasto universo. Los métodos y herramientas que utiliza **el Camino Seis Sigma** puede resumirse así:

- Mejora continua
- Diseño y el rediseño de procesos
- Análisis de variaciones
- Hojas de desempeño (Scorecards)
- Análisis de la voz del consumidor

- Utilización del pensamiento creativo
- Diseño y experimentación
- Gerencia de procesos
- Control estadístico de procesos

### El mapa ideal de implementación del **Camino Seis Sigma**

Desarrollar una secuencia lógica y exitosa del **Camino Seis Sigma** significa implementar los siguientes procesos y sistemas mayores dentro de la organización:

1. ESTRATEGIAS Y METODOLOGÍAS PARA IDENTIFICAR LOS PROCESOS Y CLIENTES CLAVES DE LA ORGANIZACIÓN.
2. ESTRATEGIAS Y METODOLOGÍAS PARA DEFINIR LOS REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE
3. ESTRATEGIAS Y METODOLOGÍAS PARA MEDIR EL DESEMPEÑO A LO LARGO Y ANCHO DE LA ORGANIZACIÓN
4. PRIORIZAR, ANALIZAR E IMPLEMENTAR MEJORAS
5. EXPANDER E INTEGRAR EL SISTEMA **DEL CAMINO SEIS SIGMA**

### ¿Por qué del nombre de **SEIS SIGMA**?

Hemos dejado para lo último hablar sobre el significado original del término "**Seis Sigma**" y la medición que éste describe. Los expertos en estadística ya lo habrán descubierto.

La letra minúscula "sigma" en el alfabeto griego es un símbolo usado para denotar en estadística "la desviación Estandar" de una determinada población de datos. La desviación Estandar, como se podrá recordar de cualquier curso de estadística, es un indicador de la cantidad de "variación" o inconsistencia en cualquier grupo de artículos o procesos.

El objetivo de buscar alcanzar un desempeño "Seis Sigma" significa reducir o estrechar la variación en un resultado, a tal grado que **seis sigmas**, o seis desviaciones estándares de variación, puedan ser "**exprimidas**" dentro de límites definidos por las especificaciones dictadas por el cliente, o por cualquier otra serie de datos o resultados. Para muchos productos, servicios y procesos esto significa un nivel de mejora enorme y tremendamente valioso.

Ponerle atención a las variaciones ayuda a la gerencia a comprender mucho mejor el desempeño real de un negocio y de sus procesos. En el pasado, y aún ahora, las organizaciones miden y describen sus esfuerzos en términos de promedios: costo promedio, tiempo promedio, tamaño promedio del embarque, etc. Pero realmente los promedios muchas veces esconden los problemas que quizás disfrazan las variaciones.

El enfoque **SEIS SIGMA** busca, en resumen, optimizar la organización, partiendo de los requerimientos específicos del cliente, actuando dentro de un plan integral de mejoras, a lo largo y ancho de funciones y procesos, con la aplicación de una multivariedad de herramientas, midiendo el desempeño organizacional, para llegar a "**exprimir**" las variaciones dentro de los límites definidos por los requerimientos dictados por el cliente.

*Lic. René Varela Santamaria  
Director General  
DESISA Consultores*

*Bibliografía: The Six Sigma Way  
Peter S. Pande, Robert P. Neuman, Roland R. Cavanagh*

## Productos y Servicios de DESISA

Desde 1988, nuestra Firma ha colaborado con empresas de todo giro de negocio proporcionando servicios de consultoría empresarial en las siguientes áreas:

- Administración de la Compensación y Remuneración Variable
- Evaluación del Desempeño en Base a Resultados
- Diagnóstico y Plan de Capacitación Basado en Competencias
- Sistema Mecanizado de Recursos Humanos
- Diagnóstico y Rediseño Organizacional
- Apreciación y Desarrollo de Competencias
- Diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional
- Evaluación de Personal para Contratación y Promoción
- Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral
- Rediseño y Mejora de Procesos



**El Salvador:** Col. Campestre, Ave. Víctor Manuel Mejía Lara # 10, San Salvador.  
Tel.: (503) 263-9025

**Costa Rica:** Oficentro Ejecutivo La Sabana, edificio # 3, segundo piso, San José.  
Tel: (506) 290-8174

**Nicaragua:** Bosques de Altamira N° 53. Distribuidora Vicky 2 cuadras arriba, 1 cuadra al Lago, Managua. Tel.: (505) 270-5254

**Correo:** corporativo@desisa.com

**Sitio:** www.desisa.com