

Notas de la Dirección

Liderazgo de Calidad

En la conferencia de Noviembre del año pasado el Ing. Martín Vázquez de ITT Cannon nos mostró el sentido del liderazgo, el buen sentido. ¿Cómo podríamos identificar a un buen líder de uno malo? ¿cuál es el papel de la integridad en el liderazgo? y sobre todo, ¿reconoceríamos al líder interno que llevamos cada uno de nosotros?. Martín nos mostró una visión poco común acerca del liderazgo y del convencimiento interno de cada seguidor. Esta conferencia nos recuerda que el liderazgo es esencial para que las cosas sucedan y no se trata únicamente de fijar metas y repartir el trabajo a los subordinados.

Agradecemos a Martín Vázquez por la excelente exposición y disponibilidad para apoyar las actividades de ASQ Ambos Nogales.

Un agradecimiento especial es para CR Bard y sus directivos de Ingeniería y Calidad por el decidido soporte para nuestras actividades.

Cursos

En los próximos días les daremos a conocer las fechas para los cursos de Ingeniero de Calidad y Técnico de Calidad que esperamos el mes próximo. Ambos cursos están basados en el conjunto de conocimientos de la ASQ para sus certificaciones de Ingeniero de Calidad y Técnico de Calidad respectivamente..

Nos vemos en la siguiente conferencia.

Victor Reyes

Publicidad/Publicaciones

Artículo – ¿Qué pasa con Seis Sigma?

Basado en el artículo *What's Wrong With Six Sigma?* by John Goodman and Jon Theuerkauf – *Quality Progress* – Enero 2005 [VR]

Según Goodman y Theuerkauf la falta de una definición comúnmente aceptada de Seis Sigma, excepto su significado estadístico, está generando confusión y frustración al adoptar y desplegar el programa de Seis Sigma. Ellos explican que Seis Sigma se ha transformado de una herramienta concebida para medir defectos en un proceso de manufactura y tener una manera de comparar objetivamente el desempeño de los procesos a una iniciativa compleja que incluye desde una simple mejora de proceso hasta programas ambiciosos y complejos en administración de proyectos, liderazgo, voz del cliente, solución de problemas, manejo de equipos, compensaciones y cambio cultural.

La perspectiva de Seis Sigma como un todo complejo y completo al estilo de Jack Welch en General Electric genera confusión en las expectativas en otras organizaciones, éstas últimas no tienen que perseguir un cambio en la manera de hacer las cosas a todos los niveles para hacer Seis Sigma. GE siguió un camino donde un factor clave para el éxito fue el aparejar compensaciones económicas con el éxito de los proyectos. Es verdad que la falta de estas compensaciones es una razón importante por las que fallan muchos proyectos de Seis Sigma, sin embargo, no se tiene que ver a Seis Sigma como el modelo complejo que implementa GE y otros pioneros, se puede obtener provecho de la utilización de las herramientas adecuadas de Seis Sigma para generar resultados.

Goodman y Theuerkauf han identificado cinco problemas comunes que continúan apareciendo en las organizaciones que practican Seis Sigma.

Problema 1 – Expectativas inadecuadas

Para lograr un cambio cultural se necesita invertir dinero y mucho esfuerzo. El involucramiento de la gente a todos los niveles no es fácil y necesita un liderazgo decidido y comprometido de la Dirección proporcionando los recursos necesarios y participando activamente en el proceso.

Continúa en la página 4

FELICITACIONES

Los siguientes ingenieros consiguieron su certificación por parte de ASQ recientemente:

Verónica Guerrero

Gerente de Calidad Certificado (CQM)
Ingeniero de Calidad de Software Certificado (CSQE)

Gerardo Guardiola

Ingeniero de Calidad Certificado (CQE)

¡Reciban ambos una calurosa felicitación!

EN ESTE BOLETÍN:

Pág	Contenido
1	Notas de la Dirección
1	Artículo: Los 14 Puntos de Deming – Puntos 2 y 3
3	Conferencia Mensual
Servicios HSBC	
Lic. Luis Fernando Medina, Lic. Ericka Urrea López	
HSBC	

GRUPO DE DIRECTORES

PRESIDENTE

VERÓNICA GUERRERO SILVA

INGENIERO DE CALIDAD
GRUPO CHAMBERLAIN
Tel.: 311-1400 Ext. 5995

Email: veronica.guerrero@grupochamberlain.com

VICEPRESIDENTE / PRESIDENTE ANTERIOR

ULISES ROSAS

GERENTE CONTROL DE DOCUMENTACIÓN
C.R. BARD
Tel.: (520) 281-1471 Ext. 3046 / 311-0800 al 311-0809

Email: ulises.rosas@crbard.com

TESORERO

MARIO AGUILAR

INGENIERO DE CALIDAD
ITT CANNON DE MÉXICO
Tel.: 311-0050 Ext. 5654

Email: Mario.Aguilar@itt.com

SECRETARIO

JUAN RIVERA CASTAÑEDA

GERENTE DE CALIDAD
AMPHENOL - OPTIMIZE
Tel. : (520) 397-7024 / 311-1600 Ext. 7024

E-mail: jrivera@amphenol-optimize.com

COORDINADOR DE OBTENCIÓN DE METAS (SMP)

VP CERTIFICACIÓN / EDUCACIÓN

ERIC SMITH RAMÍREZ

GERENTE DE CALIDAD (CPD)
GRUPO CHAMBERLAIN
Tel.: (520) 761-5603 / 311-1400 Ext. 5603

E-mail: eric.smith@grupochamberlain.com

VP PROGRAMAS

ING. MARTÍN BALTÍERREZ

ING. DE CALIDAD
AMPHENOL - OPTIMIZE
Tel. : (520) 397-7136 / 311-1600 Ext. 7136

E-mail: mbaltierrez@amphenol-optimize.com

VP MEMBRESÍAS

FERNANDO QUIÑONES VÉLEZ

GERENTE DE CALIDAD
C. R. BARD INC.
Tel.: (520) 281-1471 Ext. 3122 / 311-0800 al 311-0809

Email: fernando.quinones@crbard.com

VP LOGÍSTICA

JAVIER ÁLVAREZ TAMAYO

INGENIERO DE CALIDAD
MOTOROLA DE NOGALES
Tel. : 311-1100 Ext. 3546

Email: MGIF0867@motorola.com

VP PUBLICIDAD/PUBLICACIONES (NEWSLETTER)

VÍCTOR F. REYES CRUZ

ASOCIADO ISO/QS 9000
TRAINIX

Tel.: 314-1454 victorreyes@prodigy.net.mx

Fechas para Certificaciones 2005

Certificaciones de ASQ	Límite	Examen
CQE Quality Engineer CQA Quality Auditor CSQE Software Quality Engineer CQIA Quality Improvement Associate CCT Calibration Technician	Abr 1	Jun 4
CRE Reliability Engineer CQM Quality Manager CQT Quality Technician Six Sigma Black Belt CQA-Biomedical Quality Auditor-Biomedical CQA-HACCP Quality Auditor-HACCP CMI Mechanical Inspector	2005	
	Ene 7	Mar 5
	Ago 19	Oct 22

Las fechas de arriba son para las ASQ locales e internacionales.

¿Qué pasa ...

Continúa de la página 1

La visión de lo que se busca debe estar muy clara. El estado real de las cosas el inicio se debe evaluar así como identificar los obstáculos que hallará y quiénes estarían para apoyar o para oponerse. Es importante identificar si va a haber programas paralelos que entren en competencia por los recursos asignables.

Los signos típicos de este problema son los conflictos por el tiempo que tarda el proyecto, las dudas sobre los beneficios, las quejas sobre la asignación de personal. Sin resultados no hay compensaciones y el entusiasmo inicial declina después de seis a 12 meses.

Solución. Al inicio poner en claro las expectativas con las partes interesadas. Determinar la disponibilidad de los recursos y si estos son suficientes para lograr las expectativas. Identifique los obstáculos potenciales. Las metas deben ser realistas, obtenibles y medibles. Los resultados deseados –con los recursos planeados, hacen válida la implantación de Seis Sigma aún cuando sea diferente de su implementación en otras organizaciones. Asegurar que el éxito de las iniciativas sean recompensados.

Problema 2 – No se puede implementar aspectos individuales de Seis Sigma

Este problema es una variación del manejo de expectativas y recursos. Seis Sigma tiene bien definidos tres metodologías para el manejo adecuado de proyectos:

1. La metodología DMAIC -definir, medir, analizar, mejorar y controlar, para las mejoras.
2. Herramientas de diseño para nuevos productos y servicios o reingeniería.

Continúa en la página 4

CONFERENCIA MENSUAL

SERVICIOS HSBC

Lic. Luis Fernando Medina, Lic. Ericka Urrea López

HSBC



Lugar: **MASTER LOCK DE NOGALES (Sala Universidad)**

Ave. Fortune Brands s/n
Parque Industrial Nvo. Nogales
Nogales Sonora, Mexico..

Fecha y hora:

25 Enero, 2005 (martes)
18:00 hrs.

ENTRADA LIBRE

Acerca de HSBC México

Cuenta con 1,400 sucursales bancarias a nivel nacional.

- Aportaciones voluntarias – Depósitos y retiros
- Trámite de retiro – Total o parcial
- Emisión de carta saldo
- Obtención de carta Infonavit
- Estados de cuenta adicionales

Horario

- 8:00 – 19:00 horas

Más de 6 millones de clientes

- 40,000 empresas y más de 1'200,000 clientes en Nómina

Más de 4,600 cajeros automáticos

Acceso a internet www.hsbc.com.mx

Servicios

- Banca personal
- Corporativa
- De inversión
- Servicios de comercio exterior
- Tesorería
- Seguros
- Afore
- Pensiones
- Fianzas

- Casa de bolsa

Unidad especializada de atención al cliente

- Información sobre beneficios de cuenta individual
- Asesoría para maximizar recursos – aportaciones voluntarias
- Orientación sobre trámites de vivienda Infonavit
- Información sobre alternativas por invalidez, incapacidad o fallecimiento
- Proyección sobre las pensiones
- Solicitud de carta Infonavit
- Seguimiento a trámites solicitados
- Trámite de retiros parciales – matrimonio, desempleo, pensión
- Información y consulta de saldos
- Traspaso de recursos SAR 92-97 a cuenta individual
- Trámite del CURP

Otros servicios

- Tarjetas de crédito
- Tarjetas de pago fijos
- Seguros de vida
- Apoyo Infonavit

Continúa de la página 2

3. Herramientas básicas para las mejoras rápidas.

No se necesita implementar un programa complejo y multifacético para hacer Seis Sigma. Cada una de las metodologías mencionadas pueden funcionar y rendir beneficios por sí mismas.

Típicamente se escucharán quejas sobre las diferencias de hacer las cosas con respecto a GE (u otro pionero), habrá presiones para entrenar a muchos cintas negras y tendrá proveedores que busquen venderle más cosas de las que necesita.

Solución. Regrese a la primera solución. Alinear el programa de Seis Sigma con las expectativas de la organización. También asegurar que las herramientas elegidas le darán los resultados.

Buscar resultados en al menos cuatro categorías:

1. Financiera.
2. Satisfacción del cliente, lealtad y participación en las compras reales.
3. Procesos internos e innovación.
4. Aprendizaje y talento de los empleados.

Entre más resultados se requieran en cualquiera o todas de estas áreas, el despliegue será más complejo y se emplearán más herramientas.

Problema 3 – Problemas Espinosos

La principal dificultad aquí es alinear correctamente el entrenamiento de Seis Sigma al tipo de trabajo a realizar.

Es importante entender la estructura de los problemas a atacar. Debe quedar claro la complejidad del problema atacado y las expectativas sobre el tiempo en cual se espera solucionar definitivamente.

Típicamente se le pide a empleados con poco entrenamiento resolver problemas complejos. Los problemas son considerados simples y con solución en máximo 30 días, aún cuando existan fuertes obstáculos. También habrá una gran presión de la organización para hacer las cosas más rápido.

Solución. Si quiere comprometerse con la versión compleja de Seis Sigma es mejor que contrate expertos con habilidad ya probada y ponerlos a entrenar a la gente.

Entrene a aquellos que serán los responsables de implementar los proyectos de acuerdo a las expectativas de la organización. No espere que hagan algo más si no están preparados para hacerlo. Si les suministra las herramientas necesarias, también necesitarán un grupo de ojos y oídos experimentados que les ayuden a diferenciar entre las situaciones y determinar cuáles son las herramientas apropiadas a usarse.

Problema 4 – No Tener un sistema efectivo de realimentación de los Clientes

En este problema, las expectativas y requerimientos del cliente se dan por conocidos sin verificarse. Estudios de *benchmarking* señalan que este proceso de realimentación no es efectivo en el 70% de las compañías.

La falta de información de entrada por parte del cliente causa

tres problemas:

1. Se seleccionan los proyectos equivocados.
2. Seis Sigma se usa para recortar costos, que afectan a la lealtad del cliente, especialmente en las industrias de servicios donde una información de entrada clave es el cliente que tiene variadas expectativas.
3. Los proyectos tienden a tener un enfoque limitado en la mejora del proceso.

Muchos proyectos de diferentes compañías se justifican basados sobre un ahorro en los costos sin considerar la lealtad del cliente. En los programas de servicio el producto se realiza directamente frente al cliente y cualquier retrabajo se hace en su presencia con la consiguiente percepción de la mala calidad.

Típicamente se escuchará que los problemas importantes están identificados y son los mismos en los últimos años. No hay tiempo ni recursos para investigar. Si ajustamos el proceso, el cliente estará feliz. Seis Sigma es valioso porque se logran reducir los costos. Este último comentario es el más peligroso porque nadie quiere meterse en los problemas de estimar el impacto en los ingresos derivado de una mejora en la calidad y el servicio.

La documentación de la compañía hablará estar enfocados o dirigidos por el cliente pero sin tener la realimentación del cliente. La selección de proyectos de Seis Sigma diseñados para recortar costos y eliminar actividades y el rechazo de proyectos que no tienen una retribución clara de inmediato pero lograrían que el cliente experimentara satisfacción. Es muy difícil traducir la mejora en la lealtad del cliente a depósitos bancarios.

Lo anterior genera frustración porque no se mejora la satisfacción del cliente y no hay datos tangibles sobre las expectativas reales del cliente y qué lo lleva hacia la deslealtad.

Solución, Use la *Voz del Cliente* para identificar las necesidades y expectativas reales del cliente y estime las implicaciones en los ingresos para cada proyecto, esto ayuda a elegir los proyectos correctos.

Use entrevistas y encuestas al cliente para identificar las expectativas del cliente para todo proceso elegido para una mejora con Seis Sigma. Examine los reportes de quejas del proceso pero no olvide que más de la mitad de los problemas no se reportan. A menudo los clientes no se quejan de las políticas porque suponen que éstas no serán cambiadas.

Examine las promesas de su departamento de ventas y mercadeo acerca de su producto para ver cuáles de ellas han generado expectativas falsas o poco reales y dónde es necesario que sus clientes sean educados para evitar problemas. Identifique dónde no hay consistencia de Seis Sigma con respecto a las necesidades del cliente y cómo podrían variar éstas requiriendo un producto a la medida. Seleccione aquellas expectativas que tengan la mayor retribución -tanto en la satisfacción y lealtad del cliente como en costos operativos. El impacto de la satisfacción y la

Continúa de la página 4

lealtad del cliente se traduce en ingresos y recomendaciones futuras, ambas cosas se manifiestan solo a largo plazo. Considere que el probable impacto en los ingresos a largo plazo es mucho mayor que los ahorros en costos cuando los problemas realmente afectan la satisfacción del cliente con el producto o servicio, este puede ser de hasta 10 veces mayor que el costo. El impacto de una mejor calidad en los ingresos y los márgenes puede demostrarse empíricamente.

Problema 5 – Mediciones inadecuadas

Muchas compañías no usan el costeo basado sobre las actividades (*ABC activity based costing*) ni consideran el impacto del proceso sobre la lealtad, ingresos y la recomendación del cliente. Tampoco tienen una política financiera clara sobre lo que debe considerarse como ahorros y ganancias.

Típicamente se oír al departamento de finanzas solo quiere la información de los costos actuales y no se interesa en el impacto en los ingresos porque es demasiado dudoso. Pequeñas eficiencias en otros lados no se traducirán nunca en ahorros verdaderos. La exactitud de los costos se tendrá con dos o tres decimales, mientras que el impacto de la iniciativa sobre la satisfacción, lealtad, recomendación del cliente o ingresos se rechaza porque no se puede verificar con el mismo grado de exactitud. Esto pasa incluso en situaciones donde el equipo de mercadeo está de acuerdo que el servicio y las recomendaciones de los clientes se necesitan para mantener los clientes actuales y adquirir nuevos clientes.

Solución. Llegue anticipadamente a un acuerdo con el departamento de finanzas acerca de cómo se medirán los ahorros y las ganancias. Hay que considerar tres cosas:

1. Medir solamente el impacto vía reducción de costos sin determinar cómo incluir el impacto de un incremento de la satisfacción del cliente en los ingresos.
2. Medir el impacto solamente en el departamento afectado.
3. El establecimiento de períodos muy cortos para la medición del impacto.

Para atender el primer problema, use la voz del cliente para identificar dos o tres puntos clave que ocasionan el mayor daño al mercado y estimar conservadoramente su impacto sobre la lealtad y la recomendación del cliente sobre el producto. Acordar que una disminución de estos problemas y un incremento en la intención declarada de recompra son una evidencia razonable del impacto de la mejora sobre la lealtad y los ingresos. Acordar sobre un estimado conservador de este impacto y asegurar la aceptación del departamento de finanzas.

El segundo problema es causado por la demanda de una medición rápida que la mayoría de las veces tiende a ser reducida y simplista. Si no se puede implementar el costeo basado sobre actividades, entonces se hará un estimado que incluya a todas las fuentes importantes de ahorro de costos. Incluir los costos incurridos por las unidades de soporte y aquellas que cumplen las promesas hechas al cliente por la unidad que tiene contacto el mismo. A menudo estas unidades

no se examinan ni sus costos son incluidos.

El tercer problema con las mediciones es que tanto los Cintas Negras como el equipo de finanzas quieren llegar a un acuerdo sobre la retribución en plazo de tiempo muy corto. Esto causa que se ignore el impacto sobre los ingresos porque tendría que esperar a que el cliente regrese y haga otra compra ya que las intenciones de compra no pueden sumarse a los ingresos. Los Cintas Negras quieren tener certificado el impacto financiero cuanto antes para obtener el crédito por el proyecto y continuar con otro, además hay un miedo justificado a que otros factores del mercado influyan en la lealtad y el impacto en los ingresos del proyecto no se vea concretado. ♦

OFERTAS DE TRABAJO

Grupo Chamberlain

División de productos comerciales

Ingeniero de Calidad

Experiencia laboral:

Al menos 3 años de experiencia como ingeniero de calidad o confiabilidad

Experiencia en introducción de nuevos productos

Experiencia en pruebas de confiabilidad

Conocimiento en programas de mejora de procesos (Seis Sigma)

Preparación y actualización de documentación

Análisis de falla: electrónica y mecánica

Experiencia como auditor interno

Mejora de procesos y productos

Formación académica:

Ingeniero electrónico, electromecánico o afín. Inglés es un requerimiento (al menos 95%). Excelente si posee maestría en ciencia y/o certificación por ASQ como CRE, CQE, CQA, etc.

Tres posiciones para **Ingenieros Sr.:** Ing. en **electrónica y mecánicos.**

Interesados favor de enviar *curriculum* a

Eric Smith, QA Manager

CGI Commercial Products Division

Phone (520)761-5603

Cell (520)980-0820

Fax (520)-377-6603

eric.smith@grupochamberlain.com

Deringer-Ney

Tiene dos vacantes:

Molding Engineer

Maintenance Engineer

Interesados favor de ponerse en contacto con:

Richard Rubin / General Manager

Tel. 631-311-1651

rrubin@deringerney.com

