



Entrevista con **Francisco Alonso**, Gerente de Mejora Integral,
Dirección de Calidad de Telefónica de España

“Al **cliente** más que **medirlo** hay que escucharlo”

La aplicación del método científico a la gestión empresarial, orientando todo el proceso al aumento de la satisfacción de los clientes es una de las metas para reducir costes y aumentar ingresos. Esta es la apuesta de Seis Sigma que Telefónica ha aplicado ya hace más de cinco años dentro de su organización y que le ha reportado ya sólidos beneficios.

JOSÉ ANTONIO CARAZO, Director de Capital Humano

**P.— ¿CÓMO DEFINIRÍA SEIS SIGMA?
¿SEIS SIGMA SE PUEDE CONSIDERAR
COMO UN SISTEMA DE GESTIÓN GENERAL
O UNA METODOLOGÍA ESPECÍFICA
DE GESTIÓN DE LA CALIDAD?**

R.— Para empezar En principio *Six Sigma* debe ser citada como una marca registrada, propiedad de Motorola, que la utilizó cuando, en los años ochenta, abordó una revolución interior en la que contaron con la colaboración de Joseph Juran. El conjunto de

estrategias y tácticas aplicadas a la gestión empresarial de aquella coyuntura tuvo para ellos un gran éxito. Y ese *cuerpo de filosofía de gestión empresarial*—permítame llamarle así— se extendió en otras empresas del tejido industrial americano.

La traducción española (Seis Sigma), creo que la hemos empezando a utilizar nosotros, en Telefónica. En su momento tuvimos un interesante debate sobre este asunto y decidimos que, si verdaderamente, queríamos hacer una transformación cultural, debíamos castellanizar el término. Luego esta traducción la visualizamos de muchas formas, como tal vez comentemos más adelante.

En mi opinión el concepto Seis Sigma tiene muchas acepciones, todas válidas y complementarias. Puede concebirse como una serie de metodologías o herramientas de trabajo (como dice nuestro presidente, Julio Linares, “no para tenerlas guardadas en el cajón, sino para usarlas en el trabajo diario”). Obviamente, si se implanta masivamente en todas las divisiones de una empresa, acaba convirtiéndose en un sistema de gestión general o en una parte muy importante del mismo.

¿Mi definición personal? Creo que es la aplicación del método científico a la gestión empresarial, con especial énfasis en considerar

FICHA TÉCNICA

Autor: CARAZO, José Antonio

Título: Telefónica: “Al cliente más que *medirlo* hay que escucharlo”

Fuente: Capital Humano, N° 195, pág. 82. Enero de 2006

Resumen: Innovación es una palabra clave a la hora de hablar de la incorporación de Seis Sigma a la estrategia de calidad del Grupo Telefónica. En esta entrevista, el gerente de mejora integral y dirección de Calidad de Telefónica en España, Francisco Alonso, explica lo que ha supuesto la adopción de este sistema en la estructura de una compañía con las dimensiones de Telefónica. La orientación al cliente, su escucha activa así como el análisis de lo que estaba ocurriendo en el mercado y la evaluación de las mejores prácticas ha hecho que esta organización apueste firmemente por este sistema de gestión. Después de más de cinco años de programa Seis Sigma forma parte ya de la cultura de Telefónica de España.

Descriptores: Seis Sigma/Gestión/Cliente

que aumentar la satisfacción de los clientes es una de las metas para reducir costes y aumentar ingresos. Y en un círculo de virtud, aumentarla más todavía, al poder colocaren el mercado ofertas cada vez más competitivas.

P.— ¿CUÁNDO SE DECIDIÓ IMPLANTAR SEIS SIGMA EN SU EMPRESA Y POR QUÉ?

R.— A finales del año 2000 Telefónica de España realizó una profunda reflexión sobre su propia estrategia empresarial. Hicimos un amplia análisis de lo que estaban ocurriendo en el mercado. También evaluamos las mejores prácticas. Teníamos mucha relación con el mercado americano en donde, ya se sabe, cotizan nuestras acciones. Entre las opciones evaluadas, apareció Seis Sigma, que fue la que elegimos. En síntesis nos ofrecía una seria posibilidad de mejorar la satisfacción de nuestros clientes y, a la vez, la cuenta de resultados. Hicimos lo que podríamos llamar un *experimento de gestión empresarial*: activamos 21 proyectos de mejora, siguiendo la filosofía Seis Sigma, en casos reales (y relevantes) de nuestro quehacer cotidiano en la mejora de procesos, productos y servicios. Y el resultado, como es bien conocido, fue espectacular. De modo que decidimos seguir adelante, como no podía ser de otro modo.

P.— ¿QUIÉN LLEVA A CABO ESTA IMPLANTACIÓN Y CUÁL ES SU PAPEL DENTRO DE ESTE PROCESO?

R.— La gestión de esta implantación se encomendó a la Dirección de Calidad y mi papel consistió en gestionar el proyecto, como Gerente de Innovación de la Gestión en la empresa. Pero la implantación fue un verdadero *movimiento empresarial* en el que participó toda la estructura organizativa y directamente miles de personas. La función de Calidad, como Oficina del Proyecto, fue la de coordinar todo, subcontratar las primeras tandas de formación y consultoría, apoyar los proyectos embrionarios, asesorar a quien lo necesitaba, llevar una estadística centralizada de todo, desarrollar acuerdos con otras entidades, divulgar el programa entre nuestros proveedores, clientes y foros técnicos, desarrollar una Intranet como entorno de trabajo, publicar parte de la misma en Internet (<http://www.telefonica.es/seissigma>)... En general, resolver consensuadamente con otras unidades de la empre-



Francisco Alonso: "implantar Seis Sigma como nosotros hemos hecho implica a todos"

sa todo lo que fuera necesario. Implantar Seis Sigma como nosotros lo hemos hecho implica a todos.

P.— ¿QUE VENTAJAS Y/O BENEFICIOS TIENE FRENTE A OTROS SISTEMAS O METODOLOGÍAS A PARTIR DE LA EXPERIENCIA DE SU EMPRESA? ¿QUÉ HA SUPUESTO PARA SU ORGANIZACIÓN? ¿CUÁLES HAN SIDO LOS MAYORES LOGROS?

R.— Yo lo resumiría en el énfasis en conocer la "Voz del Cliente", en la difusión generalizada (con distintos niveles y profundidad) de la estadística (descriptiva o analítica) como parte de nuestra cultura de gestión y en el rigor contable asociado a las mejoras... fíjese que los dos primeros años reportamos un impacto económico positivo de la mejora de 26 millones de euros cada año. El tercero, 42 millones y el año pasado, 49 millones. Cifras, por supuesto, consolidadas por nuestras áreas económico-financieras.

P.— ¿QUÉ IMPORTANCIA TIENE LA “MEDIDA” EN ESTE SISTEMA, EN LO QUE TIENE QUE VER CON EL CLIENTE? ¿ES ESTE UN SISTEMA QUE DA PRIORIDAD A LOS CLIENTES FRENTE A OTROS ELEMENTOS COMO LOS COSTES, EL VOLUMEN DE VENTAS, ETC.?

R.— Creo que al cliente más que *medirlo* hay que escucharlo, conocer su nivel de satisfacción. La “*Voz del Cliente*” es un concepto fundamental en Seis Sigma. El análisis de las reclamaciones; el análisis de expectativas de las personas, de la tecnología y del mercado; la observación de las mejores práctica; las encuestas de satisfacción y las reuniones con grupos de clientes; los métodos observacionales en los Centros de Atención Telefónica; la atención de sugerencias de los clientes y las aportaciones de los comerciales; la participación en foros de Internet, etc., son ejemplos bien conocidos de cómo conocer lo que piensa y preocupa al cliente. Sí es común la clasificación de *perfiles* de clientes, las técnicas de segmentación del mercado... pero todo esto no son medidas *del cliente* porque no atañen a las personas, sino a los grupos... es decir son medidas econométricas, del entorno.

Es cierto que hay empresas de servicios que, literalmente, miden al cliente. Puede ser el caso de los servicios sanitarios en donde, se practican medidas psico-bio-físicas que permiten no sólo la gestión de la enfermedad o



Alonso: “Se puede mejorar la satisfacción de nuestros clientes y la eficiencia de nuestros proyectos”.

su riesgo, sino el avance de la ciencia médica. Pero también en otros ámbitos... tal vez el ejemplo celeberrimo sea el estudio de *Framingham*, en el que se talló y pesó a los contratantes de seguros de vida... al cabo de años, pudieron establecer el riesgo de mortalidad en función de esos parámetros y, en consecuencia, supongo que modificar los precios de las pólizas en función de los mismos... además de colaborar de un modo notable, a la definición de ciertos conceptos básicos en medicina preventiva, como la obesidad. Pero nosotros no utilizamos ese tipo de técnicas digamos de medición individualizada, salvo en lo que se refiere a la facturación, por razones obvias.

Lo que sí que hay que medir (incluso en el sentido físico del término) son los procesos, los parámetros técnicos asociados a la prestación del servicio globalmente considerado. Y, por supuesto, los resultados económicos de los mismos (y en este caso, enfatizaría que utilizando las técnicas estándar de la contabilidad, como antes le apunté).

P.— ¿CUÁLES HAN SIDO LOS PRINCIPALES OBSTÁCULOS QUE SE HAN TENIDO QUE SUPERAR EN EL PROCESO DE IMPLANTACIÓN?

R.— Un proyecto como este, implica mucho de *apostolado* (en el sentido etimológico del término, *enviado, que lleva noticias*). El mensaje era, es muy atractivo: podemos conseguir mejorar la satisfacción de nuestros clientes y a la vez la eficiencia de nuestros procesos, con resultados económicos tangibles y contrastables; obviamente a cualquier directivo le atrae esta idea, que es como la *panacea* de la gestión... pero, lógicamente, el directivo que es prudente, sin perjuicio del entusiasmo, también es escéptico hasta que no ve resultados; una vez conseguidos, todo cambia y el problema está superado.

En otro orden de cosas, el mensaje “*seisigmero*” conlleva una fuerte dosis de estadística, ciencia disciplina de la que todos tenemos conocimiento intuitivo pero que, en su profundidad metodológica requiere perfiles humanos de mucha afición y conocimientos matemáticos. Y eso, a veces, desalienta a las personas. Para superarlo Seis Sigma tiene en su *cuerpo* la solución: el adiestramiento y las

funciones del *Yellow Belt*, el *Green Belt*, el *Black Belt* y el *Master Black Belt* conllevan muy diferentes niveles de contenido y responsabilidad: desde un buen uso de la estadística descriptiva, al diseño de experimentos utilizando las técnicas más avanzadas de la estadística analítica. Esto hay que explicarlo bien, divulgarlo y dar confianza a los participantes. Tuvimos que traducir textos del inglés, elaborar guías divulgativas, publicar artículos, organizar foros de discusión, etc. Y también nos ayudó mucho el que en nuestra empresa hay muchos ingenieros, físicos, economistas y sociólogos, que son profesionales excelentes de la estadística.

Finalmente señalaría la dificultad de la difusión en una empresa tan grande como la nuestra. Y aquí la solución ha sido una excelente colaboración con nuestras áreas de Comunicación e Informática.

P.— ¿QUÉ CONSECUENCIAS INESPERADAS, POSITIVAS Y NEGATIVAS, SE HAN ENCONTRADO?

R.— La gran sorpresa fue que el mensaje "seisigmero" era cierto, por ejemplo: según las informaciones de que disponíamos, el rendimiento económico neto de un proyecto se situaba en torno a 0,2 millones de euros. En nuestra primera oleada conseguimos un promedio de 1,23 millones de euros, además de incrementos en la satisfacción global de los clientes.

La principal dificultad creo que fue encontrar un método contable que permitiese medir los resultados económicos de los proyectos. Eso no es nada fácil, pero contamos con una impresionante colaboración de nuestras áreas de Finanzas, Contabilidad y Recursos para que todos los *belts* conociesen unas reglas de juego fáciles para evaluar sus proyectos que, finalmente, eran sometidos a análisis específico y conjunto estos especialistas en contabilidad (*controllers*) y los *Belts*, en donde se resuelven las dudas y se consolidan las cifras.

P.— ¿CUÁLES SON LAS PERSPECTIVAS SOBRE LOS LOGROS QUE ESPERAN CONSEGUIR A MEDIO Y LARGO PLAZO?

R.— Tenga en cuenta que llevamos cinco años con el programa. Actualmente Seis Sig-

ma forma parte de la cultura de Telefónica de España, está ya *bajo la piel de nuestro cuerpo empresarial*, ya hablamos poco de Seis Sigma, porque todo el mundo sabe de qué va. Mantenemos abierta nuestra línea de formación, para formar nuevos *Belts*, los directivos saben cuándo determinado escenario de gestión es abordable con Seis Sigma, todas las divisiones de la empresa tienen *Black Belts* en su seno y, lógicamente, seguimos explorando las mejores prácticas entre las que destaca la que recientemente; entre ellas hemos puesto en marcha: lanzado una ambicioso nueva etapa de mejora utilizando *Lean for Six Sigma*, que se concreta en uno de nuestros programas estelares: *La Excelencia Operativa. Lean for Six Sigma* no es ajeno a Seis Sigma en modo alguno y es, entre otras cosas, una excelente fuente de proyectos de mejora.

Nuestra directora de Calidad, Azucena Hernández, y su director adjunto, Alberto Martín, han propiciado mucho la integración de los *Master Black Belts* en equipos transversales de mejora, incluso físicamente desplazados a otras entidades dentro de la empresa, para facilitar su labor de consultoría y asesoramiento. Y esa es una aportación que esperamos nos vaya dando muy buenos resultados.

P.— ¿EN SU OPINIÓN, QUÉ PAPEL JUEGA EL LIDERAZGO EN SEIS SIGMA?

R.— Fundamental. El mismo propio presidente de Telefónica, S.A., César Alierta, participó en varios actos de Seis Sigma e, incluso, prologó el libro *Las Claves de Seis Sigma*, de P. Pande, con una extensa y muy interesante reflexión que le invito a leer. el libro *Las Claves de Seis Sigma*, de P. Pande, Por cierto, el ensayo de Pande que se convirtió en el *best seller* de libros técnicos en el año de su publicación. Esto, tratándose de un libro que profundiza en la estadística aplicada a la gestión creo que es casi *histórico*. Ya puede imaginar el efecto tremendamente positivo que esto tuvo para el programa y su repercusión en muchas otras empresas de nuestro Grupo.

El presidente de Telefónica de España, Julio Linares, asumió personalmente la función de liderazgo en el día a día, reunió durante un día entero a su equipo de Directores Gene-



rales para explicarles el proyecto y, ellos, a su vez, lo divulgaron a toda la organización. Todos los proyectos de la primera ola fueron presentados a lo largo del año en reuniones formales del Comité de Dirección de la empresa, en las que los *Belts* informaban de la marcha del proyecto. Evidentemente esto tenía un componente muy motivador y pedagógico para toda la organización. Y, lógicamente, todos los niveles el *staff* ejecutivo dedicaron el tiempo que consideraron conveniente necesario para el seguimiento personal de los proyectos.

He citado antes las colaboraciones de las áreas de Comunicación, Finanzas e Informática. Pero todas las divisiones de la empresa aportaron su apoyo. En Infraestructuras y Operaciones aparecieron muchísimos proyectos, las divisiones Comerciales y de Marketing nos ayudaron a identificar problemas prioritarios; Recursos Humanos orquestó e implementó el programa de formación, incluyó en el perfil de cada empleado su pertenencia al programa y, cuando procedía, empezó a considerarlo un mérito de promoción interna. Y empezó a haber promo-

ciones internas de *belts* a responsabilidades mayores en la empresa, otra clara repercusión de un liderazgo eficaz.

La misma propia Secretaría General, una función que pudiera parecer que está poco relacionada con la mejora, por la idiosincrasia de sus funciones, abordó proyectos interesantísimos y sustanciosos en términos de calidad e impacto económico; y propició lo necesario para sustanciar un acuerdo con la Universidad Politécnica de Madrid (nuestros *Black Belts* reciben un título Universitario de Postgrado emitido por el Rector de la misma UPM). Y, en general, todas las divisiones de la empresa abordaron proyectos y colaboraron en el proceso general con sus funciones específicas. En estos aspectos fue muy valiosa la excelente relación con el Director de Área de Calidad, a la sazón Gregorio del Rey, miembro del Comité de Dirección de la empresa, y que era mi jefe inmediato, y colaboró que contribuyó a desbloquear muchas situaciones (ahora ha hecho su propio programa Seis Sigma y está felizmente jubilado jugando al golf y practicando el aeromodelismo)... fue una colaboración verdaderamente excelente, basada en la confianza



mutua y en la búsqueda de lo mejor para la empresa.

En fin, como resumen muestra de su inquietud por el liderazgo que existe en Telefónica de España, podemos resaltar que: todos nuestros directivos, (además del Comité de Dirección, los directores de división, directores, gerentes, y muchos jefes y expertos en cuestiones específicas,) han hecho un curso de *Sigma Champions*, que les habilita para activar procesos y seguirlos.

P.— ¿CUÁL HA SIDO LA FUNCIÓN DEL PROJET LEADER EN LA APLICACIÓN DE ESTE SISTEMA A LA EMPRESA?

R.— Escuchar, atender y ayudar a los compañeros y a los clientes. Ver, observar y estudiar las mejores prácticas de la competencia. Diseñar, y gestionar y supervisar con entusiasmo el control general de cómo iban avanzando las cosas. Tomar decisiones con dos prioridades claras: el bien de la empresa, de y sus clientes; y de las personas. Y dar mucho protagonismo a los participantes en el programa, que son sus verdaderos artífices.

P.— ¿CÓMO SE CONTRASTAN LOS RESULTADOS DE LAS MEJORAS REALIZADAS TRAS LA APLICACIÓN DE ESTE PROYECTO?

R.— En nuestra organización de Calidad hay cuatro funciones básicas en este sentido que, desplegamos abordamos conjuntamente varios otros compañeros y yo:

En primer lugar, una medida exhaustiva y de seguimiento de los principales parámetros de los procesos, que se elevan mensualmente a nuestro Comité de Dirección. En este sentido los KPI (*Key Process Indicator*) son una fuente estelar de esta parte del contraste. que me comenta

Una *auscultación* del mercado y de la “Voz de Cliente”, segmentada por servicios, tipos de clientes, etc. a la que coadyuvan las propias iniciativas que, en estos aspectos, llevan a cabo las áreas comerciales y de marketing. Efectuamos periódicamente lo que llamamos un *estudio de palancas*, quintaesencia operativa de todos nuestros análisis y—obviamente—fuente natural de proyectos de mejora.

Una unidad íntegramente dedicada a que los cambios que va suscitando la mejora (y que muchas veces ellos mismos propician) queden reflejados en nuestro mapa de procesos, con sus indicadores asociados.

Una unidad de auditorías internas y externas que, periódicamente examina la bondad de las prácticas, haciendo, también sus recomendaciones de mejora. En este sentido, tal vez sea interesante comentar que nuestro programa Seis Sigma está incluido en la certificación UNE-EN ISO 9000:2000, de que dispone la empresa. Que yo sepa somos los únicos que hemos certificado un programa como el que nos ocupa.

Por otra parte, ya hemos comentado antes el riguroso control contable en lo que se refiere a los aspectos económicos.

P.— ¿QUÉ SUPONEN LOS LLAMADOS CINTURONES PARA SEIS SIGMA? ¿CUÁL ES LA COMPOSICIÓN DE ÉSTOS DENTRO DE SU EMPRESA?

R.— Nosotros hablamos de *Belts* (cinturón en inglés, como en el judo o el kárate) porque vimos que el término estaba tan difundido que era mejor asumirlo en su versión inglesa. Están distribuidos en todas las unidades de la empresa y se llega a *Black Belt*, tras concluir un proyecto con éxito; como antes le he dichocomentado, además, los aspirantes deben superar un examen universitario. Para los *Yellow* y *Green Belts* dispusimos de cursos específicos, que actualmente llamamos genéricamente *de mejora*. Y, por supuesto, los *Master Black Belts* reciben una formación muy avanzada.

P.— ¿QUÉ COMPAÑÍAS HAN SIDO UN EJEMPLO DE EXPERIENCIA EXITOSA EN LA IMPLANTACIÓN DE SEIS SIGMA PARA USTED?

R.— Considero especialmente interesantes y significativos, los ejemplos de Telefónica Latinoamérica (T-Latam), concretamente el de Telefónica de São Paulo (Telesp), que lleva varios años con un muy sólido programa Seis Sigma. También hay que destacar a Telefónica de Argentina, a Terra y a Atento; estas dos últimas con programas que, (por sus propias características) tuvieron o tienen una difusión mundial. En el Grupo Telefónica hay muchos otros ejemplos notables. ▲

