

320

**Implantación de Lean Six Sigma en una
compañía de Seguros**

**Máster en Dirección de Entidades
Aseguradoras y Financieras**

320

**Implantación de Lean Six Sigma en una
compañía de Seguros**

Estudio realizado por: Juan Antonio Gómez Díez
Tutora: Anna Valverde Velasco

**Tesis del Máster en Dirección de Entidades
Aseguradoras y Financieras**

Curso 2022/2023

Cuadernos de Dirección Aseguradora es una colección de estudios que comprende las tesis realizadas por los alumnos del Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras de la Universidad de Barcelona desde su primera edición en el año 2003. La colección de estudios es una idea original del Dr. José Luis Pérez Torres, profesor honorífico de la Universidad de Barcelona y la Dra. Mercedes Ayuso Gutiérrez, catedrática de la misma Universidad, y cuenta con la coordinación del Sr. Ferran Rovira Isanda, profesor del Máster.

Esta tesis es propiedad del autor. No está permitida la reproducción total o parcial de este documento sin mencionar su fuente. El contenido de este documento es de exclusiva responsabilidad del autor, quien declara que no ha incurrido en plagio y que la totalidad de referencias a otros autores han sido expresadas en el texto.

Presentación y agradecimientos

Mi entrada en el mundo de la mejora continua y eficiencia de los procesos de compañías de servicios fue por casualidad y sin saber muy bien donde me metía.

Se me abrió un mundo apasionante que ha sido mi leitmotiv durante más de 17 años de vida laboral dedicándome a la eficiencia y mejora de procesos.

Esta pasión me la transmitió mi jefe en BBVA Autorenting, Santiago Gimeno Palazón, y es a él, en primer lugar, a quien quiero agradecer esta tesis, ya que me dio la oportunidad de adentrarme en este mundo y enseñarme, con paciencia, las bases de la mejora continua y la gestión por procesos, claves en mi desarrollo profesional posterior.

Una especial mención de agradecimiento se merece mi tutora, Anna Valverde. Ha sido un lujo y un honor que aceptara la tutoría de esta tesis y, a parte de ser una excelente profesional de la que he aprendido en cada reunión mantenida con ella, su calidad humana y cercanía son indiscutibles.

Tampoco quiero olvidar a los directores y profesores del máster. Con su dedicación y pasión han conseguido trasladarnos sus conocimientos y experiencias a pesar de que algunas materias en según qué horarios se convirtiera en una tarea harto difícil.

También agradecer a mis compañeros del máster todo lo que he aprendido de ellos y los buenos momentos que hemos compartido. Grandes profesionales y mejores personas que aúnan conocimientos y talento por igual y de los que me llevo consejos que seguro aplicaré en mis futuros retos profesionales.

No quiero terminar sin agradecer el apoyo de mi familia, y en especial el de mi mujer, Mireia. Su paciencia infinita, haciendo de padre y madre los viernes y todos los días que he dedicado a la elaboración de esta tesis, así como sus ánimos para finalizarla en momentos duros que me hicieron replantear mi continuidad en el máster. Además de ser una crítica literaria dura pero objetiva, que me ha permitido mejorar en cada página de esta tesis.

Por último, agradecer a Grupo Mutua Propietarios la oportunidad de realizar este máster.

Resumen

El objetivo de esta tesis es, por una parte, argumentar por qué esta metodología, y no otra, es la mejor estrategia de trabajo a la hora de afrontar la indispensable tarea de mejorar y eficientar los procesos de una compañía aseguradora.

Y por otra parte, compartir mi experiencia de cómo ejecutar un proyecto de estas características, así como las dificultades con las que me he topado y soluciones que he utilizado, para adaptar esta metodología (concebida por y para la industria), al sector de las compañías aseguradoras, donde la excelencia operacional de cara a sus Clientes, internos y externos, debe ser su principal objetivo para poder ser competitivos.

Palabras Clave: Lean, Lean Management, Six Sigma, Lean Six Sigma, LSS, Mejora de procesos, Mejora continua, eficiencia, metodología, DMAIC, PDCA, OPEX, Empresa de Servicios, Sector de seguros.

Resum

L'objectiu d'aquesta tesis és, d'una banda, argumentar per què aquesta metodologia, i no una altre, és la millor estratègia de treball a l'hora d'afrontar la indispensable tasca de millorar i eficientar els processos d'una companyia asseguradora.

I d'altre banda, compartir la meva experiència de com executar un projecte d'aquestes característiques, així com les dificultats trobades i les solucions que he fet servir, per adaptar aquesta metodologia (concebuda per i per a la indústria) al sector de les companyies asseguradores, on l'excel·lència operacional dels seus Clients, interns i externs, ha d'èsser el seu principal objectiu per poder ser competitius.

Paraules Clau: Lean, Lean Management, Six Sigma, Lean Six Sigma, LSS, Millora de processos, Millora continua, eficiència, metodologia, DMAIC, PDCA, OPEX, Empresa de serveis, Sector d'assegurances.

Summary

The objective of this thesis is, on the one hand, to argue why the Lean Six Sigma methodology, and not another, is the best work strategy when addressing the essential task of improving and making the processes of an insurance company more efficient. On the other hand, the thesis serves as a platform for sharing the author's own experiences of how to execute a project of these characteristics and for highlighting the difficulties encountered and the solutions developed in adapting this methodology (conceived by and for the industry) to insurance companies, in which providing operational excellence for both internal and external clients must be seen as their main objective if they wish to remain competitive.

Keywords: Lean, lean management, Lean Six Sigma, LSS, process improvement, continuous improvement, efficiency, methodology, DMAIC, PDCA, OPEX, service company, insurance industry.

Índice

Implantación de Lean Six Sigma en una compañía de Seguros	1
Tesis del Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras	1
Presentación y agradecimientos	3
Resumen.....	5
Resum 5	
Summary.....	5
Índice	7
Implantación de Lean Six Sigma en una compañía de Seguros	9
1. Introducción.....	9
2. ¿Qué es Lean Six Sigma?.....	11
2.1. Lean Manufacturing	11
2.2. Six Sigma	15
2.3. La combinación ganadora	20
2.4. ¿Y esto puede funcionar en una compañía aseguradora?	23
3. Implementando Lean Six Sigma.....	27
3.1. Etapa 0. ¿Por dónde empezamos?	28
3.2. Etapa 1. DEFINIR.....	29
3.2.1. La voz del Cliente (VOC).....	30
3.2.2. Características Críticas de la Calidad (CCC)	31
3.2.3. El Project Charter	32
3.3. Etapa 2. MEDIR.....	35
3.3.1. Diagramar el proceso	35
3.3.2. Cojamos el cronómetro	38
3.3.3. Volumetría de tareas del proceso.....	40
3.4. Etapa 3. ANALIZAR.....	42
3.4.1. Sala Post-It.....	43
3.4.2. Herramientas de análisis de mejoras	45
3.5. Etapa 4. MEJORAR.....	48
3.5.1. Priorizar las posibles mejoras.....	49
3.5.2. Planificar las implementaciones	52
3.6. Etapa 5. CONTROLAR.....	54
3.6.1. Informar de las mejoras implantadas.....	54
3.6.2. Estandarizar las mejoras implantadas.....	55
3.6.3. Seguimiento de los resultados.....	55
3.6.4. Seguimiento de los nuevos procesos	57
3.6.5. Documentar y cerrar el proyecto	57
4. El futuro de Lean Six Sigma	59
5. Conclusiones.....	61
6. Bibliografía	65
Juan Antonio Gómez Díez	67

Implantación de Lean Six Sigma en una compañía de Seguros

1. Introducción

INERCIA¹. 1. f. Fís. Propiedad de los cuerpos de mantener su estado de reposo o movimiento si no es por la acción de una fuerza.
2. f. Rutina, desidia.

Todos tenemos presente el concepto de inercia, pero he querido reflejar la definición de la RAE al respecto para consensuar su significado.

Analicemos la primera acepción. Si un cuerpo está quieto y no hacemos nada al respecto, continuará inmóvil al igual que si a un cuerpo que está en movimiento no le aplicamos ninguna fuerza, continuará, evidentemente, moviéndose, pero no modificará ni su velocidad ni su trayectoria, seguirá en un perpetuo movimiento, sin variaciones.

Pero lo que me resulta más interesante es la segunda acepción, rutina.

El ser humano, por norma general, se siente cómodo con la rutina. La rutina proporciona un sentido de orden y familiaridad en la vida diaria, generando una sensación de seguridad y estabilidad pudiendo anticipar lo que vendrá a continuación y tener un mayor control sobre sus actividades y su entorno, minimizando la incertidumbre y reduciendo el estrés asociado a lo desconocido o imprevisto.

En muchas empresas, los trabajadores y directivos siguen este patrón, trabajando de forma lineal, sin sobresaltos, haciendo las cosas de la misma forma que les enseñaron en su primer día de trabajo y sin realizar ningún cambio: trabajando por inercia.

El único momento en el que se plantea un cambio en la forma de trabajar es cuando surge algún problema que requiere una solución urgente, actuando entonces como un bombero apagando un fuego, evitando de la forma más rápida posible su propagación y, una vez solucionado (normalmente aplicando medidas correctoras temporales e improvisadas), volviendo a su método de trabajo tradicional, porque, cómo se suele decir, "esto se ha hecho así toda la vida".

¹ <https://dle.rae.es/inercia>

Esta aversión al cambio por parte de algunas personas o grupos dentro de una organización es uno de los mayores obstáculos que me he encontrado a la hora de implementar mejoras ya que, como he comentado, suele resultar desafiante el hecho de abandonar prácticas y hábitos arraigados, así como el enfrentarse a la incertidumbre y a la posibilidad de cometer errores durante la transición. Como resultado, la falta de compromiso o la falta de comprensión de los beneficios potenciales pueden llegar a boicotear las mejoras propuestas.

Hoy en día es imperativa la proactividad en la búsqueda de ineficiencias y oportunidades de mejora en los procesos de las compañías con el fin de ofrecer un servicio excelente a los Clientes. Éstos demandan cada día mayores niveles de calidad, atención e inmediatez que solo son asumibles mediante la continua búsqueda de la excelencia operacional.

En esta búsqueda tenemos que alcanzar dos objetivos principales: Aumentar la calidad percibida por los Clientes (disminuyendo el Lead Time² del proceso) y mejorar la eficiencia de los procesos (ahorrando costes del proceso global).

Para conseguirlo debemos centrar nuestros esfuerzos en:

1. Ser capaces de identificar y eliminar todas aquellas tareas que no aportan valor desde el punto de vista del Cliente (llamados desperdicios) con el fin de mejorar nuestros tiempos de resolución ante sus peticiones.
2. Estudiar y disminuir la variabilidad resultante de los procesos mediante un análisis estadístico básico de los datos existentes en los sistemas de las compañías o mediante nuevas mediciones.

Esta necesidad de aunar el aumento de la productividad junto con la mejora de la calidad es el principal objetivo de Lean Six Sigma, por lo que su aplicación se hace casi obligada si queremos ser competitivos en el mundo asegurador.

² Lead Time: tiempo total de gestión del proceso.

2. ¿Qué es Lean Six Sigma?

A modo de resumen, Lean Six Sigma es una metodología empresarial que combina dos enfoques poderosos: Lean Manufacturing y Six Sigma. Ambos enfoques tienen como objetivo mejorar la eficiencia, la calidad y la satisfacción del Cliente en una organización, pero se centran en diferentes aspectos.

A continuación, detallo cada una de estas metodologías.

2.1. Lean Manufacturing

Para entender el concepto de Lean veamos primero un resumen de cómo se han producido bienes a lo largo de la historia:

1. **Artesanía:** Hasta el siglo XIX el trabajo y las organizaciones se desarrollaban en procesos artesanales, y por artesanos: personas que participaban en todo el proceso productivo, desde el encargo hasta la entrega del bien. Se producían bienes de buena calidad, pero con baja productividad.

2. **Economía de escala:** A finales del siglo XIX y principios del XX Frederik Taylor y Henry Ford popularizan un sistema basado en la gestión por procesos, donde cada recurso (persona, máquina) realiza una sola función. De esta manera se focaliza solo en crear valor, y se especializa, creando expertos.

Pero esta focalización provoca problemas de comunicación, distintas velocidades, acumulaciones, esperas... en resumen, valor no añadido.

En este periodo se aumenta la productividad, pero disminuye la calidad del bien. Solamente el trabajar mucho, o concentrar el trabajo incrementando el valor añadido consigue diluir el tiempo dedicado al No valor añadido (una compensa a la otra).

3. **Toyota Production System:** A mediados del siglo XX Toyota crea el TPS como una necesidad tras la derrota de Japón en la 2ª Guerra Mundial. Debido a la escasez de recursos no es posible la producción de grandes cantidades de bienes y debe focalizarse en reducir las tareas que no aporten valor para poder ser competitivos. Se encuentra el equilibrio entre productividad y calidad.

4. **Lean Manufacturing:** A finales de los 70 un grupo de investigadores del MIT (Boston, USA), encabezados por JP Womack y D. Jones, descubren la nueva filosofía que había creado Toyota, y que permitía crear valor a la vez que eliminaba el no-valor y los problemas (NVA). El término fue acuñado por John Krafcik, un ayudante de investigación en el MIT³

Cómo podemos ver, el término Lean es relativamente reciente, pero su origen y filosofía son más antiguos.

Fue Taiichi Ohno (1912-1990), un ingeniero japonés, la figura clave en el desarrollo del Sistema de Producción Toyota o TPS por sus siglas en inglés (claramente influenciado por el legado de Sakichi Toyoda y su hijo Kiichiro Toyoda, fundadores de Toyota), que sentó las bases en occidente para el enfoque de producción Lean. Ohno trabajó en Toyota Motor Corporation durante gran parte de su carrera y se convirtió en uno de los principales arquitectos del enfoque de producción altamente eficiente de la compañía.

Las contribuciones clave de Taiichi Ohno al TPS incluyen:

- **Justo a tiempo (Just-In-Time):** Ohno desarrolló el concepto del Justo a tiempo, que se basa en la producción y entrega de productos exactamente en el momento en que se necesitan. Esto ayuda a evitar el exceso de inventario y minimiza los costos asociados con el almacenamiento y la gestión de inventarios.
- **Sistema Kanban:** Ohno introdujo el sistema Kanban como una forma de controlar y coordinar la producción en el TPS. El Kanban es un sistema visual que utiliza tarjetas o señales para indicar cuándo se necesita producir un artículo y en qué cantidad. Este sistema ayuda a equilibrar la producción y asegurar un flujo continuo de trabajo.
- **Eliminación de desperdicios:** Ohno enfatizó la importancia de identificar y eliminar los desperdicios en la producción. Estos desperdicios, conocidos como "muda" en japonés, incluyen actividades que no agregan valor, como la sobreproducción, el transporte innecesario, el tiempo de espera y el procesamiento excesivo. Ohno promovió la filosofía de eliminar estos desperdicios para lograr una producción más eficiente.

³ www.institutolean.org

- Mejora continua (Kaizen⁴): Ohno abogó por la mejora continua en todos los niveles de la organización. La filosofía de Kaizen implica que todos los empleados busquen constantemente formas de mejorar los procesos y eliminar los desperdicios. Esta mentalidad de mejora continua se considera fundamental en el enfoque Lean y ha influido en la gestión empresarial en general.

Cómo resumen, el TPS se puede representar gráficamente como la Casa TPS

Imagen 1. La casa del Sistema de Producción Toyota



Fuente: www.institutoagile.com

Como podemos observar toda esta forma de producir bienes tiene sus inicios en la industria automovilística, pero perfectamente es aplicable a las compañías de seguros, donde el bien no es algo material, sino una necesidad menos tangible pero igual de valiosa de cara al Cliente. Para ello deberemos realizar ciertas modificaciones para adaptarlas a las entidades aseguradoras, como más adelante detallo.

⁴ En japonés Kai significa 'cambio' y Zen significa "bueno", siendo la traducción literal 'Cambio a mejor'

Esta filosofía sigue el ciclo PDCA (también conocido como ciclo de Deming) para poder ejecutar los proyectos de mejora de una empresa:

- **Plan (Planear):** En esta etapa, establecemos los objetivos y metas específicas, identificamos los problemas o áreas de mejora, desarrollamos planes y recopilamos los datos necesarios para llevar a cabo el proceso de mejora.
- **Do (Ejecutar):** En esta fase, implementamos el plan que se ha establecido en la etapa de planificación.
- **Check (Revisar):** En esta etapa, comparamos los resultados obtenidos durante la ejecución con los objetivos y metas establecidos en la fase de planificación. Analizamos los datos recopilados y se evalúa si hemos alcanzado los resultados deseados.
- **Act (Actuar):** En esta fase, tomamos medidas basadas en las conclusiones de la etapa de revisión, volviendo a comenzar el ciclo planeando nuevos objetivos de mejora (ya sea sobre el proyecto inicial al no haber llegado a los objetivos previstos o bien sobre otro problema detectado).

Imagen 2. Ciclo PDCA



Fuente: www.blog.toyota-forklifts.es

2.2. Six Sigma

La definición que considero más exacta de las que he podido consultar es la que define Six Sigma como una metodología para la mejora de procesos y un concepto estático que busca definir la variación inherente de cualquier proceso. La premisa principal de Six Sigma es que la variación en un proceso conduce a probabilidades de error; las probabilidades de error conducen a riesgos de defectos en productos; defectos en productos -en un proceso o servicio tangible- conducen a una baja satisfacción del Cliente⁵.

Esta metodología fue iniciada por el ingeniero Bill Smith en 1986 en la empresa Motorola en Estados Unidos. Tal fue el éxito de esta metodología, que en 1988 Motorola ganó el premio Nacional a la Calidad Malcolm Baldrige (el más alto nivel de reconocimiento a la excelencia en Estados Unidos).

Obtuvo renombre internacional cuando el reconocido CEO de General Electric, Jack Welch, lo implementó, generando aumentos de 1000% en el valor de GE⁶.

Uno de los objetivos principales de Six Sigma es luchar contra la variabilidad de los procesos. Estamos muy acostumbrados a hablar de medias (tiempo medio de respuesta a una incidencia, tiempo medio de resolución de un siniestro, etc..) pero por norma general se pierde de vista la variabilidad.

De poco nos servirá tener de media un valor aceptable, si la desviación estándar es muy alta (o lo que es lo mismo, valores muy alejados de la media).

Respecto a la terminología utilizada hasta el momento, se presupone que el lector tiene los conocimientos básicos de estadística descriptiva. El objeto de esta tesis no es hacer una explicación detallada de los métodos estadísticos en los que se basa Six Sigma, de ahí que no entre en fórmulas y definiciones. Animo a quién esté interesado, profundice en la innumerable información existente sobre teoría estadística de esta metodología.

Por cierto, el símbolo de la desviación estándar es la letra griega sigma (σ). Vaya casualidad, ¿no?

⁵ CARRIÓN ESPINAL, E. 'Six Sigma: Una Guía Completa: Desde cero hasta Black Belt'. Kindle Ed.. 2021

⁶ <https://es.linkedin.com/pulse/qu%C3%A9-es-six-sigma-nicolas-iracheta>

Por ejemplo, supongamos tres empresas aseguradoras con estos días de plazo en la resolución de 4 siniestros:

Cuadro 1. Días de resolución de siniestros

	Compañía 1	Compañía 2	Compañía 3
Siniestro 1	1	0	8
Siniestro 2	2	7	7
Siniestro 3	15	10	8
Siniestro 4	14	15	9
Media	8,00	8,00	8,00
Dev. Est. (σ)	7,527727	6,271629	0,816497

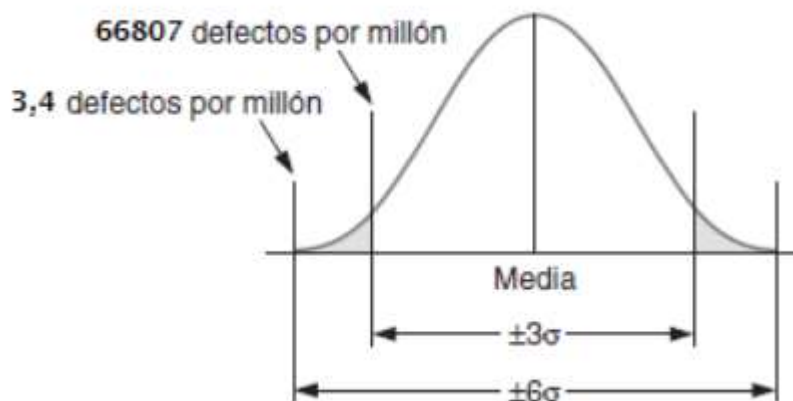
Fuente: elaboración propia

La media de días para la resolución del siniestro de las tres compañías es de 8 días, pero de forma aproximada, la desviación estándar es respectivamente 7, 6 y 1 día. La compañía 3 tiene una desviación estándar más pequeña (tiene menos variabilidad), o lo que es lo mismo, sus valores están más cercanos a la media.

Minimizar esta variabilidad es lo que nos permitirá ser mucho más precisos a la hora de comprometernos con nuestros Clientes.

Seguimos con un poco más de teoría. Al hablar de un proceso con nivel Six Sigma nos referimos a que este proceso presentará de forma consistente «seis desviaciones estándar de la media», lo cual se traduce matemáticamente a menos de 3,4 defectos por millón de oportunidades o DPMO⁷ (precisión del 99,9997%).

Gráfico 1. Representación de un nivel Six Sigma



Fuente: <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/gestion-de-calidad/nivel-sigma-y-dpmo/>

⁷ <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/gestion-de-calidad/nivel-sigma-y-dpmo/>

Visto así, el concepto puede resultar complicado de entender. Mejor veamos un ejemplo:

Imaginemos un proceso de un Contact Center para atender llamadas telefónicas de Clientes. Se determina que los tipos de defectos pueden ser:

- 1.El cliente pasa demasiado tiempo en espera
- 2.Al cliente se le da la información incorrecta
- 3.El trato es poco profesional
- 4.El cliente es transferido al lugar equivocado

Se recoge una muestra de 3.000 llamadas y, tras analizarlas, encontramos 230 defectos. Hay que tener en cuenta que contabilizamos defectos, no llamadas con defectos (una llamada puede tener más de un defecto).

Para conocer el DPMO se aplica la siguiente fórmula:

$$DPMO = \frac{1.000.000 \cdot D}{U \cdot O}$$

D=Número de defectos encontrados

U=Tamaño de la muestra

O=Número de oportunidades de defecto

En nuestro ejemplo,

$$DPMO = \frac{1.000.000 \cdot 230}{3.000 \cdot 4} = 19.167$$

Por cada millón de llamadas, algo más de 19.000 serán defectuosas.

Una vez conocemos el DPMO, podemos conocer en qué nivel Sigma se encuentra el proceso. Calculamos el DPO (defectos por oportunidad):

$$DPO = \frac{D}{U \cdot O}$$

En nuestro ejemplo,

$$DPO = \frac{230}{3.000 \cdot 4} = 0,0192$$

El desempeño del proceso (Yield) en % se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{Yield} = (1 - DPO) \cdot 100$$

Con nuestros datos, el nivel de desempeño es de:

$$\text{Yield} = (1 - 0,0192) \cdot 100 = 98,08\%$$

Con este dato podemos ir a una tabla de conversión que nos relaciona el desempeño del proceso con su valor en sigma:

Cuadro 2. Tabla de conversión Yield-Sigma

DPMO	Sigma Short Term (Z_{ST})	Sigma Long Term (Z_{LT})	Yield	Cpk
2	6.00	4.50	99.999660	2.00
5	5.90	4.40	99.999540	1.97
9	5.80	4.30	99.999150	1.93
13	5.70	4.20	99.998700	1.90
21	5.60	4.10	99.997900	1.87
32	5.50	4.00	99.996800	1.83
48	5.40	3.90	99.995000	1.80
72	5.40	3.90	99.993000	1.77
108	5.20	3.70	99.989000	1.73
159	5.10	3.60	99.984000	1.70
233	5.00	3.50	99.980000	1.67
337	4.90	3.40	99.970000	1.63
483	4.80	3.30	99.950000	1.60
687	4.70	3.20	99.930000	1.57
968	4.60	3.10	99.900000	1.53
1,350	4.50	3.00	99.870000	1.50
1,866	4.40	2.90	99.810000	1.47
2,555	4.30	2.80	99.740000	1.43
3,467	4.20	2.70	99.650000	1.40
4,661	4.10	2.60	99.500000	1.37
6,210	4.00	2.50	99.400000	1.33
8,198	3.90	2.40	99.200000	1.30
10,724	3.80	2.30	98.900000	1.27
13,903	3.70	2.20	98.600000	1.23
17,864	3.60	2.10	98.200000	1.20
22,750	3.50	2.00	97.700000	1.17
28,716	3.40	1.90	97.100000	1.13

Fuente: <https://www.six-sigma-material.com/Tables.html>

Según el cuadro 2, nuestro proceso de atender llamadas se encuentra en un nivel muy próximo al 3,6 Sigma. Como indicaba anteriormente, la meta de 6 sigma es llegar a un máximo de 3,4 defectos por millón de oportunidades, con lo que nuestro proceso de atender llamadas se encuentra por encima de la mitad del objetivo.

La siguiente tabla muestra la relación entre nivel de sigma y sus DPMO:

Cuadro 3. Tabla de conversión Yield-Sigma

Sigma	Eficiencia	DPMO
1	30,85%	690.000,0
2	69,15%	308.537,0
3	93,30%	66.807,0
4	99,30%	6.210,0
5	99,98%	233,0
6	99,99%	3,4

Fuente: https://es.wikipedia.org/wiki/Seis_Sigma

La estructura metodológica que se utiliza en Six Sigma a la hora de afrontar los proyectos es separarlo en diferentes etapas siguiendo el orden DMAIC. A modo de resumen, son las siguientes:

- **Define (Definir):** En esta etapa, identificamos el problema o la oportunidad de mejora en el proceso y definimos claramente el alcance del proyecto. También se crea un equipo de trabajo.
- **Measure (Medir):** En esta etapa, recopilamos datos relevantes sobre el proceso actual para comprender su rendimiento y variabilidad. Utilizamos herramientas básicas de estadística para analizar estos datos y establecer una línea de base que nos servirá para evaluar el éxito de las mejoras.
- **Analyze (Analizar):** En esta etapa, investigamos en profundidad la causa raíz del problema identificado en la etapa de definición. Utilizamos diferentes herramientas para identificar las causas subyacentes del problema.
- **Improve (Mejorar):** En esta etapa, desarrollamos las soluciones para abordar las causas raíz identificadas en la etapa de análisis. Estas soluciones se prueban en el proceso con el objetivo de minimizar riesgos.
- **Control (Controlar):** En la última etapa, implementamos las medidas de control para garantizar que las mejoras se mantengan a lo largo del tiempo. Monitoreamos el proceso de manera continua y establecemos sistemas para detectar y corregir cualquier desviación del rendimiento deseado.

Imagen 3. Fases de la metodología Six Sigma



Fuente: www.blog.mudanai.org

2.3. La combinación ganadora

Si has llegado hasta aquí, ya conoces qué objetivos pretende cada una de las dos metodologías y cómo se estructuran sus proyectos. Tanto Lean como Six Sigma se centran en mejorar la productividad y calidad desde puntos de vista diferentes. La parte Lean de eliminar desperdicios está muy bien para suprimir las tareas que no aportan valor y Six Sigma aporta una visión sustentada en datos sobre como de impredecible es un proceso, por lo que nos podemos plantear la siguiente pregunta:

¿Por qué he de aplicar dos metodologías y trabajar el doble? Que cada uno elija la metodología que más le convenga en base a sus preferencias, gustos o comodidad.

Supongamos una compañía que tiene tres procesos que queremos analizar. Veamos, de forma muy global y resumida, cómo aplicaríamos cada una de estas metodologías.

- Aplicando la filosofía Lean, analizamos las tareas que componen estos procesos e identificamos aquellas que no aportan valor al Cliente. Genial, hemos detectado los puntos de mejora de los procesos y qué tareas hemos de eliminar para ser más eficientes y conseguir una mayor satisfacción del Cliente. En un mundo ideal se acometerían todas las mejoras detectadas y se volvería a comenzar el proceso (Kaizen) pero por desgracia, normalmente no podemos implantar todas las mejoras detectadas debido a falta de presupuesto, desarrollos informáticos, etc... por lo que hemos de priorizar qué mejoras se implantan y cuales quedan englobadas en el famoso saco de “segunda fase del proyecto”.

La priorización en Lean la realizamos en base a lo que el Cliente nos transmite, adaptándolo a los objetivos estratégicos de la compañía y realizando una estimación de esfuerzo-impacto para determinar qué mejoras tendrán mayor retorno. De esta forma hemos conseguido reducir los tiempos medios de gestión de los procesos mejorados.

- Aplicando Six Sigma analizamos la variabilidad de estos tres procesos, detectamos qué actividades tienen una mayor desviación respecto a la media y nos focalizamos en implementar las mejoras que permitan reducir esta desviación y que sabemos que nuestros Clientes les dan mucha importancia. Seremos capaces de ofrecer unos tiempos de gestión más reales sin miedo a recibir incidencias por incumplimiento y, por lo tanto, la calidad percibida por nuestros Clientes se verá aumentada. Perfecto, hemos conseguido reducir la variabilidad de los procesos mejorados y nuestros Clientes nos recomendarán porque cumplimos con lo que nos comprometimos.

A estas alturas, como experto en mejora de procesos que eres, te has dado cuenta de que únicamente aplicando Lean no tenemos en cuenta la variabilidad. Podemos quedarnos con actividades que aportan valor al Cliente pero que tienen una variabilidad muy alta, y solo aplicando Six Sigma, podemos estar reduciendo la variabilidad de actividades que no aportan valor al Cliente.

Por eso, la combinación de Lean Manufacturing y Six Sigma forman el equilibrio perfecto que facilitan el crecimiento organizacional, la productividad y la excelencia operacional.

Debemos tener en cuenta los 7 desperdicios (mudas) que debemos considerar en cada proyecto de mejora que afrontemos:

1. Transporte. Hace referencia a movimientos de documentación o información (Ejemplos: Abuso de email, efecto ping-pong entre áreas para una incidencia o petición...). Actualmente el envío de documentos no se suele realizar de forma física, pero incluso en los envíos electrónicos, el tiempo de búsqueda-adjuntar-redactar-enviar es un tiempo que provoca interrupciones en la gestión diaria.
2. Inventario. No solo se refiere a productos acabados y semiacabados, sino también de documentos en espera de ser aprobados, exceso de versiones, etc. Cuántas veces hemos estado buscando un documento y al entrar en la carpeta nos encontramos con 32 versiones del mismo archivo y hemos de ordenar por fecha, leer el nombre por si existe alguna referencia que nos ayude a identificarlo, etc... para poder abrir el correcto.
3. Movimiento. Tiene que ver con el traslado físico de personas para, por ejemplo, ir a la impresora, preguntar a tu responsable (que se sienta en la otra punta de la oficina) una duda, etc... Estos movimientos son debidos, normalmente a una mala organización del espacio de trabajo.
4. Espera. Cualquier tiempo de retraso causado por la no disponibilidad de recursos, personas o información. Por ejemplo, un Cliente en espera de ser respondido porque dependemos de que nuestro manager nos autorice algo, no poder comenzar reuniones porque falta alguien, sistemas informáticos muy antiguos que ralentizan las gestiones y todo lo que comporte no poder realizar tus tareas debido a tener que esperar algo.
5. Sobreproducción. Consiste en hacer más de lo que el Cliente necesita. Por ejemplo, llevar a reuniones más documentos de los necesarios, presentaciones con una cantidad ingente de diapositivas que no eran necesarias, enviar correos electrónicos con copia a más personas de las requeridas... Aquí, más que nunca, la frase "menos es más" adquiere un nuevo nivel.

6. Sobreprocesamiento. Nos referimos al uso ineficiente de los recursos. Aquí podemos incluir los formularios que contienen como obligatorios más campos de los necesarios, replicar los mismos datos en diferentes sistemas informáticos, o diferentes formas de realizar la misma tarea por parte de los trabajadores, etc... Llevándolo al extremo, podríamos ver a alguien utilizando una calculadora para realizar sumas en una hoja de cálculo.

7. Defectos. Son todas aquellas tareas que generan errores y provoca "retrabajo". Modificar un informe, imprimir un documento por un error en los datos son defectos que causan una pérdida de tiempo y eficiencia en las tareas. Una jefa que tuve hace muchos años utilizaba una regla que me ha acompañado desde entonces: "el minuto de oro". Antes de enviar cualquier documento, correo electrónico, etc.... dedícale un tiempo a repasarlo y asegurarte que está todo correcto.

¿Recordáis que cada metodología tenía su propia técnica para desglosar sus proyectos en diferentes fases? Al aplicar Lean Six Sigma, os podréis preguntar cuál escogeremos. Pues bien, este cuadro resume y muestra las equivalencias entre las etapas PDCA y las etapas DMAIC.

Imagen 4. Equivalencias entre etapas PDCA y DMAIC



Fuente: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:DMAIC_PDCA.png

Lógicamente, siempre que podamos, utilizaremos la metodología DMAIC ya que nos proporciona más detalle y control en cada una de las fases.

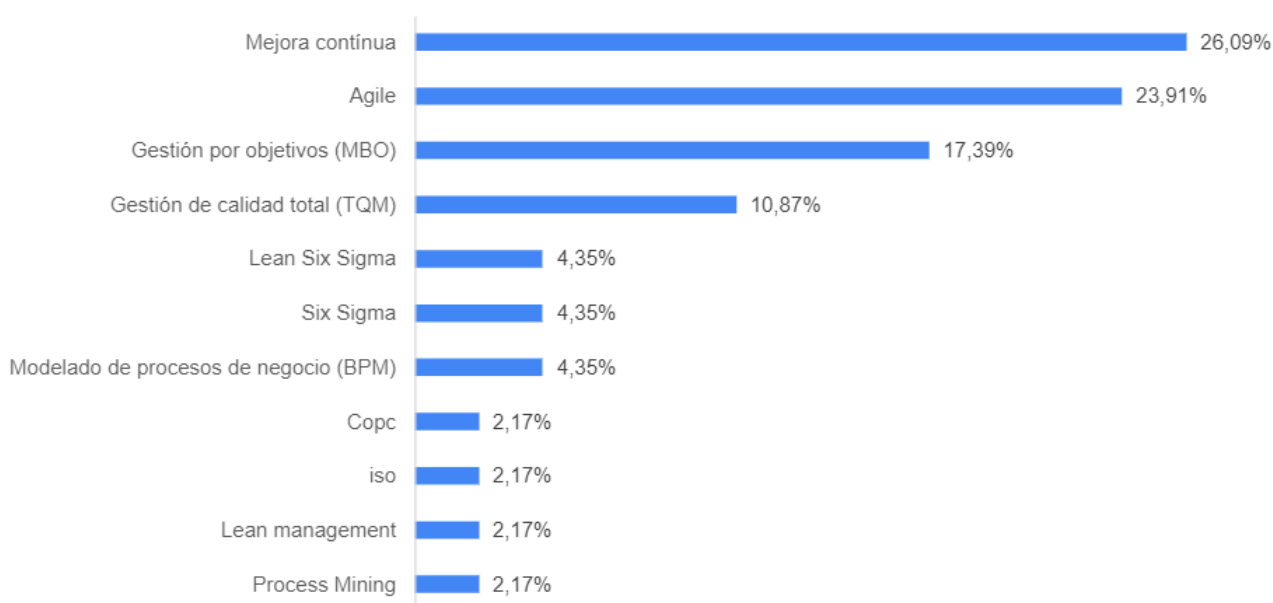
En resumen:

- Lean incrementa la velocidad, Six Sigma incrementa la precisión
- Lean es mejora continua, Six Sigma mejora la calidad
- Lean elimina el desperdicio, Six Sigma reduce los defectos
- Lean mejora la productividad, Six Sigma reduce el tiempo de ciclo
- Lean minimiza tiempos improductivos, Six Sigma reduce la variabilidad
- **AMBOS se enfocan en los Clientes⁸.**

2.4. ¿Y esto puede funcionar en una compañía aseguradora?

En una encuesta realizada a 53 profesionales del sector servicios donde se les preguntaba por la metodología de mejora de procesos que se utilizaba en sus respectivas compañías, únicamente el 4,35% aplicaba Lean Six Sigma. Un porcentaje muy bajo si lo comparamos con, por ejemplo, mejora continua que representa más del 26%.

Gráfico 2. Metodologías de mejora de procesos en sector servicios



Fuente: elaboración propia

⁸ <https://es.linkedin.com/pulse/la-sinergia-lean-y-six-sigma-carlos-toledo-p%C3%A9rez-cqa-Lean-Six-Sigmabb->

Con todo lo expuesto hasta el momento y con los resultados que arroja la encuesta, la implantación de Lean Six Sigma puede sonar a teoría utópica que nunca se podrá poner en marcha de forma real. Ninguna empresa se lanzará a implantar esta metodología sin tener la certeza que la inversión que supone tendrá beneficios que compense dicha inversión. A continuación, presento un caso real de implantación (no es un caso donde yo participara) y los resultados que se obtuvieron.

En 2020 se publicó un artículo⁹ donde se presentaba un caso de mejora utilizando Lean Six Sigma en la compañía aseguradora Versicherungskammer Bayern Grup de Múnich, Alemania.

Esta compañía, fundada en 1811, es la aseguradora pública más grande de Alemania, con una plantilla en 2018 de más de 6.500 trabajadores.

Tras obtener unos resultados mediocres en una encuesta nacional realizada sobre una muestra de 12.000 clientes elegidos al azar para conocer su nivel de satisfacción respecto a su compañía de seguros, se decidió implementar Lean Six Sigma para mejorar este resultado.

Al finalizar la implementación, tomando como ejemplo el dpto. de negocio salud, los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes

Según el barómetro de clientes, la satisfacción de los clientes aumentó de 63,1% a 69,8%, aumentando su ventaja competitiva. También aumentó la eficiencia (cantidad de operaciones de clientes por empleado por día) procesando de 28,5 a 29,8 operaciones por día. Otro indicador que se vio mejorado fue la caída de cartera, pasando del 88,6% al 82,7%.

En la imagen 5 se muestra un resumen de los resultados.

⁹ <https://link.springer.com/article/10.1007/s11573-020-00989-9>

Imagen 5. Resultados en Negocio salud



Fuente. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11573-020-00989-9/figures/6>

Un vistazo a los números permite ver cómo la implantación de Lean Six Sigma permitió a la compañía aumentar los indicadores de servicio y productividad.

3. Implementando Lean Six Sigma

A partir de aquí, tal y cómo comentaba en la introducción, explicaré la forma en la que he abordado los proyectos de mejora utilizando la metodología Lean Six Sigma.

Si habéis leído, tenéis conocimientos y/o habéis participado en proyectos de este estilo, aquí no encontraréis la guía “formal” de afrontar estos proyectos. Aquí podréis conocer mi experiencia y por qué hay herramientas que no me han funcionado (y por tanto no utilizo) y cuáles sí.

Lo que pretendo al compartir esta visión personal es poner a vuestra disposición conocimientos prácticos y lecciones aprendidas directamente de alguien (en este caso, yo) que ha llevado a cabo la implantación de esta metodología. Considero que las experiencias y los ejemplos sobre casos reales ofrecen una visión más concreta y aplicada de cómo se implementan los principios y herramientas de Lean Six Sigma en un entorno empresarial.

Leer sobre una experiencia de este estilo proporciona ideas sobre cómo abordar diferentes desafíos, identificar oportunidades de mejora y aplicar enfoques efectivos para adaptarlos a las necesidades de la organización. Como indicaba en los objetivos de esta tesis, quiero proporcionar información valiosa sobre las dificultades que os podréis enfrentar y cómo superarlas. Aprender de los errores y dificultades de otros ayuda a evitar cometer los mismos errores y permite estar alerta y tomar medidas preventivas para evitar caer en esas trampas y viceversa, conocer casos de éxito os servirá de inspiración e incentivo de cara a embarcaros en vuestras propias iniciativas de mejora continua.

Es evidente que cada organización es única en términos de cultura, objetivos y desafíos, pero ninguna puede obviar los pilares básicos de eficiencia operativa, calidad del servicio y satisfacción del Cliente.

3.1. Etapa 0. ¿Por dónde empezamos?

Según mi experiencia, lo primero que hay que hacer es determinar el grado de implicación del equipo directivo en la implantación de Lean Six Sigma en la compañía y hasta qué punto son conocedores de cómo esta metodología puede ayudar a mejorar la calidad, reducir costos y aumentar la satisfacción del Cliente, y comunicar esa visión de manera clara y convincente a todos los niveles de la organización.

Esta metodología solo funciona de arriba hacia abajo y realmente deben creer y apostar por ella cómo forma de mejorar los procesos y la experiencia del Cliente dotando de los recursos y tecnología necesaria para poder llevarlo a cabo.

Otra de las funciones del equipo directivo es promover la formación sobre esta metodología, por lo que a futuro se podrán ampliar los recursos brindando oportunidades de formación adecuadas a los empleados en todos los niveles de la organización, incluyendo la capacitación en herramientas y metodologías de Lean Six Sigma, así como en habilidades de liderazgo y gestión del cambio.

Esto permitirá acometer proyectos de mayor envergadura o simultanear varios proyectos de mejora a la vez.

Veamos ahora cómo se organiza, de más responsabilidad a menos, la jerarquía de un proyecto Lean Six Sigma según sus conocimientos y certificaciones

- **Cinturón Máster Negro (Master Black Belt):** El cinturón máster negro es el nivel más alto en Six Sigma. Los cinturones máster negros son líderes y expertos en la metodología. Además de las habilidades de un cinturón negro, también tienen habilidades de liderazgo, mentoría y capacitación. Los cinturones máster negros suelen estar involucrados en la planificación estratégica de Six Sigma en una organización.
- **Cinturón Negro (Black Belt):** El cinturón negro es el nivel avanzado en Six Sigma. Los cinturones negros son expertos en la metodología y suelen liderar proyectos de mejora de procesos. Son responsables de supervisar a los cinturones verdes y de garantizar que se apliquen las herramientas y técnicas de Six Sigma de manera efectiva. Los cinturones negros tienen un conocimiento profundo de las herramientas estadísticas y son capaces de resolver problemas complejos.
- **Cinturón Verde (Green Belt):** El cinturón verde es el nivel intermedio-avanzado en Six Sigma. Los cinturones verdes trabajan en proyectos de mejora de procesos, recopilando y analizando datos, identificando problemas, implementando soluciones y monitoreando los resultados. También pueden liderar proyectos más pequeños por sí mismos.
- **Cinturón Amarillo (Yellow Belt):** El cinturón amarillo es el nivel intermedio en Six Sigma. Los cinturones amarillos trabajan en proyectos de mejora

de procesos bajo la dirección de los cinturones verdes o negros. Ayudan a recopilar datos, realizar análisis básicos y sugerir mejoras.

- Cinturón Blanco (White Belt): El nivel de cinturón blanco es el nivel introductorio en Six Sigma. Los cinturones blancos tienen una comprensión básica de la metodología y pueden participar en proyectos como miembros del equipo.

Cualquier proyecto Lean Six Sigma debe contar con un responsable (normalmente un Black Belt miembro del equipo directivo) que lidere la implementación y vele por el uso correcto de la metodología. Esta figura se la conoce como sponsor del proyecto. También se encargará de hacer de enlace entre el equipo directivo y el equipo de trabajo del proyecto.

Y, por último, nosotros, los encargados de analizar y mejorar los procesos. Los líderes de proyecto.

3.2. Etapa 1. DEFINIR

Ahora que ya contamos con el apoyo incondicional del equipo directivo de la compañía y sabemos que nos respaldan al 100% en la implementación de esta metodología, necesitamos organizar el equipo de trabajo que liderará los proyectos Lean Six Sigma dentro de la organización.

No hace falta contratar al mejor Master Black Belt en Lean Six Sigma, así como a un ejército de Green Belts para asegurar el éxito de un proyecto.

Si contamos con mucho personal formado y titulado en Lean Six Sigma mucho mejor, pero para comenzar la implantación de la metodología Lean Six Sigma y abarcar la mayoría de los primeros proyectos, un Black Belt en el equipo directivo (o con vastos conocimientos en la metodología) y un Green Belt (con experiencia liderando estas implementaciones) como responsable del proyecto es más que suficiente.

Más adelante, una vez que identifiquemos el proceso a mejorar, ampliaremos el equipo de trabajo con las personas clave de las áreas implicadas en dicho proceso.

Para determinar qué proceso de la compañía seleccionamos como objeto de análisis para su mejora hemos de basarnos en criterios objetivos y cuantificables.

En muchas ocasiones el proceso a mejorar vendrá dado desde dirección, sin conocer muy bien las pautas seguidas para dicha decisión. Un consejo que me dieron hace años y he ido aplicando siempre que he podido es que tenemos que ser críticos con las decisiones que se tomen desde “arriba” y que afecten a los proyectos Lean Six Sigma. Debemos pedir explicaciones sobre el porqué de estas decisiones y en base a qué se han tomado, y si es necesario, debatirlo. No podemos olvidar que somos responsables del proyecto Lean Six Sigma, y tenemos que sentirnos cómodos.

Si hemos de determinar nosotros qué proceso ha de ser el objeto de mejora del proyecto, es imprescindible conocer a nuestros Clientes para saber qué procesos son los que más valor les aportan y, de estos, cuáles son los que perciben con menos calidad.

Para alcanzar este fin, disponemos de varias herramientas que nos permitirán llegar a este nivel de conocimiento sobre nuestros Clientes.

3.2.1. La voz del Cliente (VOC)

Antes de comenzar a reunirnos y llenar las paredes de una sala con cientos de post-it (normalmente con todas las tonalidades posibles) con ideas de mejoras, tenemos que ser capaces de contestar a la siguiente pregunta:

¿Qué esperan de nosotros nuestros Clientes?

Es vital conocer las necesidades reales de nuestros Clientes para convertir estas expectativas en métodos de gestión que permitan crear valor para él y mejorar de forma significativa su experiencia.

Únicamente alineando la opinión de los Clientes con los objetivos estratégicos de la compañía, conseguiremos colocar al Cliente en el centro de toda la organización (término que está tan en boga últimamente).

Está claro que no podemos definir el rumbo de una compañía únicamente en los requerimientos de los Clientes. Como dijo Steve Jobs:

“El Cliente no sabe lo que quiere, hasta que se lo muestras”

Pero sin este conocimiento, muchas de las mejoras que se implanten en una compañía no tendrán la eficiencia esperada dado que el Cliente no encontrará valor en ellas, perdiendo la confianza en la compañía al tener la sensación de que no se le tiene en cuenta y posiblemente la competencia sí que lo haga, pudiendo perder al Cliente.

Este conocimiento se define como la Voz del Cliente, y para obtenerlo nos hemos de basar en los datos que dispongamos en el sistema de la compañía (encuestas realizadas, NPS, etc....) y en los casos que estos datos no aporten la información necesaria, o no sea suficiente, deberemos realizar estudios para obtener esta información. Normalmente el Área de Calidad dispone de la experiencia y herramientas necesarias para realizar este estudio utilizando canales de comunicación con el fin de recopilar la retroalimentación de los Clientes (tanto cuantitativa como cualitativa). Esto puede incluir encuestas, formularios en línea, líneas directas de atención al cliente, comentarios en redes sociales, etc...

El equipo directivo y nosotros, como líderes del proyecto, únicamente hemos de acompañarlos recordando la importancia de realizar preguntas abiertas: en lugar de hacer preguntas cerradas que solo requieren respuestas de "sí" o "no", se han de hacer preguntas abiertas para fomentar respuestas más detalladas y significativas. Por ejemplo, en lugar de preguntar "¿Está satisfecho con nuestro servicio de grúa?", se debería preguntar "¿Qué aspectos le gustan de nuestro servicio de grúa y en qué aspectos podríamos mejorar?".

Contra más exhaustivo sea el estudio, más información podremos recopilar y mejor conoceremos las necesidades de nuestros Clientes.

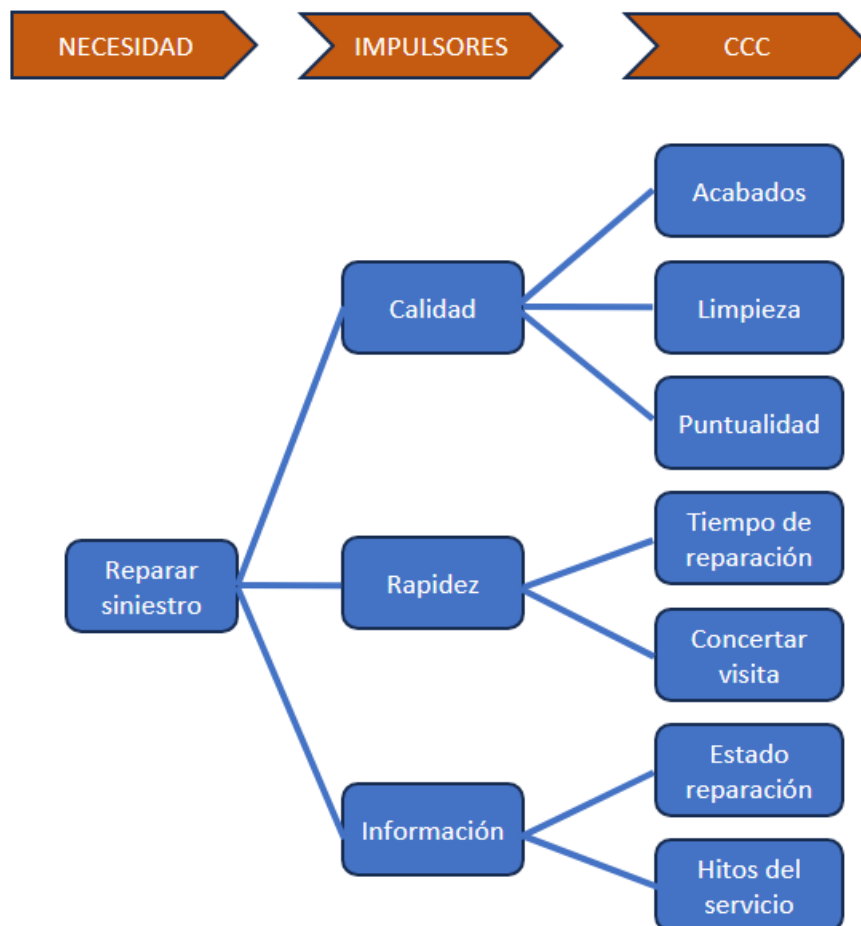
Una vez obtenida esta información deberemos analizarla y clasificarla con el fin de encontrar patrones o necesidades recurrentes que nos ayuden a identificar las CCC (Características Críticas de la Calidad).

3.2.2. Características Críticas de la Calidad (CCC)

Las características críticas de la calidad son aquellos atributos más importantes de un servicio que tiene un impacto significativo en la satisfacción de nuestros Clientes. O, dicho de otra forma, es aquella que, si se cumple correctamente, asegurará la calidad del servicio en su totalidad.

Imaginemos que preguntamos a nuestros Clientes qué es lo que más valoran en la gestión de la reparación de un siniestro de hogar por agua. Tras recabar toda la información, podremos realizar un esquema similar al de la imagen 6:

Imagen 6. Ejemplo de CCC



Fuente: elaboración propia

Este esquema (con datos no tan inventados cómo podría parecer) nos muestra los puntos que más valoran nuestros Clientes a la hora de la gestión de este tipo de reparaciones. Mientras nosotros buscamos la eficiencia abaratando los costes externos (albañiles, fontaneros, pintores, etc....) y acortando el Lead

Time del proceso en general, para los Clientes, una parte muy importante es que les informemos sobre cómo va la gestión.

3.2.3. El Project Charter

Hasta ahora hemos creado el equipo de trabajo que liderará el proyecto Lean Six Sigma, hemos escuchado a nuestros Clientes y sabemos qué procesos son los más importantes para ellos. No está mal, ¿eh?

Pero todavía no sabemos qué proceso será el objeto de análisis y mejora. Para decidirlo, agruparemos esas actividades críticas para el Cliente según la fase de operación y podremos identificar los procesos internos que afectan directamente a las CCC definidas. Hay que tener en cuenta que habrá algunas en las que no podremos actuar directamente, como por ejemplo en los procesos de proveedores externos.

Siguiendo con el ejemplo de la imagen 6, podemos observar que, de los tres impulsores, únicamente el de “Información” está incluido exclusivamente en los procesos de nuestra compañía, los otros dos dependen, en este caso, de los reparadores externos.

A tenor de estos datos, podemos determinar el proceso a mejorar: Comunicación al Cliente del estado de la reparación del siniestro.

El siguiente paso será calcular la estimación de ahorro una vez implantada la mejora, lo que se conoce como Business Case. No deben ser números muy exactos ni complejos. Estimamos un porcentaje de ahorro y calculamos lo que supondrá en términos económicos.

Para mí, la forma más sencilla de realizar este cálculo es en función de los FTE's¹⁰ involucrados en el proceso. Conociendo el coste empresa de un FTE, podemos calcular los ahorros estimados.

Para el ejemplo que nos ocupa, supongamos que la compañía dispone de 50 agentes a jornada completa que atienden llamadas de Clientes y estimamos que nos ahorraremos un 5% de estas llamadas tras implantar la mejora.

Cuadro 4. Cálculo ahorro estimado

Mejora	Descripción	Beneficio	Ahorro estimado	FTE's que realizan el servicio	Coste empresa anual FTE	Ahorro estimado anual
Mejorar el proceso de envío de comunicaciones al Cliente	En cada hito del servicio de reparación del siniestro se enviará una comunicación automática al Cliente	Disminuir el número de llamadas recibidas por el Dpto. Atención Cliente reclamando información sobre el estado de la reparación	5%	50,00	19.900,00 €	49.750,00 €

Fuente: elaboración propia

¹⁰ FTE: Full-Time Equivalent. Relación de horas laborales respecto a una jornada completa.

Con toda esta información podemos elaborar el acta “oficial” de los proyectos Lean Six Sigma, el Project Charter.

Este documento proporciona una visión general del proyecto, define su alcance, establece los objetivos, identifica los recursos necesarios y establece las expectativas del proyecto, así como el ahorro esperado (en unidades monetarias).

Este documento es el que el sponsor del proyecto deberá presentar para su aprobación al comité de dirección y dará luz verde al inicio del proyecto, de ahí que sea imprescindible una estimación del ahorro previsto expresado en unidades monetarias. Normalmente no sirve de nada explicar que la satisfacción del Cliente se verá aumentada o que los trabajadores podrán asumir más tareas en el mismo tiempo. Los directivos únicamente esperan que el proyecto aporte beneficios a la compañía.

Hay que tener en cuenta que este acta es un documento vivo y que se debe ir actualizando con cualquier cambio que se produzca en el proyecto. Ha de servir de “road map” (cómo los que utilizan los pilotos en el París-Dakar) a cualquier persona que se interese por el proyecto y quiera saber qué pretendemos hacer, cómo y cuándo.

Existen infinidad de plantillas en la red y cada compañía posiblemente disponga de algún documento parecido para la gestión de sus proyectos que se podrá adaptar con el fin de que contenga la información necesaria.

Aquí os dejo la que suelo utilizar yo cumplimentada con los datos del caso de ejemplo.

Imagen 7. Project Charter

Project Charter

Fecha: 15/02/2023

Título del proyecto:			
Mejora de las comunicaciones al Cliente sobre el estado de la reparación del siniestro.			
Sponsor		Responsable proyecto	
NOMBRE Y APELLIDO		JUAN ANTONIO GÓMEZ	
Miembros del equipo:			
Miembro 1			
Miembro 2			
Descripción del problema:			
Actualmente no existe una comunicación proactiva al Cliente sobre el estado de la reparación de su siniestro ni de las causas de posibles incidencias. Si el Cliente necesita nformación se ha de poner en contacto con nosotros a través de los canales establecidos.			
Objetivos:			
1. Disminuir el número de llamadas recibidas por el Dpto. Atención Cliente reclamando información sobre el estado de la reparación.			
2. Mejorar la experiencia del Cliente y conseguir su fidelización.			
Resultados económicos esperados:			
49.750,00 € anuales desde la fecha de implantación			
Beneficios esperados para los clientes:			
Obtener información de forma automatizada sobre la evolución de la gestión de sus siniestro, identificado como una CCC en el estudio realizado.			
Mejorar su percepción sobre la gestión del siniestro. Fidelizar.			
Recursos disponibles:			
Equipo proyectos LSS			
Áreas afectadas			
Atención al Cliente			
PLANIFICACIÓN	Fecha inicial	Fecha prevista	FIRMADO
Definir	15/02/2023	31/03/2023	
Medir	03/04/2023	12/05/2023	
Analizar	15/05/2023	07/07/2023	
Mejorar	10/07/2023	25/08/2023	
Controlar	28/08/2023	06/10/2023	

Fuente: elaboración propia

3.3. Etapa 2. MEDIR

En esta fase hemos de conseguir entender cómo se está comportando el proceso actualmente y obtener los KPI o las métricas necesarias que nos permitan, una vez implantada la mejora, comparar los números antes y después de la implantación.

No nos servirá de nada implementar mejoras y conocer, por ejemplo, los nuevos tiempos de gestión si no sabemos qué plazos teníamos antes de la mejora, con el fin de comparar el resultado inicial con el real.

3.3.1. Diagramar el proceso

Lo primero que hemos de hacer es realizar el diagrama de flujo del proceso a un nivel de detalle que nos permita identificar las actividades clave del proceso, sus propietarios y el flujo del proceso.

En esta parte, para mí, es imprescindible mantener reuniones con los trabajadores que están en el día a día realizando este proceso con el fin de conocer de primera mano todos los detalles de este. En Lean Six Sigma, se conoce como ir al Gemba¹¹.

Ir al Gemba es una oportunidad real para observar donde verdaderamente sucede el trabajo y para construir relaciones con los trabajadores basadas en la confianza mutua. Ningún directivo o manager conoce las problemáticas de un proceso como la gente que lidia con él cada día. Hemos de hacerles partícipes, no solo de los objetivos que pretendemos con el proyecto, sino de que su experiencia y conocimientos son esenciales para conseguir entender y mejorar el proceso objeto del proyecto.

En estas reuniones hemos de escuchar, escuchar, preguntar alguna duda y volver a escuchar. Después de realizar este ejercicio de escucha estaremos preparados para realizar el WorkFlow del proceso tal y cómo se ejecuta actualmente. Los principales aspectos que debe contemplar son:

- Centrarse en las partes críticas
- Mostrar cómo funciona el proceso
- Indicar los propietarios de las actividades del proceso
- **Reflejar la realidad del proceso, no cómo debería funcionar teóricamente si no cómo se está realizando.**

¹¹ Gemba: Término japonés que significa "el verdadero lugar"

A la hora de realizar el diagrama de flujo del proceso podemos utilizar cualquiera de las herramientas que existen para realizar estos diseños. Yo personalmente, he probado varias, pero siempre acabo utilizando la herramienta Microsoft® Visio®. Pero al final esto va a gusto del consumidor y nos tenemos que sentir cómodos y ser eficientes.

Respecto a la elaboración de un WF¹² también hay infinidad de manuales, plantillas y documentación que pueden servir de guía, pero sí que me gustaría comentar (basándome en experiencias donde el abuso de simbología afectó a la comprensión del diagrama) algunas características que creo que deben tener todos los WF y un resumen de los estándares de simbología utilizada.

Es imprescindible incluir en el diagrama de flujo a los propietarios de las actividades. Yo siempre diseño el WF en horizontal, separando los diferentes propietarios en calles. Las actividades de cada propietario se incluirán en sus respectivas calles.

Todo proceso ha de tener un inicio, ya sea utilizando el símbolo de inicio de proceso o bien un proceso externo que desencadena el inicio del proceso del WF. Un diagrama de flujo sin un inicio te hace perder tiempo intentando descifrar por dónde comienza.

Los procesos externos (procesos con entidad propia que interactúan con el proceso que estamos diagramando) se deben incluir como lo que son, externos. Por ejemplo, si en nuestro proceso actúa un proceso externo que es validar los datos de un formulario, es lógico pensar que no dibujaremos todo el proceso de cómo funciona esta validación, marcamos una referencia y listo.

¹² WF. WorkFlow o Diagrama de flujo.

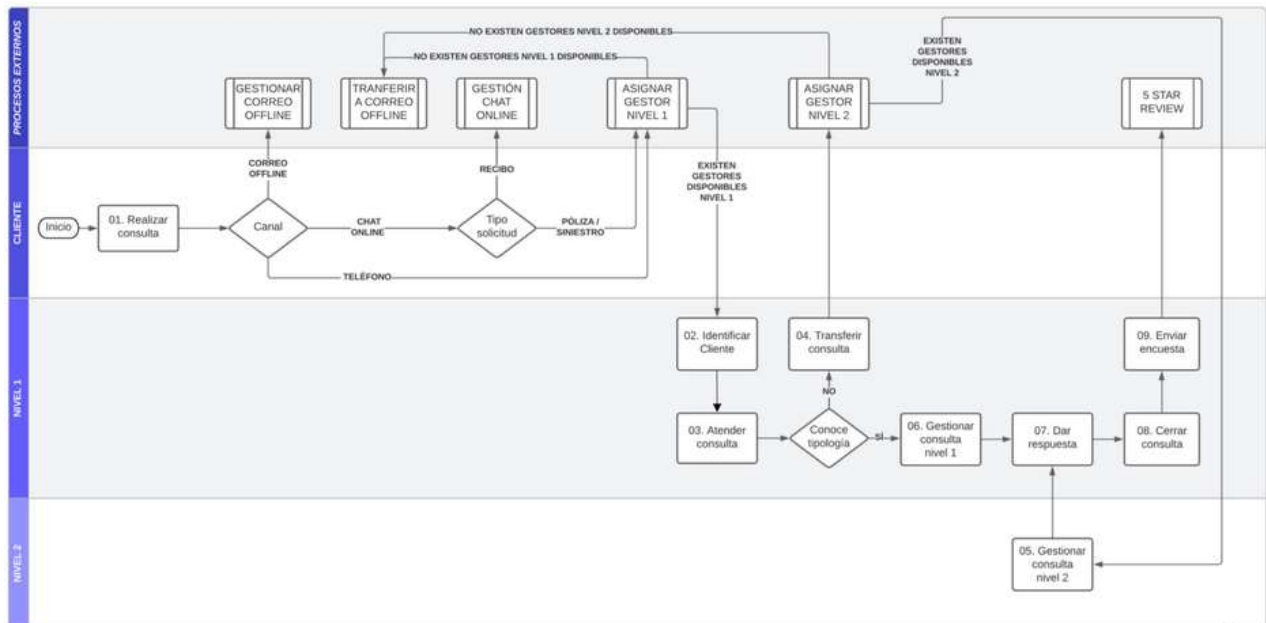
Imagen 8. Simbología básica de un diagrama de flujo

Nombre	Símbolo	Función
Inicio/Final		Se utiliza para representar el inicio o fin de un proceso o programa
Entrada/Salida		Se utiliza para representar la introducción de datos por medio de periféricos.
Proceso		Se utiliza para representar cualquier tipo de operación que pueda originar cambio de valor, formato o posición de la información almacenada en memoria, operaciones aritméticas, de transformaciones, etc.
Decisión		Se utiliza para indicar operaciones lógicas o de comparación entre datos.
Documento		Se utiliza para representar la salida de datos por impresora, pero en ocasiones es usado para mostrar datos o resultados.
Desplegar/Mostrar		Este es utilizado para representar la salida o para mostrar la información por medio del monitor o la pantalla.
Proceso predefinido		Se utiliza para representar procesos ya definidos tales como llamada a procedimientos o funciones y el inicio del mismo.
Base de datos		Se utiliza para representar la escritura o almacenado de datos en la base de datos.
Almacenamiento de datos		Se utiliza para representar la escritura o almacenado de datos en disco o en línea.
Unir		Se utiliza para acoplar segmentos del diagrama o para recibir la línea de flujo.
Multi-documento		Se utiliza para representar la salida, despliegue o impresión de varios documentos.
Entrada manual		Representa la intervención de usuario para dar una entrada a datos requeridos (No se confunda con el símbolo de Entrada / Salida).
Operación manual		Representa la intervención del usuario para realizar un proceso manual.
Almacenamiento interno		Se utiliza para representar el almacenamiento en memoria de algún proceso o valor.
Cinta magnética		Representa datos grabados en una cinta magnética.
Límite de ciclo		
Preparación		Expresa proceso de llamada a un proceso subalterno.
Tarjeta		Representa la entrada de datos o lectura de datos de una tarjeta perforada o recientemente de memorias de almacenamiento.
Retraso		Representa la atraso para poder iniciar el siguiente proceso o tarea.
Conector (dentro de página)		Sirve para enlazar dos partes cualesquiera de un diagrama a través de un conector en la salida y otro conector en la entrada. Se refiere a la conexión en la misma página del diagrama
Conector (fuera de página)		Sirve para enlazar dos partes cualesquiera de un diagrama a través de un conector en la salida y otro conector en la entrada. Se refiere a la conexión en distinta página del diagrama
Línea de flujo		Indica el sentido de la ejecución de las operaciones

Fuente: https://www.researchgate.net/figure/Algunos-de-los-simbolos-utilizados-en-los-flujogramas_fig5_294835900

A continuación, os muestro cómo podría quedar el WF de nuestro proceso de mejora:

Imagen 9. Diagrama de flujo de proceso



Fuente: elaboración propia

3.3.2. Cojamos el cronómetro

Recordemos que, en esta etapa de MEDIR, uno de los objetivos es conocer el tiempo de gestión actual del proceso desde el principio hasta el final de este.

Una vez que ya hemos dibujado el diagrama de flujo y conocemos todas las actividades y sus propietarios, hemos de sumar los tiempos de cada una de estas actividades para obtener el tiempo total del proceso o Lead Time.

Actualmente, la mayoría de las tareas que se realizan dejan un registro (log) en los sistemas informáticos de las compañías:

- Fecha y hora de inicio de la tarea
- Fecha y hora de cierre de la tarea
- Usuario que inicia la tarea
- Usuario de cierre
- Etc...

Esta información nos puede ayudar a conocer los TMO¹³ de ciertas actividades (Process Mining se basa en estos eventos para poder procesar datos), pero existen muchas que, por su naturaleza, con los datos existentes no nos aportan la información real E2E¹⁴ de la tarea.

Ante estos casos no nos queda otra opción que, con el fin de conseguir este tiempo, nos hemos de sentar al lado de la persona que realiza esta tarea, tener en la mano un cronómetro e ir apuntando en una hoja los tiempos medidos.

Para que la medición tenga sentido, normalmente realizo quince mediciones de la tarea a tres trabajadores diferentes. La tabla a utilizar para registrar las mediciones puede ser similar a la que se muestra en el cuadro 5.

Cuadro 5. Tabla de registro TMO

		Persona 1															
		Med. 1	Med. 2	Med. 3	Med. 4	Med. 5	Med. 6	Med. 7	Med. 8	Med. 9	Med. 10	Med. 11	Med. 12	Med. 13	Med. 14	Med. 15	Media
Tarea 1																	
Tarea 2																	
Tarea 3																	
Tarea N																	

Fuente: elaboración propia

Hemos de ser capaces de transmitir que esta medición en ningún caso se realiza con el fin de fiscalizar su forma de trabajar o con el objetivo de quedarnos con los más rápidos y despedir a los lentos. Es muy importante, como comentaba anteriormente en estas páginas, hacer ver al trabajador que su implicación y dedicación son imprescindibles para poder realizar el proyecto de mejora y que comprendan que esta toma de tiempos forma parte de la metodología y no repercutirá negativamente en su trayectoria profesional.

Una cosa a tener en cuenta es el formato de los tiempos. En no pocas ocasiones me he encontrado con tiempos expresados de la siguiente forma:

1,30 minutos

Hemos de ser conscientes de que este tiempo no indica, como se pretendía reflejar, un minuto y medio (90 segundos), sino un minuto y 0,30 minutos (78 segundos). Cualquier formato es válido siempre que se acuerde y se mantenga durante toda la ejecución del proyecto.

¹³ TMO: Tiempo Medio de Operación

¹⁴ E2E: End to End. Desde el principio hasta el final.

También debemos considerar a la hora de realizar mediciones que es importante aislar al trabajador de “distracciones”, cómo pueden ser llamadas de teléfono, preguntas de compañeros, etc... Hemos de medir el TMO de la actividad que es donde implementaremos las mejoras. El resto de los factores externos seguirán actuando una vez mejorado el proceso.

Llegados a este punto, os podréis preguntar por qué no delegamos esta tarea al propio trabajador y que sea él quien registre los tiempos y luego nos los envíe. Al fin y al cabo, queremos que se sientan partícipes del proyecto y comprendan la importancia de su rol en el mismo.

La toma de mediciones ha de ser muy rigurosa y, por norma general, los trabajadores ya van muy ocupados realizando sus tareas diarias como para encima sobrecargarles con la tarea extra de apuntar en un papel las mediciones de sus actividades. Por mi experiencia, esta carga extra provoca que las mediciones se realicen de una forma poco ortodoxa, y en algunos casos, de forma aleatoria al finalizar la jornada, arrojando datos no reales que provocarán errores en las estimaciones de ahorro tras implantar las mejoras.

No quiero que esta afirmación se entienda como una crítica o una desconfianza hacia el trabajador. Es una realidad y estoy seguro de que la mayoría de nosotros actuaríamos igual. Es normal que se priorice el trabajo diario que debe salir sí o sí.

3.3.3. Volumetría de tareas del proceso

Las siguientes métricas que hemos de obtener son las volumetrías de las actividades que forman el proceso a mejorar.

Estas volumetrías nos permitirán conocer los tiempos de ocupación de los trabajadores que participan activamente en el proceso durante un periodo determinado y podremos observar la disminución (si lo hacemos bien) tras la implantación. También nos permitirán hacer una primera priorización de mejora sobre aquellas tareas que tengan mayor peso en el proceso.

En esta toma de datos se hace imprescindible la colaboración con el departamento de IT de la compañía. Lo ideal sería poder disponer de una herramienta BI que nos permitiera extraer, de forma autónoma, los datos necesarios (si es tu caso, ¡enhorabuena!). Pero por desgracia, la norma general es que no todo lo que existe en las bases de datos está disponible para el público general.

Hemos de ser capaces de transmitir a IT qué datos precisamos, cómo lo queremos y qué periodo debe abarcar la búsqueda. Tengamos en cuenta que precisamos disponer de todas las tareas cerradas asociadas al proceso durante el periodo establecido y sus usuarios de cierre.

Dos necesidades que parecen obvias, pero muchas veces se pasan por alto y provocan retrasos, son:

1. Confirmar los nombres de las tareas. Lo que nosotros identificamos como nombre de tarea “Registrar documento de factura”, para IT se denomina “TR32RDFA_Z11”
2. Confirmar los nombres de usuario. Yo me llamo Juan Antonio Gómez, pero para IT soy el usuario INT003423

Después de varias reuniones, hacer la petición oficial por el canal establecido y batallar para que no se demore demasiado, hemos conseguido nuestra hoja de cálculo (o documento de texto si tienes mala suerte).

Ahora, sencillamente, multiplicamos nuestros TMO medidos por el número de tareas realizadas y ya tenemos nuestras métricas de partida, quedando algo similar a esta tabla:

Cuadro 6. Tabla de horas anuales de gestión

	Trabajador 1	Trabajador 2	Trabajador 3	Total horas anuales
Tarea 1	60,00	44,00	52,00	156,00
Tarea 2	104,00	183,00	169,00	456,00
Tarea 3	100,00	109,00	173,00	382,00
Tarea 4	287,00	235,00	182,00	704,00
	551,00	571,00	576,00	1.698,00

Fuente: elaboración propia

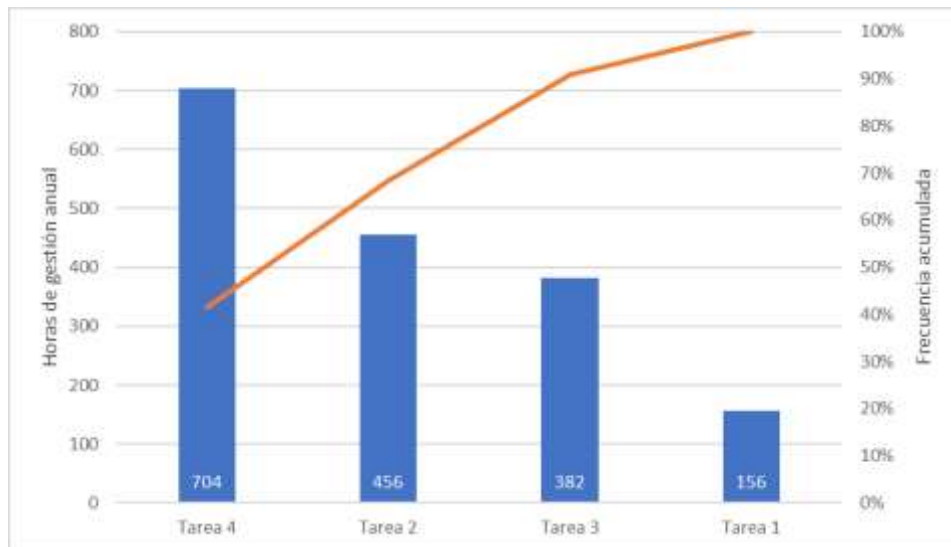
Para poder realizar una primera priorización (aproximada) de las actividades sobre las que deberemos centrar nuestras mejoras se suele utilizar el diagrama de Pareto. Esta regla establece que, de forma general, el 80% de las consecuencias provienen del 20% de las causas. En otras palabras, un pequeño porcentaje de causas tiene un gran efecto.

El diagrama de Pareto es una forma gráfica y sencilla de visualizar las tareas que más peso tienen en el proceso.

En la red existe mucha información, desde artículos a videotutoriales, que explican la forma de realizar un diagrama de Pareto y no es el objeto de esta tesis profundizar en esta funcionalidad de la mayoría de las hojas de cálculo existentes en el mercado.

A modo de resumen, con los datos del cuadro 6, el diagrama de Pareto quedaría así:

Gráfico 3. Diagrama de Pareto



Fuente: elaboración propia

La interpretación del gráfico 3 nos indica que las tareas 4 y 2 copan aproximadamente el 70% del total de horas de gestión del proceso (línea naranja), por lo que, en principio, deberíamos centrarnos en mejorar estas dos tareas para conseguir un mayor impacto en la mejora global del proceso.

3.4. Etapa 3. ANALIZAR

Tras recopilar y disponer de todos los datos (métricas, volumetrías, CCC, etc..) comienza la fase que más me gusta de los proyectos Lean Six Sigma: identificar las mudas y problemas de variabilidad del proceso y encontrar las posibles causas y soluciones a estas.

La etapa anterior (Medir), seguramente nos haya dado muchas pistas sobre los posibles problemas que tiene el proceso. Del mismo modo que cuando fuimos al *Gemba* también pudimos escuchar las dificultades con las que se encuentran día a día los trabajadores que realizan las tareas del proceso.

Ahora toca generar hipótesis, al estilo Sherlock Holmes, basándonos en los datos que tenemos, juntando todas las piezas que hemos medido para ver cuáles encajan y cuáles no.

3.4.1. Sala Post-It

Ya podemos ir con nuestra caja llena de post-It, convocar al equipo de trabajo y encerrarnos en una sala para poner en marcha nuestros cerebros y exprimirlos al máximo.

Con equipo de trabajo me refiero al equipo asignado al proyecto Lean Six Sigma y todas aquellas personas que consideremos que puedan aportar ideas, desde directivos y/o managers hasta los trabajadores que gestionan diariamente las actividades del proceso (estos últimos considero que son imprescindibles).

Seguro que todos hemos participado en algún momento de nuestra vida profesional en el típico Brainstorming, donde hemos empezado a lanzar ideas, aparentemente sin sentido, esperando que alguna diese en el clavo. Esto es lo mismo, hemos de sentarnos, explicar lo que necesitamos y apuntar todas las ideas que se propongan en el post-it y engancharlo en una pared de la sala.

Para que el Brainstroming resulte exitoso, hemos de tener en cuenta y saber gestionar algunos factores que pueden hacer las sesiones poco productivas:

1. Falta de tiempo: tenemos que evitar reunir en la sala a la gente sin previo aviso, a traición. Es mucho mejor darles tiempo (uno o dos días) para que puedan pensar y generar propuestas a título individual, informándoles sobre el objetivo de la reunión.
2. Interrupciones: Muchas veces he presenciado cómo se interrumpe o critica a alguien que está proponiendo una idea porque no está de acuerdo. Por mi experiencia hemos de evitar los debates en la primera fase de lanzamiento de ideas. Apuntemos todo y ya descartaremos más adelante.
3. Factor social: Se trata de esa sensación de incomodidad debido a estar en una sala con un grupo de personas donde se espera que aportes valor. Esa presión es mayor si no hemos aplicado el punto 1. Todo el mundo tiene diferentes niveles de miedo al error. Hemos de ser capaces de crear un ambiente abierto y distendido, donde no se critique ninguna idea. Muchas veces, para iniciar estas sesiones y romper esta barrera, yo mismo he propuesto alguna idea descabellada para que se vea que no pasa nada por proponer, por ejemplo, que las llamadas se registren manualmente en una hoja de cálculo.

Imagen 10. Sala Post-It



Fuente: Redacción médica (<https://www.youtube.com/watch?v=c11QCodxxAE>)

Lo cierto es que no dispongo de ninguna foto que documente alguna sesión de trabajo correspondiente a algún proyecto en los que he participado. Por ese motivo he incluido la imagen 10, con el objeto de mostrar cómo suele quedar la pared (en este caso una pizarra).

La imagen pertenece a las sesiones de trabajo realizadas en el Hospital de Bellvitge de Barcelona, donde llevan desde 2017 implantando la metodología Lean con unos resultados espectaculares. Os invito a que leáis sobre su experiencia, porque es realmente enriquecedora.

Una vez hemos plasmado todos los problemas detectados y sus posibles soluciones, hemos de categorizarlos y agruparlos por fases del proceso.

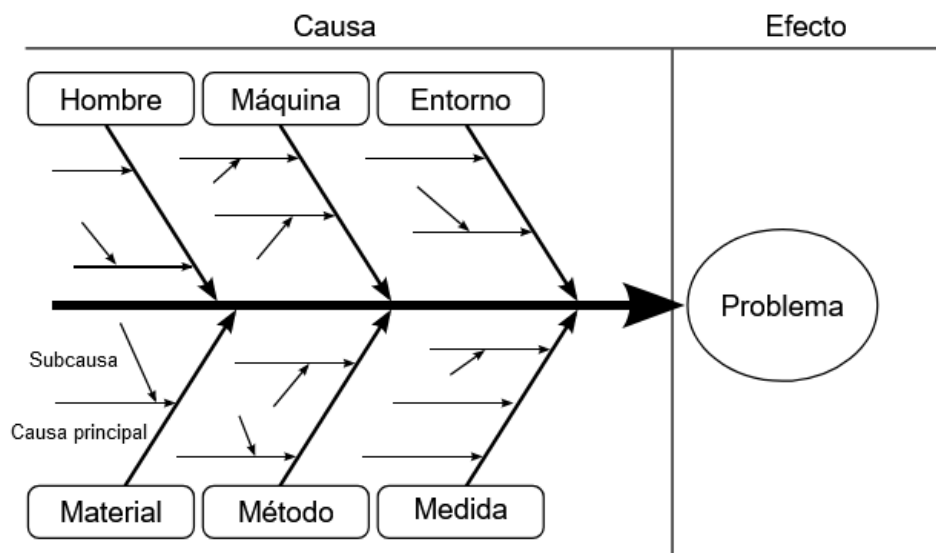
3.4.2. Herramientas de análisis de mejoras

Existen infinidad de técnicas y herramientas que permiten organizar y agrupar los motivos de los problemas detectados. Yo utilizo los tres que, bajo mi punto de vista, permiten agrupar de una forma muy visual las causas y posibles mejoras:

- Diagrama de Ishikawa
- 5W's
- 5W1H

Diagrama de Ishikawa:

Imagen 11. Diagrama de Ishikawa



Fuente: https://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa

Se trata de representar gráficamente, por cada problema detectado, las posibles causas que lo provocan. Por norma general, los pasos a seguir serían:

- Definir el problema o efecto que se desea analizar: Escribir la descripción del problema o efecto en el extremo derecho del diagrama como una cabeza de pescado.
- Identificar las categorías relevantes: Clasificar las posibles causas del problema en categorías relevantes, como personas, procesos, tecnología, equipos, entre otros. Estas categorías se representan como ramas o categorías principales del diagrama.
- Recopilar las causas potenciales: Reunir información sobre las posibles causas del problema. Estas causas deben ser escritas en los extremos de cada rama.

- Crear el diagrama: Dibujar las ramas desde la cabeza de pescado hasta las causas potenciales.
- Verificar y validar: Revisar y validar el diagrama con expertos y otros miembros del equipo para asegurarse de que todas las causas importantes han sido identificadas y representadas adecuadamente.

Siguiendo con nuestro ejemplo, el diagrama de espina de pez para el problema detectado sería algo así:

Imagen 12. Diagrama de Ishikawa



Fuente: elaboración propia

5W's

El método de los "5 porqués" (5 Why's en inglés) es una técnica de resolución de problemas que se utiliza para identificar la causa raíz de un problema.

Se basa en la premisa de que la mayoría de los problemas no son causados por una sola causa inmediatamente anterior, sino por una serie de causas subyacentes. El objetivo del método es llegar a la causa raíz identificando repetidamente la causa del problema y haciendo la pregunta "¿por qué?" cinco veces.

Por ejemplo, imaginemos que uno de los problemas detectados es la falta de documentación en los expedientes electrónicos de los siniestros de una compañía de seguros.

1. 1er porqué: “¿Por qué faltan documentos en el expediente electrónico del siniestro? Porque no siempre disponemos de todos los documentos.”
2. 2º porqué: “¿Por qué no disponemos de todos los documentos? Porque a veces no se reciben por parte del reparador.”
3. 3er porqué: “¿Por qué no se reciben los documentos por parte del reparador? Porque si el documento excede de los 3 Mb el sistema no lo admite, pero tampoco avisa de que excede el límite de tamaño.”
4. 4º porqué: “¿Por qué no avisa el sistema de que el fichero es muy grande? Porque no se definió así en el documento de requerimientos de la aplicación.”
5. 5º porqué: “Por qué no se incluyó en el documento de requerimientos esta opción? Porque, en su momento, el tamaño medio de un documento era de 1 Mb y no se previó que pudiera superarse de forma reiterada.”

Podemos observar, que lo que a priori podría parecer una falta de gestión por parte del reparador, realmente es debido a una limitación de la aplicación informática.

Realizar este ejercicio no requiere de la inversión de mucho tiempo, llegamos a identificar la verdadera causa del problema y casi siempre descubrimos problemas ocultos que no se han tenido en cuenta al no estar identificados.

Cuadro 5W1H

Esta herramienta permite estructurar todos los problemas detectados en una única tabla junto con otros elementos que ayudan a contextualizar sus orígenes y profundizar en sus causas.

Se trata de dar respuesta a 5 preguntas de la forma más detallada posible sobre cada oportunidad de mejora detectada:

- **What (Qué):** Hace la pregunta de qué es necesario mejorar.Cuál sería la ayuda de mejora a lograr y qué se debería conseguir.
- **Why (Porqué):** Analizar desde la percepción del problema hasta los enfoques discutidos sobre cómo solucionarlo y mejorarlo. En esta parte nos podemos ayudar del método de los 5 porqués (explicado anteriormente).
- **Who (Quién):** Se refiere a quién debe abordar el problema o ser responsable de implementar la solución. Se refiere a la asignación de tareas, la colaboración y la mano de obra.

- **When (Cuándo):** Aborda cuestiones relativas a la secuencia de funcionamiento, su período y tiempo. La fase del proceso donde implementar la mejora.
- **Where (Dónde):** Área propietaria del proceso y que será responsable de la implantación de la mejora propuesta.
- **How (Cómo):** Se describe la propuesta de mejora del problema detectado en What. Cómo abordar la solución y la forma de implantarla.

Hemos de conseguir el máximo nivel de detalle posible.

Contra más detalle, más se profundizará en el problema y su propuesta de mejora.

Cuadro 7. Cuadro de resultados 5W1H

ID	WHAT	WHY	WHEN	WHERE	WHO	HOW
1	Reducir la volumetría de llamadas y correos de solicitudes de tipología Recibos	Liberar al contact center de gestionar esta tipología de consultas y poder atender el resto.	Consultas de tipología Recibo	Servicio contact center	Gestores de nivel 1 y 2	Ofreciendo la opción de realizar la gestión de recibos mediante el chat, potenciando este canal mediante campañas de información y aviso en la web/locución telefónica.
2	Medir la calidad del canal correo	Actualmente no se dispone de un indicador de calidad del canal correo	Consultas del canal Correo	Servicio contact center	Supervisores	Realizando periódicamente auditorías sobre un número definido de los correos enviados por los gestores (nivel 1 y 2), valorando si cumplen con los criterios establecidos por la compañía de forma y plazo, midiendo así la calidad en el envío.
3	Reducir TMO global del proceso	La actividad de cierre de la gestión no aporta valor y aumenta el tiempo global del proceso	Todas las consultas excepto las del canal Chat	Servicio contact center	Área IT	Automatizar mediante RPA el cierre de la tarea en sistema. De cara a analizar los cumplimientos de SLA establecidos se debería considerar como fecha de finalización la fecha de comunicación al Cliente de la resolución, ya que el proceso de cierre masivo mediante RPA entiendo que se realizaría en ventanas definidas fuera de horario laboral y desvirtuaría la fecha real de resolución.
4	Evitar demoras en el cierre de las consultas gestionadas por el nivel 2	El tiempo de cierre de la gestión se demora debido a la transferencia del cierre desde el nivel 2 al nivel 1	Consultas gestionadas por el nivel 2	Servicio contact center	Gestores nivel 2	El cierre de las consultas gestionadas por el nivel 2 se deberán cerrar por estos gestores, evitando el traslado de información desde el nivel 2 al nivel 1 para que el nivel 1 lo traslade al Cliente. Esta modificación en la operativa no afectará a la carga de trabajo del nivel 2, ya que actualmente ya está trasladando la info al nivel 1.
5	Gestores de nivel 1 puedan gestionar 100% de las tipologías de solicitudes	Aumentar el número de gestores que sean capaces de atender el 100% de las tipologías de solicitudes	Todas las consultas	Servicio contact center	Dpto. Formación	Formando a los gestores de nivel 1, centrándose en el 20% de las tipologías que no pueden gestionar para llegar al 100%. De esta forma se aumentará el número de gestores nivel 2 sin impactar en la calidad debido al periodo de aprendizaje por la contratación de nuevos agentes.
6	Identificación del cliente	Disponer en el CRM de los datos del Cliente antes de contestar la llamada	Consultas de canal llamada	Servicio contact center	Área IT	El sistema deberá identificar el teléfono de origen de la llamada y, si existe en la BD, cargar los datos relativos a sus pólizas y últimas solicitudes en pantalla antes de que el agente conteste la llamada, evitando por una parte el tiempo de la tarea de recopilar datos y, por otra, mejorando la CX de la gestión.

Fuente: elaboración propia

Basándome en la experiencia, es muy importante identificar cada posible mejora con un ID para poder realizar el seguimiento posterior y distinguirlas sin necesidad de incluir toda la descripción.

3.5. Etapa 4. MEJORAR

Los objetivos de esta etapa son dos. Por una parte, hemos de conseguir priorizar y definir qué mejoras de las detectadas implantaremos y, por otra, la planificación y seguimiento de la implantación.

3.5.1. Priorizar las posibles mejoras

Existen muchas formas de priorizar una lista de mejoras, pero ya sabemos que al aplicar Lean Six Sigma debemos regirnos por datos y hechos, no por suposiciones o sensaciones, así que lo que recomiendo y siempre me ha permitido priorizar y al mismo tiempo verlo de forma gráfica es una matriz de esfuerzo-impacto.

Esta herramienta permite tomar decisiones en base a la identificación del potencial de cambio de determinadas acciones que detectemos.

La matriz se representa típicamente como una tabla con dos ejes: uno horizontal que representa el nivel de esfuerzo, y otro vertical que representa el nivel de impacto. Cada opción o alternativa se coloca en una celda de la matriz en función de su evaluación de esfuerzo y de impacto.

El esfuerzo se refiere a los recursos, tiempo y dificultades que implicaría implementar una opción. El impacto se refiere a los beneficios, resultados o consecuencias que se esperan al implementar una opción.

Estos dos criterios se suelen evaluar y clasificar en una escala cuantitativa con valores del 1 al 5.

- Esfuerzo: 1=poco esfuerzo y 5=mucho esfuerzo
- Impacto: 1=poco impacto y 5=mucho impacto

Es muy importante que en la valoración del esfuerzo participen miembros de los departamentos que serán responsables de su ejecución y avance. Por ejemplo, en todas aquellas mejoras que impliquen un desarrollo informático debemos contar con la opinión y valoración del departamento de IT para que calculen el esfuerzo (por ejemplo, en horas de desarrollo) de esas mejoras.

Una vez que todas las mejoras definidas se han ubicado en la matriz, podemos hacer una primera criba basada en la posición relativa de cada opción.

Las opciones que se encuentran en el cuadrante superior izquierdo de la matriz, que representan un alto impacto y un bajo esfuerzo, las consideraremos las más favorables y prioritarias.

Por otro lado, las opciones que se encuentran en el cuadrante inferior derecho, que representan un bajo impacto y un alto esfuerzo, las consideraremos las menos favorables y de menor prioridad.

Esta herramienta es muy visual, bastante fácil de elaborar y muestra una priorización muy aproximada.

Siguiendo con los datos de ejemplo del diagrama 5W1H del cuadro 7, el cuadro de valoración de posibles mejoras quedaría como se muestra en el cuadro 8.

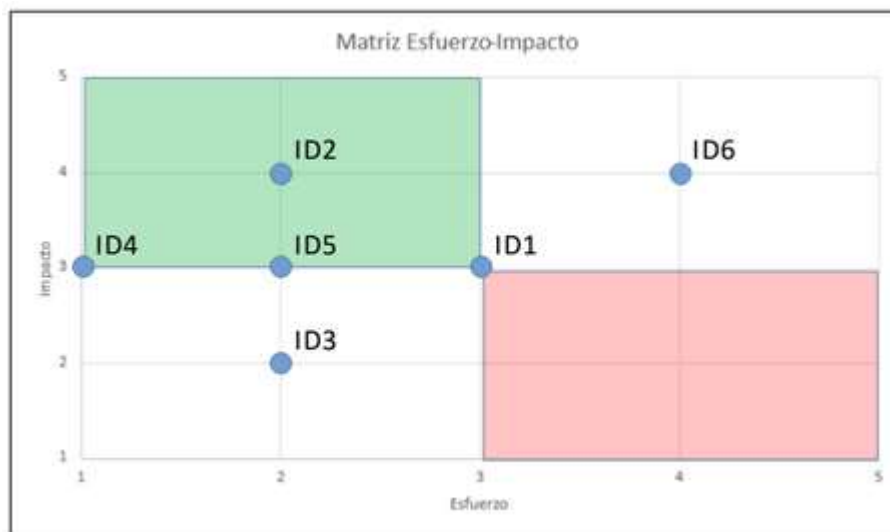
Cuadro 8. Matriz de valoración

ID	WHAT	Esfuerzo	Impacto
1	Reducir la volumetría de llamadas y correos de solicitudes de tipología Recibos	3	3
2	Medir la calidad del canal correo	2	4
3	Reducir TMO global del proceso	2	2
4	Evitar demoras en el cierre de las consultas gestionadas por el nivel 2	1	3
5	Gestores de nivel 1 puedan gestionar 100% de las tipologías de solicitudes	2	3
6	Identificación del cliente	4	4

Fuente: elaboración propia.

Con los datos de la matriz de valoración podemos elaborar el diagrama de esfuerzo-impacto, como se muestra en la imagen 13.

Imagen 13. Diagrama de esfuerzo-impacto



Fuente: elaboración propia

En este ejemplo, las mejoras enmarcadas en la zona de color verde (ID 2, 4 y 5) deberían ser las más prioritarias ya que con un esfuerzo bajo obtendremos un impacto elevado.

Si hubiera alguna en la parte roja de la gráfica son las que se descartarían al no compensar el esfuerzo con el retorno recibido.

Una observación respecto a este diagrama es que no debemos descartar las mejoras de las áreas de color blanco, ya que pueden proporcionar eficiencias a tener en cuenta.

Para rizar el rizo, podréis preguntaros ¿cómo priorizamos las mejoras priorizadas?

En este ejemplo, deberíamos determinar cuáles de las tres mejoras que se encuentran en el área de color verde, es más viable para comenzar su implantación.

En estos niveles de esfuerzo-impacto es difícil volver a priorizar utilizando este método, por lo que podremos utilizar una versión mejorada de la matriz esfuerzo-impacto, la matriz de priorización.

Esta herramienta sigue los mismos pasos que el diagrama de esfuerzo-impacto, pero incluimos más variables a la hora de valorar las mejoras y una ponderación en función de la importancia de cada criterio.

Incluimos una fila con los criterios que queremos tener en cuenta a la hora de priorizar. A modo de ejemplo, podríamos definir que los criterios clave a tener en cuenta son:

- La facilidad de implantación
- La rapidez de implantación
- Si se necesita un software específico para su implantación
- El coste de esta implantación
- La importancia para el Cliente de la mejora.

Estos criterios, que variarán en función de cada mejora planteada, necesitan una ponderación para determinar su peso en la valoración final, y esta ponderación se cuantifica del 1 al 5 (1 poco peso y 5 mucho peso).

Ahora solo falta valorar cada mejora según cada criterio establecido y calcular el resultado total en base al peso de cada uno de ellos:

Valoración: 1=poco valor y 4=mucho valor

Quiero recalcar que estas puntuaciones también deben estar consensuadas por el departamento responsable de desarrollar la mejora, al igual que en la matriz de esfuerzo-impacto.

Hemos de sumar, para cada criterio, el producto de la ponderación por el valor de la valoración.

Por ejemplo, para el ID2, el cálculo sería:

$$(3 \cdot 1) + (1 \cdot 2) + (1 \cdot 3) + (2 \cdot 3) + (3 \cdot 4) = 26$$

Cuadro 9. Matriz de priorización

	CRITERIOS Y PONDERACIÓN					SUMA
	Fácil	Rápido	Software	Coste €	Clientes	
	1	2	3	3	4	
ID2	3	1	1	2	3	26
ID4	5	4	1	1	1	23
ID5	2	3	1	1	3	26

Fuente: elaboración propia

Según el cuadro 9, podemos observar que el ID2 y el ID5 se han equiparado en la prioridad de implantación.

Una vez asignadas las mejoras que se implantarán hemos de asegurarnos que la implementación está correctamente planificada y se cumplen los plazos definidos.

3.5.2. Planificar las implementaciones

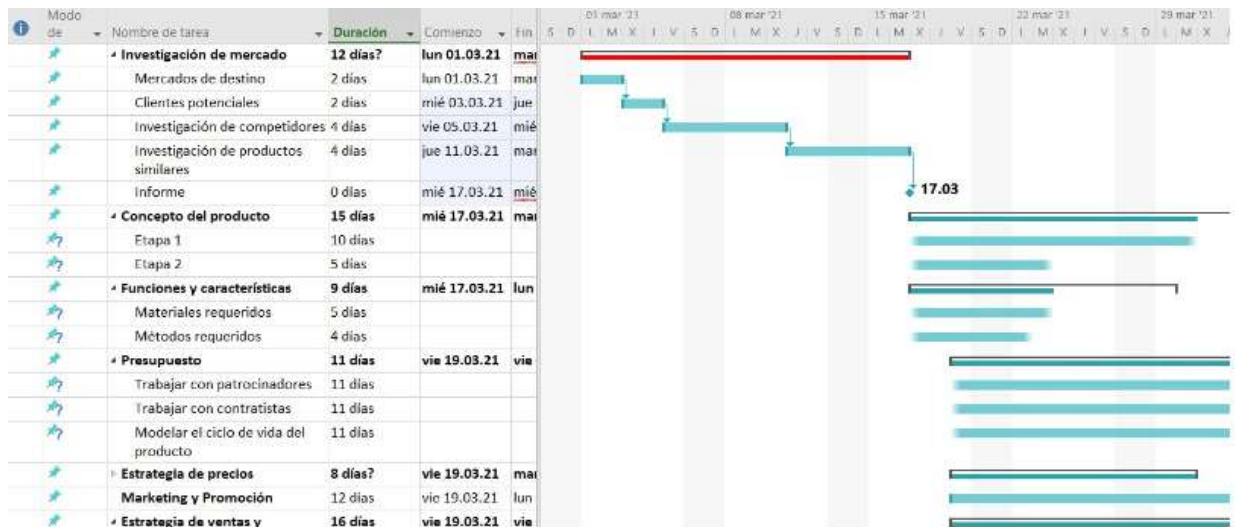
Como comentaba antes, hemos de realizar el seguimiento de la correcta ejecución de los plazos previstos. Para ello, el diagrama de Gantt es una herramienta esencial que aporta este control en los plazos de ejecución del proyecto de implementación de mejora.

Esta herramienta de gestión de proyectos muestra las tareas programadas en forma de barras horizontales en un eje de tiempo. El diagrama de Gantt proporciona una representación visual del cronograma del proyecto, lo que nos permite ver las fechas de inicio y finalización de cada tarea, así como la duración de las mismas.

En este diagrama, las tareas se enumeran en el eje vertical y el tiempo se representa en el eje horizontal. Cada tarea se representa mediante una barra horizontal que muestra su inicio y finalización. La longitud de la barra indica la duración de la tarea, y su posición en el eje de tiempo muestra cuándo se programó que comenzara y terminara.

Además de las barras de tareas, un diagrama de Gantt también puede incluir hitos o eventos importantes, que se representan mediante símbolos en el gráfico. Estos hitos pueden ser puntos de referencia clave o fechas límite que nos ayudan a realizar un seguimiento del progreso del proyecto.

Imagen 14. Ejemplo de diagrama de Gantt



Fuente: <https://blog.ganttpro.com/es/como-hacer-un-diagrama-de-gantt-en-ms-project/>

Junto al seguimiento de la implantación también hemos de prever las posibles reticencias al cambio que surgirán en el momento de informar a la organización de la implantación de las mejoras.

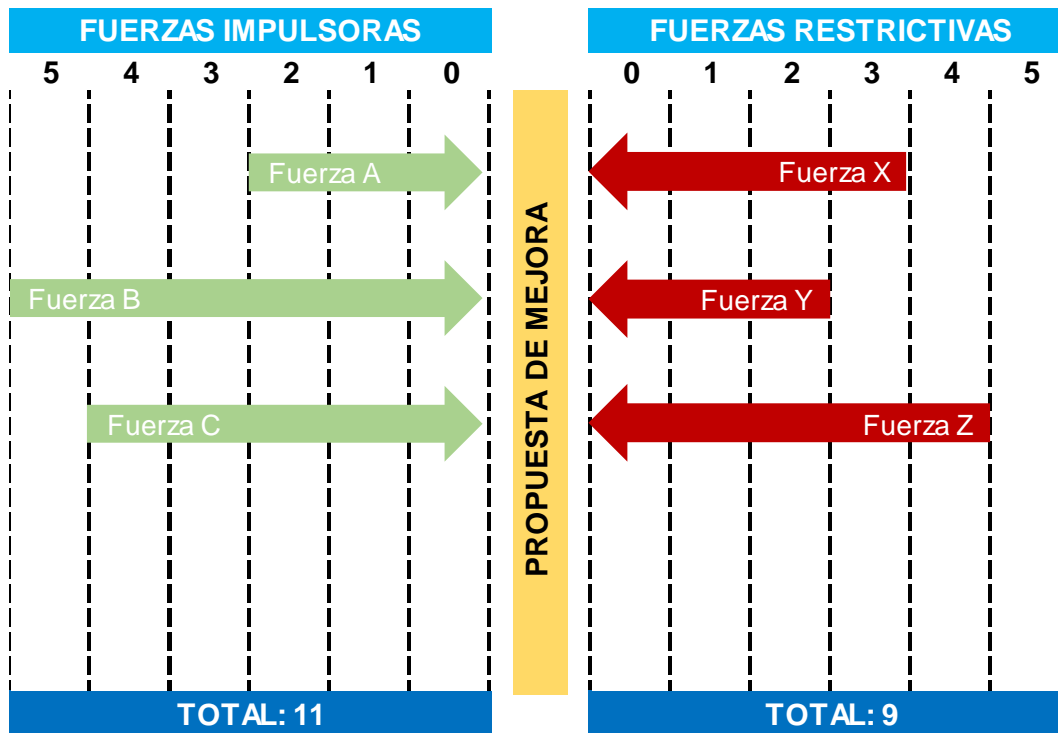
Como comentaba en la introducción, la rutina es una fuerza poderosa y hemos de ser capaces de transmitir los beneficios y ahorros que se conseguirán con estas implementaciones.

En alguna ocasión he realizado un diagrama de análisis de fuerzas donde he identificado las fuerzas restrictivas y fuerzas impulsoras.

Se trata de listar, por un lado, los beneficios que supondrá la implantación de las mejoras y, por otro, las dificultades que nos transmita la organización sobre dichas mejoras.

Esta lista la deberemos cuantificar ponderándola en función de qué miembro de la compañía nos haya transmitido los posibles obstáculos. Por ejemplo, no tendrá el mismo peso un comentario negativo de un tramitador de siniestros que del director financiero, básicamente porque la opinión de uno u otro no llegará a los mismos niveles jerárquicos de la organización.

Imagen 15. Diagrama de análisis de fuerzas



Fuente: elaboración propia

3.6. Etapa 5. CONTROLAR

Y llegamos a la última etapa de la metodología Lean Six Sigma, la que nos permitirá verificar que todo el proceso realizado realmente ha permitido mejorar y eficientar el proceso o procesos objetos del proyecto.

Para mí, esta etapa es la culminación de todo el esfuerzo realizado y el reflejo de que, un trabajo bien hecho con dedicación y pasión tiene sus frutos.

3.6.1. Informar de las mejoras implantadas

Lo primero que debemos hacer es informar personalmente a todas las personas implicadas en los procesos mejorados sobre qué hemos hecho, cuál es la nueva operativa a seguir y qué esperamos de ellos.

No deben ser reuniones muy largas, pero considero que es importante que sean reuniones conjuntas y si puede ser, presenciales.

Es importante hacer hincapié en todas aquellas mejoras que se han implantado gracias a los consejos y aportaciones de los trabajadores y reconocerles públicamente su ayuda. Hemos de hacerles ver que las propuestas de mejoras que nos han trasladado nos han servido para mejorar el proceso y que han de seguir por este camino, pensando en cómo ser más eficaces día a día. Aplicar Kaizen.

3.6.2. Estandarizar las mejoras implantadas

Otro punto importante que tenemos que realizar en esta fase es documentar detalladamente las mejoras implantadas incluyendo los cambios específicos que se han realizado en el proceso, los nuevos métodos o procedimientos a seguir y cualquier capacitación necesaria para su gestión.

Si tenemos suerte y en la organización ya estaba documentado el proceso objeto de mejora, deberemos actualizarlo con la nueva operativa, incluyendo la elaboración de un nuevo WF tal y como hicimos en la etapa Medir, así como la descripción de la forma de realizar las tareas, los tiempos de ciclo, las medidas de calidad y cualquier otro criterio relevante que defina la compañía a la hora de redactar procedimientos.

Si no somos tan afortunados, nos tocará elaborar el documento de procedimiento incluyendo los elementos citados en el párrafo anterior.

También hemos de capacitar a los trabajadores involucrados en el proceso con el fin de que comprendan los nuevos estándares establecidos y sepan cómo seguir los nuevos métodos y procedimientos. También en los casos en que la mejora implique utilizar, por ejemplo, un nuevo software hemos de tener la certeza de que los trabajadores poseen la formación necesaria.

3.6.3. Seguimiento de los resultados

Es vital que tengamos en cuenta en esta etapa que las mejoras implantadas deben tener un seguimiento periódico que nos permita obtener datos sobre su rendimiento.

Este seguimiento, usualmente se traduce en un dashboard que deberá reflejar los datos de los KPI o indicadores recogidos en la fase Medir, comparando el valor anterior a la implantación con los valores tras la puesta en marcha de las mejoras para confirmar que vamos por el buen camino. Esto implica que se deben realizar los mismos cálculos (y de la misma forma) de, por ejemplo, variabilidad de proceso, TMO (y por consiguiente, horas de gestión y FTE's necesarios que se realizaron para obtener las métricas iniciales) o cualquier indicador que hayamos adoptado como KPI de nuestro proceso.

Estos informes se deberán presentar al comité de dirección, por lo que cada organización definirá la estructura y los datos relevantes que deberá incluir dicho informe, pero como comentaba, es imprescindible incluir la comparativa antes y ahora ya que es lo que justificará que la inversión de recursos y tiempo ha merecido la pena y ha sido rentable.

Tal y como he expuesto en estas páginas, los directivos necesitan y quieren conocer el impacto de las mejoras en términos económicos, por lo que otro dato que deberá incluir este dashboard es el ahorro real que se está consiguiendo en el periodo de estudio.

La periodicidad de estos informes deberá ser más ajustada al principio y más espaciada a medida que pasa el tiempo. Normalmente, durante los dos primeros meses desde la implantación, estos informes deberían ser semanales y transcurrido este tiempo, se podrán presentar de forma mensual.

Un punto a tener en cuenta, y que a mí personalmente me costó poner en práctica, es que estos informes los deben elaborar los propietarios del proceso¹⁵, no los líderes del proyecto. Nuestro trabajo consiste en definir los indicadores que deben incluir y el método a seguir para su obtención, no la confección del informe.

Los resultados de estos informes, evidentemente, pueden arrojar datos positivos y datos negativos. Es decir, podemos observar que las mejoras implantadas proporcionan eficiencias tal y cómo habíamos previsto (quizás con valores por encima o por debajo de lo estimado) o, por el contrario, podemos detectar que hemos empeorado la situación y los indicadores son peores que antes de la implantación.

En el primer caso (que si hemos seguido la metodología y hemos realizado bien nuestro trabajo es la norma general) habremos conseguido cumplir con los objetivos de eficiencia y calidad y recibiremos las felicitaciones de toda la organización.

En el segundo caso (que por suerte pocas veces ocurre) deberemos, antes que nada, revertir la implantación para situarnos en el punto inicial y después analizar el por qué no se han cumplido las expectativas y dónde hemos fallado, realizando un nuevo proyecto sobre esa mejora.

Estos casos nos han de servir para tener en cuenta que no siempre nuestra interpretación de las necesidades del Cliente será la correcta, pero que lo importante es poder reaccionar con eficacia para restituir la mejora que no ha funcionado y a la vez, nos ha de servir de aprendizaje para futuros análisis.

Trabajando en el sector de renting de automóviles me ocurrió un caso donde los indicadores fueron peores tras la implementación de una mejora. Esta mejora consistía en el envío de SMS a Clientes con información sobre el estado de la entrega de su vehículo. Esta mejora vino dada por una necesidad de los propios Clientes, que demandaban más información sobre todo el proceso desde la suscripción hasta la entrega del automóvil.

Una vez implantada, los indicadores de las encuestas sobre el servicio cayeron en picado, hasta que, tras analizar los motivos, detectamos que el problema radicaba en que el Cliente estaba demasiado informado (recibía una media de nueve SMS para cada operación), y eso no era de su agrado. Entendimos mal su necesidad y los indicadores lo reflejaron.

¹⁵ Figura responsable de la correcta ejecución del proceso

Con esto quiero decir que no os debéis desanimar ni desconfiar de la metodología cuando los resultados no son los esperados. Hemos de investigar y descubrir en qué hemos fallado para no volver a cometer el mismo error.

3.6.4. Seguimiento de los nuevos procesos

Otra de las tareas que hemos de tener en cuenta y que recae sobre nosotros como líderes del proyecto es la verificación de que se siguen las nuevas operativas y no se cae en la tentación de volver a hacer las cosas como se hacían antes del proyecto de mejora.

De nada servirá todo el tiempo y trabajo invertido en modificar la operativa si luego resulta que cada trabajador gestiona el proceso como si no se hubiera realizado ninguna mejora. Este es uno de los motivos de hacerles partícipes en los proyectos de mejora.

Contra más suya sientan la mejora, más dispuestos y receptivos estarán para adaptar la nueva forma de trabajar.

Para llevar a cabo este control yo suelo hacer auditorías aleatorias a trabajadores sobre cómo gestionan sus tareas y si esta gestión se ajusta a lo establecido. Sencillamente, un día cualquiera a media mañana, me siento al lado de un trabajador y le pido que gestione una de las actividades que hemos mejorado y observo cómo la realiza.

Si observo alguna desviación en la forma en que gestionan las tareas respecto a la nueva operativa les informo y les pregunto cuál es el motivo de no aplicar las mejoras informadas.

Si os dais cuenta, se trata de volver a ir al Gemba y escuchar al trabajador.

3.6.5. Documentar y cerrar el proyecto

Ahora toca la parte más burocrática de los proyectos y bajo mi punto de vista la más necesaria para tener un histórico de cambios y crear un repositorio de aprendizaje.

Se trata de elaborar el informe del proyecto Lean Six Sigma donde se reflejen los siguientes puntos:

- Problemática detectada
- Estado inicial
- Indicadores y métodos de medición empleados
- Resumen de cada etapa del ciclo DMAIC
- Resultados de la implementación
- Propuestas de futuros proyectos

4. El futuro de Lean Six Sigma

Mi opinión respecto al futuro de Lean Six Sigma es que este es prometedor, ya que esta metodología cada vez está siendo más ampliamente utilizada en diversas compañías de servicios para mejorar la eficiencia, la calidad y la rentabilidad de sus procesos empresariales.

Como ejemplo se pueden mencionar compañías internacionales de diferentes sectores como Heineken, ING, Janssen Pharmaceutical, Aegon, NH Hoteles así como organizaciones gubernamentales como el Ministerio de Justicia de Países Bajos o Naciones Unidas.¹⁶

Que se trata de una metodología eficaz para mejorar la eficiencia de los procesos es evidente, pero no podemos ser fanáticos de la metodología y dejar de ser conscientes de las nuevas herramientas que se están implantando con fuerza en el análisis de mejoras de procesos, como puede ser la minería de procesos.

Creo que hemos de ser capaces de aprovechar las sinergias que podemos obtener de estas dos herramientas para mejorar cada una de las fases de Lean Six Sigma, acelerando y mejorando el análisis de datos, identificando patrones ocultos y proporcionando información en tiempo real, lo que permitiría una toma de decisiones más rápida y precisa.

Las evidentes oportunidades que nos brinda la minería de procesos en cada una de las fases DMAIC las detallo a continuación¹⁷:

- **Fase Definir:** Cuantos más datos obtengamos sobre el proceso, mejor. La minería de procesos nos informa sobre el flujo del proceso (incluyendo todas las actividades y las rutas entre ellas) dándonos esta información de forma instantánea y basada en los datos reales de nuestros sistemas. Otro punto muy importante donde nos puede ayudar en esta primera fase es en la identificación de los cuellos de botella y bucles de procesos que aumentan el Lead Time del proceso global.

Cómo se suele decir una imagen vale más que mil palabras, y a la hora de convencer a cualquier nivel de la organización sobre los problemas existentes, la minería de procesos nos puede ayudar a visualizar de forma gráfica de la problemática existente, por ejemplo, mediante la animación del flujo del proceso.

¹⁶ <https://www.theleansixsigmacompany.es/referencias/>

¹⁷ <https://www.linkedin.com/pulse/how-process-mining-boosts-lean-six-sigma-dmaic-cycle-jeroen-visser/>

- **Fase Medir:** A la hora de recopilar los datos del proceso actual la minería de procesos nos puede ayudar con todo tipo de características de este, desde la estadística descriptiva de las actividades del proceso, la frecuencia de los eventos que ocurren o la cantidad de pasos por caso.

Al poder explotar la información existente en los sistemas de la compañía únicamente deberemos realizar una búsqueda eficiente de dicha información que ya está disponible.

A la hora de realizar los WF del proceso, la minería de procesos nos permite crear, de forma automática, los diagramas de flujo con un elevado nivel de detalle.

- **Fase Analizar:** Conociendo las necesidades de nuestros Clientes podremos analizar cómo se está comportando nuestra organización respecto a las CCC detectadas. La minería de procesos nos permite verificar cómo se comporta nuestro proceso de forma rápida y eficaz al ir directamente a la información que necesitamos.
- **Fase Mejorar:** En esta fase podemos obtener soporte de la minería de procesos observando el flujo del proceso y detectando posibles mejoras al visualizar rutas alternativas.
- **Fase Controlar:** Una vez implementadas las mejoras podemos utilizar la minería de procesos con el fin de visualizar los resultados obtenidos, obteniendo informes que nos ayuden a realizar el seguimiento de la implementación.

Pero no únicamente la minería de procesos puede complementar a Lean Six Sigma.

Por ejemplo, utilizar la tecnología Blockchain también puede ayudar en los proyectos Lean Six Sigma respaldando la veracidad y transparencia de los datos utilizados en las diferentes fases del proyecto, así como proporcionar un registro seguro y a prueba de manipulaciones de las mejoras del proceso.

El uso de Big Data y la IA pueden mejorar Lean Six Sigma al brindar a las organizaciones la capacidad de analizar grandes cantidades de datos para optimizar procesos y mejorar la calidad. Los algoritmos de IA pueden identificar patrones, correlaciones y anomalías en los datos, lo que lleva a una toma de decisiones más basada en datos y una mejora continua.

Todas estas nuevas herramientas que pueden coexistir en las organizaciones junto a Lean Six Sigma auguran una larga trayectoria de implementación de Lean Six Sigma y podría ser el tema central de futuras tesis de este máster. Animo a los futuros estudiantes a profundizar en estos aspectos.

Os prometo que me encantará leerlos.

5. Conclusiones

Llegados a este punto, creo que es evidente el impacto positivo que supone la implantación de la metodología Lean Six Sigma en una compañía aseguradora.

A modo de resumen, podría indicar estos puntos:

- **Mejora de la eficiencia:** Lean Six Sigma se centra en identificar y eliminar desperdicios, reducir tiempos de ciclo, optimizar los procesos y reducir la variabilidad de los mismos. Esto conduce a una mayor eficiencia operativa, lo que se traduce en una reducción de costos y un aumento de la productividad.
- **Calidad mejorada:** La metodología Lean Six Sigma pone un fuerte énfasis en la calidad. Ayuda a identificar y eliminar defectos y errores en los procesos, lo que resulta en servicios de mayor calidad.
- **Reducción de costes:** Al eliminar los desperdicios y optimizar los procesos, Lean Six Sigma ayuda a reducir los costos operativos. Esto se logra mediante la eliminación de actividades innecesarias, la reducción de errores y retrabajos, y la optimización de los flujos de trabajo.
- **Toma de decisiones basada en datos:** Lean Six Sigma utiliza un enfoque basado en datos y evidencia para la toma de decisiones. Esto implica recopilar y analizar datos para comprender los problemas y tomar decisiones informadas. Al tomar decisiones basadas en datos, las organizaciones pueden reducir la subjetividad y minimizar los riesgos asociados con las suposiciones.
- **Cultura de mejora continua:** Lean Six Sigma fomenta una cultura de mejora continua o Kaizen en toda la organización. Se trata de un enfoque sistemático para identificar y abordar problemas, establecer objetivos de mejora y medir los resultados. Esto promueve la participación de los empleados en la mejora de los procesos y crea un ambiente propicio para la innovación y la excelencia operacional.
- **Ventaja competitiva:** La implementación de Lean Six Sigma puede proporcionar a una compañía aseguradora una ventaja competitiva significativa. Al mejorar la calidad, reducir los costos y aumentar la eficiencia, puede diferenciarse de sus competidores y ofrecer mejores productos y servicios a sus clientes.

Hemos podido observar que, si bien es cierto que se trata de una metodología muy estructurada y que requiere cierto grado de formación para que sea un éxito, la inversión en formación para los líderes de estos proyectos supone una nimiedad en comparación con los beneficios potenciales que se obtienen en términos de productividad, eficiencia, eficacia y fidelización de los Clientes.

La gran mayoría de compañías aseguradoras tienen cómo uno de los puntos de su plan estratégico el poner al Cliente en el centro de la organización.

¿Cuántas realmente lo cumplen de una forma vehemente y continuada en el tiempo? ¿Y qué significa poner al Cliente en el centro? ¿Regalarles un calendario?

El sector asegurador está viviendo un cambio generacional a nivel directivo y estamos contemplando cómo la transformación digital y las insurtech están cambiando los modelos de negocio tradicionales adaptándolos a las exigencias de los nuevos Clientes que demandan más inmediatez, personalización y accesibilidad total. Hemos de ser capaces de escucharles y disponer de las herramientas y metodologías que nos permitan, no solo cubrir sus necesidades, sino mantenerlas e ir más allá buscando siempre la excelencia operacional.

Lean Six Sigma nos ayuda a analizar con objetividad nuestra forma de hacer las cosas, a replantearnos nuestros procesos y aplicar metodología para mejorarlos de cara a ofrecer al Cliente soluciones permanentes a sus demandas.

Tenemos la suerte de estar viviendo en una época donde disponemos de una cantidad de información cómo nunca antes hemos tenido, y hemos de aprovecharlo. La gestión de estos datos es lo que nos permitirá conocer mejor a nuestros Clientes. Grandes compañías como Google o Amazon ya están explotando toda esta información y conocimiento para ofrecer experiencias únicas a sus Clientes.

He defendido esta metodología porque creo firmemente en ella, así como en su filosofía, ya que realmente coloca al Cliente en el centro de los procesos de una compañía. Los escucha y les brinda aquellos servicios y, lo más importante, la forma de gestionarlos, en base a sus preferencias y necesidades, haciendo que se sienta atendido e importante.

Este sentimiento es el que nos garantizará su agradecimiento para con nosotros, y, por consiguiente, su fidelidad.

Cómo dijo un profesor del máster, “Hemos de conseguir fans, no Clientes”.

¿Y qué mejor forma de conseguir fans que dándoles lo que más les importa y de la forma más eficiente posible?

No quiero olvidarme en estas conclusiones de ese Cliente, muchas veces olvidado o al que no se le tiene en tanta consideración como a otros: el Cliente interno (de cualquier nivel de la organización).

Tenemos que ser capaces de transmitirles la filosofía del Kaizen. Que se planteen cada día como pueden ser mejores en su trabajo, cómo pueden mejorar sus tareas diarias para ser más eficientes y que sientan que, su esfuerzo e ilusión, son imprescindibles para ayudar al crecimiento de la compañía.

Y esta tarea de empujar y hacerles ver su mérito, también recae, sobre todo, en las personas que nos dedicamos a la mejora de procesos. Somos nosotros

quienes hemos de tener las habilidades de guiarlos, escucharlos y estar siempre dispuestos a aprender de su experiencia. Hemos de conseguir eficientar los procesos y operativas con el fin de que no exista ningún trabajador que sienta que no aporta valor a la organización con sus tareas.

La época de tintero, visera y manguitos ya pasó. Existen infinidad de mejoras que no aplicamos y que ayudarían a que ese trabajador, que tiene la impresión de que es un robot que no se le permite pensar y que está deseando que sea la hora de salir, se sienta como parte del valor añadido de la compañía. Para conseguirlo hemos de liberarle de las tareas con las que no se sienta que aporta valor. Un trabajador que se pase 8 horas al día registrando datos en el sistema informático procedentes de un formulario en papel, ni estará motivado, ni será productivo ni se sentirá valorado.

También es indispensable, en la época en la que vivimos, ser capaces de complementar esta metodología con otras herramientas del mercado que nos permitirán ser más precisos a la hora de eficientar los procesos.

Pero esta filosofía ha de ir mucho más allá y no solo debemos aplicarla en nuestro ámbito laboral.

Podemos y debemos trasladarla a nuestra vida personal, pensando cómo podemos dejar de realizar tareas que no nos aportan valor y que nos reducen nuestra productividad emocional, aquella que es la más importante: disponer de tiempo para lo que realmente nos llena y nos hace felices.

6. Bibliografía

Artículos:

SANDNER, K; SIEBER, S; TELLERMANN, M; WALTHES, F. "A Lean Six Sigma framework for the insurance industry: insights and lessons learned from a case study", Journal of Business Economics, núm. 90 (2020), págs. 845-878.

Libros:

PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO, JOSÉ A. Gestión por procesos (3a edición). ESIC Editorial, 2009.

AGUIRRE MAYORGA, HUGO S. Minería de procesos: Fundamentos y metodología de aplicación. Editorial Pontificia Universidad Javeriana. Edición de Kindle, 2016

ROTHER, M. Cultura Toyota Kata: Cómo desarrollar la capacidad y la mentalidad de su organización a través de la KATA de coaching. Profit Editorial, 2018.

K. LIKER, J. El modelo Toyota para la excelencia en los servicios. Transformación Lean en empresas de servicios. Profit Editorial, 2019.

ESPINAL CARRIÓN, E. Six Sigma: una guía completa: Desde cero hasta Black Belt (Spanish Edition). Kindle Edition, 2021.

BARGALLÓ GUINJOAN, I. Código Lean: el arte de hacer fluir el valor. Kindle Edition, 2022.

KAELBLE, S. Process Mining for Dummies. Celonis special edition. John Wiley & Sons, Inc., 2022.

Fuentes de internet:

IRACHETA, N. "¿Qué es Six Sigma?". 2017 <<https://es.linkedin.com/pulse/qu%C3%A9-es-six-sigma-nicolas-iracheta>> (Fecha de consulta: 18 de marzo de 2023).

PÉREZ ROCHA, J. DMAIC: Qué es y cuáles son sus pasos. 2022. <<https://blog.mudanai.org/>> (Fecha de consulta: 2 de julio de 2023).

SHULER, K. 47 Critical Process Improvement Statistics to Drive Change. 2022. <<https://quandarycg.com/process-improvement-statistics/>> (Fecha de consulta: 25 de abril de 2023).

ALCARAZ, M. Método Lean o cómo hacer partícipe al sanitario en la gestión del hospital. 2022. <<https://www.redaccionmedica.com/secciones/gestion/metodo-lean-o-como-hacer-participe-al-sanitario-en-la-gestion-del-hospital-1695>> (Fecha de consulta: 10 de mayo de 2023)

STSEPANETS, A. Cómo hacer un diagrama de Gantt en MS Project. 2023.
<<https://blog.ganttpro.com/es/como-hacer-un-diagrama-de-gantt-en-ms-project/>
>
(Fecha de consulta: 13 de julio de 2023).

Juan Antonio Gómez Diez

Actualmente trabajo como Asesor en Funciones Centrales en el departamento Customer Service Development & Improvement de Allianz España.

Tras cursar los estudios de Ingeniería Técnica Industrial (especialidad Mecánica) en la Univeritat Politècnica de Catalunya y trabajar en el Dpto. de Oficina Técnica de una empresa de fabricación durante 3 años, di el salto al sector bancario, donde trabajé como analista de Procesos y Productividad durante más de 15 años en el grupo BBVA, en la rama de renting de automóviles.

Me certifiqué como Green Belt en Lean Management y pasé a trabajar como ingeniero de Procesos en el Dpto. de Análisis de Datos y Desarrollo Operacional de Grupo Mutua Propietarios durante 2 años.