

**CONDUCTAS
COMUNICACIONALES
A NIVEL SUPERVISORIO
EN UNA ORGANIZACIÓN
TRANSFORMADA
EN LA FILOSOFIA
DEMING**

Joel S. Finlay, RODC

Process Management Institute, Inc.



En este material consideraremos un modelo para la comunicación a nivel supervisor en una Organización transformada en la **filosofía Deming**. El modelo se basa en la observación realizada en actividades de consultoría en el área de desarrollo organizacional y control estadístico de procesos en aproximadamente una docena de organizaciones, principalmente en el sector privado, las cuales utilizan los sistemas tradicionales de gerencia por objetivos y/o enfoques de gerencia por excepción.

En cierta forma, *gerencia es lo que el Gerente comunica ...o deja de comunicar... dentro de una Organización*. Los sitios a los cuales la gerencia decide dirigir su comunicación, y la manera como decide comunicarse, define en una forma muy importante la manera como la gente la percibe. Esas percepciones son las realidades de la gerencia para aquellos que interactúan con ella. De ello, que la conducta comunicacional es el foco del modelo.

Aunque no deseamos hacer una aseveración definida, el modelo se expone para ayudar a la gerencia, a todos sus niveles, a reconocer algunas de las implicaciones conductuales que tienen los **catorce puntos del Dr. W. Edwards Deming** y el uso de las técnicas del **Control Estadístico de Procesos (CEP)** en el sitio de trabajo. Se espera que aquellos que conozcan este modelo lo adapten para su propio uso, así como provean retroalimentación (feedback) al autor, de manera que el modelo pueda ser mejorado constantemente con las propias experiencias de aquellos que lo pongan en práctica.

Información Complementaria sobre el Dr. Deming y el Control Estadístico de Procesos.

Nacido en 1900, W. E. Deming creció en Wyoming, U.S.A., obteniendo su grado universitario en matemáticas en la Universidad de Wyoming, su Maestría en matemáticas y física en la Universidad de Colorado, y su Doctorado en física en Yale. Trabajó en la planta Hawthorne de Western Electric, y luego en el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos, cuando comenzó a estudiar estadística aplicada con Walther Shewhart de Bell Laboratories en Nueva York. Trabajó en la Oficina del Censo, introduciendo las técnicas de muestreo por primera vez en el censo de 1940. En 1941 Deming comenzó a enseñar las técnicas del Control de Calidad Estadístico (CCE) a las empresas que realizaban producción para la guerra, y el CCE fue usado extensamente en apoyo del esfuerzo de guerra en 1940. En 1946, dejó la Oficina del Censo para establecer su actividad consultora en estadística, y se unió a la Facultad de Administración de la Universidad de Nueva York, donde todavía continúa dando clases aunque está oficialmente retirado desde 1975.

En 1950, el Dr. Deming fue invitado al Japón por J.U.S.E. (Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses) para introducir el Control Estadístico de Procesos para ayudar en los esfuerzos de reconstrucción. Condujo numerosos seminarios para ingenieros, pero *destacó que él estaba hablando con la gente equivocada --la única que podía realizar y mantener el cambio del sistema en el largo plazo era la alta gerencia*, no los ingenieros. Agradecidos en ayudar a quien tanto había ayudado a su Organización, los miembros de J.U.S.E. prepararon una reunión con un grupo de altos ejecutivos. Una serie de presentaciones siguieron a la reunión inicial que J.U.S.E. preparó, y Deming prometió a los ejecutivos japoneses que con productos de calidad, y focalizados en la totalidad del proceso de la calidad —comenzando con el consumidor como la parte más importante de la línea de producción— los japoneses podrían, en propias palabras de Deming: "...capturar mercados en todo el mundo dentro de cinco años." Ellos superaron esa predicción. En cuatro años, compradores de todo el mundo clamaban por productos japoneses (Mary Walton, *The Deming Management Method*, p. 14).

Los resultados en el largo plazo son una evidencia que podemos constatar, con automóviles japoneses, productos electrónicos y otros productos que representan el mejor valor, y frecuentemente la mejor calidad disponible en el

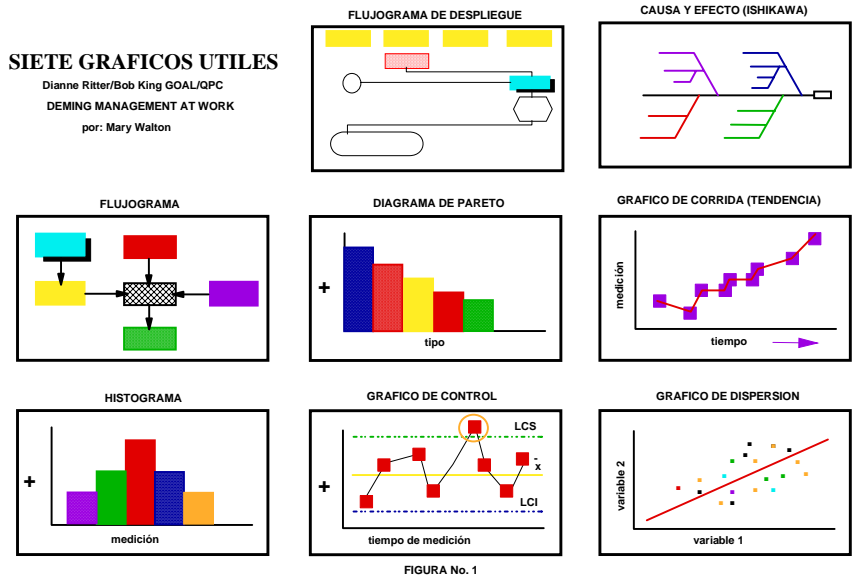


mercado. La esencia del control estadístico de procesos es usar métodos estadísticos para mejorar constantemente la calidad y reducir los costos, mientras se mantiene el proceso productivo de manera que maximice el uso de los recursos, con un énfasis en facilitar al recurso humano funcionar efectivamente. Mucho del bien documentado éxito industrial del Japón en los últimos veinticinco años se debe al Dr. Deming, tal como se reconoce a través del Premio Deming, el honor más valioso dado por J.U.S.E. a las organizaciones industriales por sus realizaciones en alcanzar calidad en los productos/servicios aplicando las técnicas de Deming.

La Ruta del Dr. Deming

El uso efectivo de los métodos de control estadístico de procesos y la adopción completa del enfoque gerencial son esenciales para lograr la transformación Deming en forma exitosa, que tenga el potencial de igualar el éxito que han logrado las organizaciones japonesas. Muchas de las técnicas estadísticas necesarias son relativamente simples, y deben ser usadas por la gente a todo lo largo de la Organización para poder llevar a los procesos a un punto de control (predicción estadística) y luego al mejoramiento continuo del proceso. Algunas de las técnicas más comunes incluyen:

- **Flujogramas** que indican el flujo de trabajo/materiales a lo largo del proceso, usadas para el conocimiento global del proceso de trabajo.
- **Diagramas Causa/Efecto** (Ishikawa o Espina de Pescado) ayudan a identificar los numerosos elementos que pueden influenciar un proceso complejo.
- **Diagramas de Pareto** son útiles para priorizar gráficamente diferentes elementos, tales como problemas, causas, etc.
- **Gráficos de Corrida** (Tendencia) ilustran el comportamiento en el tiempo.
- **Histogramas** ilustran la distribución de una variable.
- **Diagramas de Dispersión** ilustran la relación entre dos variables.
- **Gráficos de Control** son usados para seguir el proceso de las variables en el tiempo, y para diferenciar las causas de variación debidas a causas especiales y causas comunes (inherentes del sistema)
- Una sencilla representación de estas técnicas se ilustran en la figura 1 "Siete Gráficos Útiles" (Walton, p. 98)



El enfoque gerencial del Dr. Deming está enmarcado en sus **14 puntos para la gerencia efectiva**. En forma muy resumida, la Teoría de la Gerencia de Deming requiere que una Organización :

1. Cree constancia de propósito hacia el mejoramiento de los productos y servicios.
2. Adopte la nueva filosofía, estamos en una nueva era económica, creada en Japón.
3. Cese la dependencia de la inspección para lograr la calidad.



4. Elimine la práctica de otorgar la buena pro en base al mejor precio únicamente.
5. Mejore constantemente y para siempre el sistema de producción y la calidad.
6. Instituya el adiestramiento en el trabajo.
7. Instituya el liderazgo.
8. Elimine el miedo.
9. Elimine las barreras entre departamentos.
10. Elimine las exhortaciones al trabajador.
11. Elimine los estándares de producción y la gerencia por objetivos. Sustituya por liderazgo.
12. Remueva las barreras que roban a la gente de la alegría en el trabajo.
13. Instituya un vigoroso programa de educación y mejoramiento personal.
14. Emprenda acciones para alcanzar la transformación.

Comunicación a Nivel de Supervisión

La actividad organizacional **comienza con la comunicación entre las personas**. Por ello, las conductas comunicacionales, o su ausencia, generalmente definen el funcionamiento de una Organización. Este modelo propone conductas comunicacionales en la supervisión que seguramente serán necesarias y adecuadas para mantener la **transformación Deming** en una organización.

Primero, consideremos los patrones en las conductas comunicacionales a los niveles de supervisión en una organización tradicional. (Ver **Figura 2**. Ciclo Comunicacional Supervisor Tradicional).

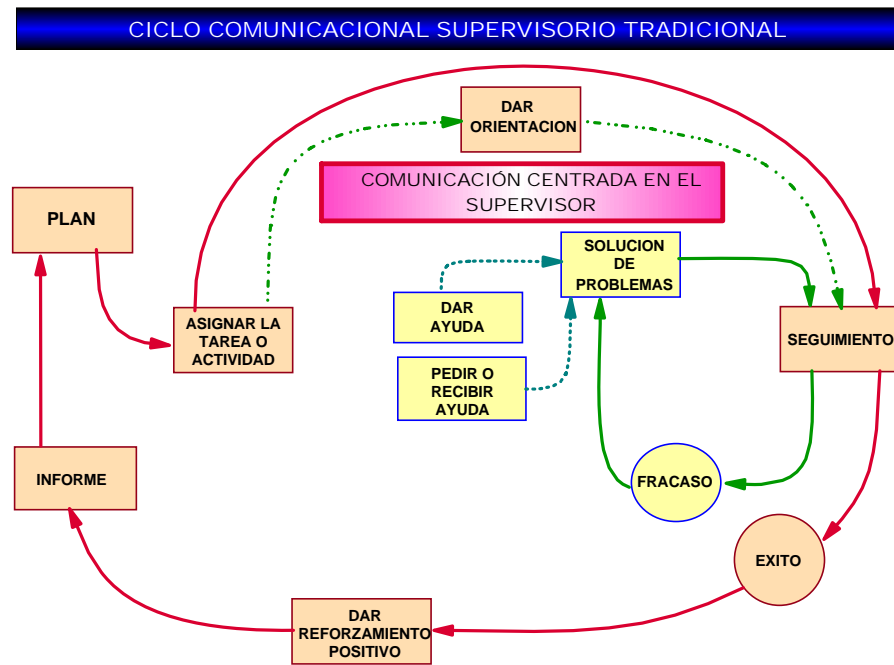


Figura 2

Típicamente, podemos ver un **plan** orientado hacia abajo en el cual el supervisor interpreta y parcela la comunicación a los trabajadores en la forma de una **tarea**, que con frecuencia se define como una meta numérica de productividad. A veces, el supervisor da algún tipo de **orientación** sobre la forma como llevar a cabo la tarea. Pasado un cierto período de tiempo, el supervisor realiza el **seguimiento** y descubre una de dos cosas, un éxito relativo en términos de metas numéricas (conformidad con las expectativas) o un fracaso (variación con las expectativas).

De ser un fracaso, el supervisor se involucra en una actividad de **solución de problemas**, que puede incluir el **dar ayuda** o **pedir/recibir ayuda**. Si el resultado ha sido exitoso, el próximo paso podría ser el **reforzamiento positivo**, luego elaborar el **informe** que se alimenta al **plan** original, completando el ciclo. Debemos notar que *el patrón de*



comunicación está altamente concentrado en el supervisor. La información, de hecho control y poder, fluye del supervisor al trabajador sólo en la medida que el supervisor así lo permita, o lo haga. El ciclo se aplica generalmente al patrón comunicacional supervisor - trabajador a cualquier nivel de la organización, sea el "trabajador" un obrero de producción, o un ejecutivo en niveles jerárquicamente superiores de la organización.

El patrón de los hábitos comunicacionales que pudiéramos encontrar en una organización transformada en la filosofía Deming comienza con la *inversión de la jerarquía organizacional tradicional*. En otras palabras, el papel principal del supervisor es apoyar y capacitar a los trabajadores que están más cerca del cliente, y que es quien ocupa la posición más alta en la jerarquía organizacional. El presidente apoya a los vicepresidentes, quienes apoyan a los gerentes, quienes apoyan a los capataces, quienes apoyan a los trabajadores, quienes son los que apoyan a los clientes....

La información fluye en todas direcciones, *focalizada en el proceso mucho más que en la gente que realiza el trabajo*. Las oportunidades de comunicación son, sin embargo, muy similares a aquellas de una organización tradicional (Ver Figura 3: Ciclo Comunicacional en una Organización Transformada en la Filosofía Deming). La mayoría de las diferencias no son de forma, sino en la manera como se actúa, con énfasis en el propósito. La información, por lo general, es más accesible a los trabajadores, supervisores, y otras unidades organizacionales.

De nuevo, podemos comenzar con un **plan**, pero el plan está - en cierta forma - dentro del ciclo. El supervisor y el trabajador **pueden discutir las necesidades del cliente** en forma conjunta, con especial atención a las causas potenciales de *variación* en el proceso de trabajo. El supervisor está tratando de contestar esta pregunta: "*Qué puedo yo hacer para que Ud. pueda realizar con éxito este trabajo?*". **Capacitar**, que nace de la discusión podrá incluir enseñar, dar entrenamiento adecuado al trabajador, o podrá incluir la *interacción* con otras unidades fuera del proceso inmediato para asegurar los recursos necesarios, materiales, maquinarias, etc. que ayuden al trabajador a satisfacer las necesidades del cliente.



El **seguimiento** es un chequeo en el proceso de trabajo, y seguramente será realizado por el propio trabajador, para permitirle descubrir información que lo ayude tanto a él como al supervisor a cumplir con las expectativas del cliente. Los descubrimientos del seguimiento realizado se comparan con los resultados históricos donde se determina si los mismos están dentro/fuera de los límites de control estadístico del proceso.

Cuando se determina que la producción está fuera de los límites de control, es posible que alguna *causa especial* esté afectando la producción. Una situación de este tipo requiere la **solución de problemas**, que incluye **dar ayuda o pedir/recibir ayuda**, con énfasis en las herramientas estadísticas para la solución de problemas. El uso de las herramientas estadísticas ayuda a mantener la objetividad, o a enfocarse hacia el proceso, en lugar de recurrir a actividades subjetivas tales como concentrarse en las personas o buscar culpables. Este sub-proceso de solución de



problemas semeja al **Ciclo Shewhart**, **Tip de Conocimiento # 8**. Por lo general la responsabilidad del trabajador es atender a las causas especiales de variación, y la responsabilidad del supervisor es el de ayudar al trabajador en sus esfuerzos.

Si la producción se encuentra dentro de los límites estadísticos del proceso --y si esos límites caen dentro de las especificaciones del cliente-- el trabajador y el supervisor tienen un **reforzamiento positivo** inherente del sistema --ellos saben que han producido calidad que va a satisfacer las necesidades de su cliente y *no dependen de ninguna autoridad externa para juzgar su trabajo*, por lo que tienen la oportunidad de sentir orgullo por su logro. El **informe** fluye hacia **planificación**, incluyendo un esfuerzo constante para mejorar el sistema de trabajo.

Este proceso global de mejoramiento es un ciclo, y puede ser descrito como el **Ciclo Shewhart**, donde el supervisor atiende principalmente los problemas del sistema, mejorando en su globalidad el proceso de trabajo. El énfasis está definitivamente en el mejoramiento del proceso de trabajo en lugar de las cuotas numéricas. Esto tiende a maximizar el potencial de cooperación y a compartir la información/conocimiento a lo largo de la organización.

El supervisor en una organización Deming-Transformada no es el juez del éxito o del fracaso, ni tampoco quien conmina a cumplir estándares de trabajo arbitrarios. Al supervisor se le libera para ser un líder, un facilitador del proceso de trabajo. **El objetivo general de supervisores y trabajadores es mejorar incesantemente la calidad del proceso de trabajo para cumplir las necesidades del cliente, y reducir los costos asociados con trabajo/retrabajo innecesario y otros tipos de desperdicio**

Es un ambiente de grupo y de trabajo en equipo, con un potencial considerable de orgullo por lo que se hace, que es inherente tanto para los supervisores como para los trabajadores. Alta productividad y ganancias son los resultados naturales de un sistema de este tipo, fundamentado en una calidad siempre en ascenso enlazada con las necesidades del cliente.

Sumario Filosófico

Un paralelismo al proceso de trabajo en una organización Deming-Transformada puede verse en la vida real, en general. La mayoría de las personas desean ser felices. Aquellos que se dedican al trabajo productivo, dentro y fuera del hogar, sea vocacional o no, la mayoría de las veces se sienten felices. Aquellos que destinan su tiempo y esfuerzo buscando la felicidad, rara vez la consiguen. Quizás consigan placer considerable, pero es poco probable que logren la felicidad en el largo plazo. **La felicidad puede ser vista como el resultado natural de una vida en la que uno siente orgullo personal.**

En una organización, aquellos que desperdician sus esfuerzos buscando una alta productividad y beneficios podrán lograr esos "placeres" por un tiempo, pero con frecuencia a expensas de algunas pérdidas en otros aspectos de la organización, quizás escondidos, no visibles.

La Ruta Deming, incluyendo el control estadístico de procesos y el enfoque de la gerencia, componen un juego de herramientas, y un método para usar esas herramientas, para cumplir las necesidades y expectativas del cliente en una estructura organizacional.

Aquellos que se focalizan en la calidad y en cumplir las necesidades del cliente tienen la oportunidad de sentir orgullo y la seguridad de una existencia continuada, y disfrutar de los resultados de la alta productividad y de las ganancias. Las ganancias son, en la visión de la **Ruta Deming**, el resultante de una organización que efectivamente cumple las necesidades del cliente.