



Cualidades de un Lider Excepcional

UNA GUÍA DE CONOCIMIENTOS ESENCIALES PARA CONSULTA FRECUENTE, DEDICADA ESPECIALMENTE AL
PRESIDENTE EJECUTIVO (C.E.O.) Y SU JUNTA DIRECTIVA.

Por: **Louis E. Schultz**

Profiles in Quality, Learning from the Masters,
Quality Resources, New York, 1994.
Human Systems Management
Octubre de 1999

BLUEFIRE PARTNERS

www.gotasdeconocimiento.com

INTRODUCCIÓN

A veces pensamos que no hay nada nuevo en el mundo de la Calidad y a veces pensamos que lo nuevo es demasiado. Por ello decidimos volver a estudiar los “Maestros” de la calidad para tener un mejor feeling de cómo los elementos de la calidad encajan. Encontramos que algunos son constantes, otros han evolucionado, y otros están cambiando.

Para desarrollar nuestros conceptos del Líder del Futuro, podemos aprender estudiando las enseñanzas de los maestros que nos precedieron en este campo. ¿Quiénes son estos “Maestros” y porqué los hemos escogido. Ellos son las personas que han abierto el caudal de conocimientos que han permitido nuestro aprendizaje. Todos eran ejemplo como personas, siempre aprendiendo y enseñando a otros. El Dr. Deming tomó lecciones de música hasta que cumplió 90 años; y jamás abandonó la enseñanza, habiendo completado su último Seminario de Cuatro Días solo 10 días antes de su muerte, a los 93 años.

Para los que tuvimos el honor de asistirlo, Deming con frecuencia nos reprendía hasta por nuestros errores gramaticales. Walter Shewhart, W. Edwards Deming y Myron Tribus son tres Maestros que utilizaban el método de diálogo Socrático en sus consultorías.

Hacían preguntas sencillas, criticaban las respuestas y encontraban vacíos en nuestros argumentos. Usaban este método no para humillar a las personas, sino para enseñar. Aquellos que los acompañaron se sentían algo incómodos, pero siempre fue una extraordinaria experiencia de aprendizaje.

¿De dónde aprendieron estos Maestros? Conforme a nuestro mejor saber y entender, sus mentores aparecen en el cuadro de **Genealogía de la Calidad** que ilustramos más

adelante. Exploramos dónde aprendieron estos Maestros para conocer la fuente de su sabiduría que después refinaron. No pretendemos que esta tabla esté completa, pero revela las premisas que llevan hasta los filósofos griegos. Estas realidades han estado con nosotros por cientos de años y es nuestra responsabilidad descubrir esas verdades eternas y aplicarlas a nuestras organizaciones.

Los Maestros desarrollaban una teoría y la ponían a prueba con data. *La teoría nunca puede ser probada: puede ser respaldada o refutada pero no probada.*

Los Maestros nunca dejaron de aprender. Ellos continuaron poniendo a prueba sus teorías, modificándolas y aprendiendo de nuevo. Personalmente tuvimos la oportunidad de asistir al Dr. Deming 26 veces, y cada una de ellas fue un nuevo aprendizaje. Una y otra vez nos asaltaba la pregunta:

¿Porqué no lo entendiste antes?

Lo que descubrimos en nuestra investigaciones es que las teorías de los Maestros pueden ser agrupadas en tres elementos básicos de desempeño organizacional —**Liderazgo, Dirección y Acción**. Todo lo demás soporta estos tres.



El **Liderazgo** tiene cinco componentes: Roles y responsabilidades, Reconocer un Sistema, Conocimiento de la Variación, Teoría del Conocimiento, y Psicología.

Los últimos cuatro componentes es lo que Deming llamó Un Sistema de Conocimiento Profundo ^{Tip de Conocimiento #19}. De acuerdo a Deming, el sistema de gerencia creado en el Siglo XIX y continuado durante el Siglo XX es el mayor causante de retrabajo, desperdicio, y pérdidas. El énfasis en las ganancias de



corto plazo, los sistemas de evaluación de personal fuera de contexto, y la incapacidad de comprender un sistema, son los responsables por la pérdida de recursos humanos y financieros hasta niveles que nunca podrán ser conocidos. *“El estilo prevaleciente de gerencia nos ha llevado a la declinación”* decía Deming, *“Se requiere la transformación a un nuevo estilo de gerencia. La ruta a tomar es la que yo llamo Conocimiento Profundo. Ella no es automática. Debe ser aprendida; debe ser liderizada.”*

Los componentes de **Dirección** son Propósito, Planificación, Implementación y Seguimiento. No los hemos

desarrollado separadamente en este trabajo por cuanto la **Implementación** ha sido incluida en la sección de Acción, y el **Seguimiento** en la sección de Mediciones.

Los elementos de la **Acción** están comprendidos en el modelo desarrollado por el Dr. Noriaki Kano en lo que él ha llamado **La Casa de la Calidad**. Kano ha contribuido con interesantes conceptos como el método de **Creación de Calidad Atractiva** para obtener resultados trascendentes en productos y servicios pero su forma de transmitir el concepto de Calidad en una forma coherente permite no solo comprenderla sino transmitir lo que se requiere para alcanzarla.

I. LIDERAZGO

El **Liderazgo** tiene cinco componentes: Roles y responsabilidades, Reconocer un Sistema, Conocimiento de la Variación, Teoría del Conocimiento, y Psicología, que desarrollaré

en el contexto de las teorías y conceptos de los Maestros para intentar mejor sus enseñanzas con los aspectos aquí desarrollados.

1.1. ROLES DEL LIDERAZGO

La historia recordará a Walter Shewhart no solo por haber creado los gráficos de control, sino por comprender y enseñar una filosofía de gerencia que enfatizaba el liderazgo y la satisfacción del cliente mucho antes que esos conceptos se pusieran de moda. Los ejecutivos a los más altos niveles de la empresa son los que hacen posible la calidad.

*La experiencia nos ha enseñado que no es suficiente que los altos ejecutivos de una empresa **permitan** la calidad o mejoras de desempeño en su organización, ellos deben involucrarse personalmente, y en esencia, ser los motores de toda la actividad* ^{W.Shewhart}. En una oportunidad estaba explicando a una colega la **Casa de la Calidad** y porqué **Six Sigma** era un vehículo diferente a sus predecesores. Le explicaba que Six Sigma se diferenciaba en que era un método que realmente es motorizado por el Presidente de la empresa y su Junta Directiva. Siempre ha sido deseable que los líderes se involucren más en el proceso, pero en la práctica muchos de ellos lo hacían solo de boca y en la mayoría de los casos delegaban esa responsabilidad. En el caso de **Six Sigma**, el vehículo tiene un tipo de chofer diferente.

¿Cual es el rol del liderazgo? *El propósito del liderazgo debe ser ayudar a las personas, a las máquinas y a todos a hacer un mejor trabajo* ^{W.E.Deming}. Un liderazgo efectivo fija la dirección y mejora el desempeño tomando acciones bien enfocadas que produce resultados. El liderazgo acepta que la gente desea hacer un mejor trabajo y estar orgullosos del lo que hacen. Su rol, entonces, no es motivar e inspeccionar sino remover las barreras que permitirán a las personas hacer su

trabajo mejor y dar a su organización un sentido de dirección.

El trabajo del líder es ^{W.E.Deming}:

- ❖ Averiguar quien necesita ayuda especial, y dársela;
- ❖ Entrenador y consejero;
- ❖ Comprender la variación;
- ❖ Remover barreras;
- ❖ Enfocarse en el cliente;
- ❖ Comprender la Misión de la empresa (Constancia de Propósito);
- ❖ Mejorar el sistema
- ❖ Crear un clima de confianza;
- ❖ Conocer el trabajo, y como se integra al producto;
- ❖ Disculpar los errores.

La educación y filosofía de calidad comienza a los niveles más altos de la organización ^{P.Crosby}. *Espere e insista en un desempeño con orgullo* ^{A.Mogensen}. *Cero Defectos no es un eslogan motivacional, es un estándar de desempeño gerencial* ^{P.Crosby}.

*Las **actitudes** de la gerencia son una caja de resonancia en la organización, y por ello a aquellos que no tienen interés en mejorar la calidad debe facilitárseles su salida* ^{S.Mizuno}. ¿Y porqué deben interesarse en controlar la calidad? Lo veremos más adelante.

Los japoneses tienen una sola palabra tanto para control como para gerencia y esa es una buena lección para nosotros.

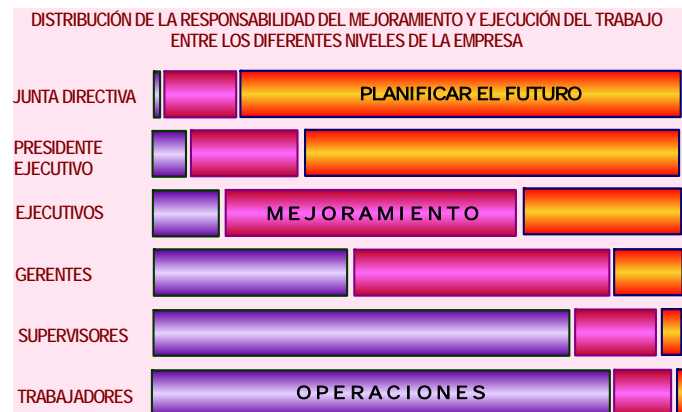
En este trabajo usamos los términos **calidad** y **mejoramiento** del desempeño con un mismo significado.

Deming cita a Julian Huxley, *“un hombre práctico es uno que practica los errores de sus predecesores.”* Tenemos el cambio encima, cambiar ya no es opcional ^{W.E.Deming}. La Tecnología, la calidad, los ciclos de tiempo, costo, entregas de bienes del productor al consumidor, liderazgo, y expectativas del cliente están cambiando a un paso cada día más acelerado. No podemos quedarnos parados.

El control de calidad no debe practicarse solo porque está de moda. Su propósito es racionalizar la industria, consolidar la tecnología, y facultar a las empresas a desarrollar la habilidad para asegurar unos buenos beneficios y vencer la competencia internacional ^{K.Ishikawa}. *El control de calidad debe ser mantenido durante la vida de la empresa* ^{K.Ishikawa}. *Haga que cada departamento esté realmente comprometido con la calidad* ^{J.M.Juran}. *La comunicación debe ser debidamente transmitida a todos los empleados para poder cosechar las semillas de una gerencia participativa* ^{H.Sarasohn}.

Myron Tribus realizó un diseño muy útil para mostrar como la gente distribuye su tiempo entre operaciones, mejoramiento y el futuro. Las responsabilidades de la **Junta Directiva** están relacionadas principalmente con la planificación del futuro, una parte en mejoramiento: fundamentalmente en el desarrollo de reuniones efectivas, y el proceso de toma de decisiones, y casi nada en operaciones. El **Presidente** necesita enfocarse en el proceso de planificación estratégica y en crear las estructuras para el mejoramiento continuo, y una pequeña parte en operaciones de aquellas áreas de interés estratégico o

altas finanzas. Los altos **Ejecutivos y Gerentes** tienen sus mayores responsabilidades en la implementación de los procesos de mejora, en la ejecución, y en pulsar el mercado y en llevar la voz del cliente a los niveles superiores. La responsabilidad de los **Supervisores** se centra en las operaciones, y en apoyar y facilitar el trabajo de sus subalternos; y los **Trabajadores y Empleados** en la operación diaria, en mejorar sus áreas de trabajo, contribuir en la mejora de los procesos en que realizan su gestión, y participar de las decisiones que tiendan a mejorar su calidad de vida en el trabajo.



Deming actuó por un lado desde la óptica de un estadístico de renombre, y por la otra en su cruzada para hacer comprender el nuevo rol de la gerencia. La filosofía de este nuevo rol gerencial, que él llamó **Conocimiento Profundo**, consiste de cuatro partes:

1.2. RECONOCER UN SISTEMA

El segundo componente del liderazgo es **Reconocer el Sistema**. Todos trabajamos en un sistema y necesitamos tomar decisiones teniendo al sistema *como un todo* en mente.

El rol del gerente es comprender como la organización funciona como un sistema, así como saber cómo y cuando optimizar el Sistema ^{W.E.Deming}. Microgerenciar —mejorar una parte de la organización a costa de otra, exigir resultados a la gente que el sistema no es capaz de producir, y automatizando procesos deficientes son algunos ejemplos de los errores que comete la gerencia cuando no entiende como funciona el sistema de trabajo.

Toda organización debe tener procesos bien definidos para ^{M.Tribus}.

- ❖ Reconocer un sistema;

- ❖ Definirlo de forma que otros puedan reconocerlo;
- ❖ Analizar como se comporta;
- ❖ Trabajar con sus subordinados para mejorar el sistema;
- ❖ Medir la calidad del sistema;
- ❖ Desarrollar mejoras para la calidad del sistema;
- ❖ Medir los progresos en calidad, si los hay, y enlazarlos a la satisfacción del cliente;
- ❖ Tomar acción para garantizar la permanencia de los logros.

Los defectos en los productos con frecuencia no son culpa del trabajador; el proceso, establecido y controlado por la gerencia, es el seguro culpable ^{W.Shewhart}. *Los empleados trabajan **en** el sistema, la gerencia trabaja **sobre** el sistema*



M.Tribus

La gente trata de hacer lo mejor que puede; tiene un deseo intrínseco para mejorar ^{W.E.Deming}. Deming realmente creía que la gente siempre estaba tratando de hacer lo mejor, y siempre concluía sus Seminarios de Cuatro Días diciendo: “Y ahora, los dejo con cinco palabras: *he hecho lo mejor posible*”.

Solo el 20% de todos los problemas son causados por los trabajadores ^{J.M.Juran}. Juran usa el concepto de Pareto para enfatizar que la gente es víctima de los procesos en los que trabajan. Las personas son responsables por la parte trivial de los problemas, mientras que la gerencia es responsable por el

1.3. CONOCIMIENTO DE LA VARIACIÓN

El tercer componente del Liderazgo es el Conocimiento de la Variación. Nada es exactamente igual, por ejemplo, si compráramos un saco de clavos y examináramos cada clavo bajo un microscopio descubriríamos que hay pequeñas diferencias entre un clavo y el otro.

Los gerentes necesitan tener conocimiento de la variación, que existe en todo —sistemas, servicios, gente, y en la naturaleza. Comprender lo que un sistema puede hacer, y lo que no puede hacer, depende de tener data estadística y saber como se obtuvo la data. El pasado nos es útil solo en la medida que nos pueda ayudar en el futuro, si predice. *Gerencia es predicción* ^{W.E.Deming}.

Deming dictó conferencias a los líderes empresariales japoneses sobre la importancia para la gerencia de comprender los métodos estadísticos. No hay verdades absolutas, solo data producto de mediciones y observación. Por ejemplo, nuestra percepción del valor de la velocidad de la luz ha cambiado con los años en la medida que desarrollamos nuevos métodos para medirla ^{W.E.Deming}.

Así como Shewhart, Deming identificó dos formas de

1.4. TEORÍA DEL CONOCIMIENTO

El cuarto componente del Liderazgo es la **Teoría del Conocimiento**. Los líderes necesitan comprender cómo aprende la gente.

Deming acostumbraba a decir: *“La experiencia, por sí sola no enseña nada. Uno debe tener una teoría. Un hecho desprovisto de una predicción racional no transmite conocimiento”. Aprender requiere comparar los resultados con la predicción o la teoría original* ^{W.E.Deming}.

otro 80% porque la responsabilidad de cambiar el proceso es suya. En sus últimos años, Deming estableció que **la gerencia**, y de hecho los ejecutivos al más alto nivel, **es responsable por el 94% de los problemas**, y el mayor causante de:

- ❖ Desperdicio
- ❖ Retrabajo
- ❖ Grandes pérdidas

La gerencia debe comprender como funciona su sistema antes de intentar hacer recomendaciones para mejorar ^{W.E.Deming}.

mejorar los procesos del trabajo; resolviendo las “causas especiales” de variación, y reduciendo las “causas comunes” de variación.

Los gerentes deben conocer la diferencia. Las **causas especiales de variación** aparecen en los gráficos de control como un punto fuera de los límites de control calculados, o como otros patrones aleatorios. Un gerente debería preguntar: *“¿está el proceso desempeñándose en una forma predecible del que podamos depender en el tiempo, sin causas asignables de variación?”* Si la respuesta es no, el proceso no es estable, esto es, hay causas de variación que no son parte del proceso. Estas se llaman “causas especiales de variación” que deben ser identificadas y resueltas antes que el proceso pueda ser estable. La eliminación de las causas especiales con frecuencia es responsabilidad de alguien que está trabajando directamente en la operación. Las **Causas Comunes**, o problemas con el sistema como un todo, es responsabilidad de la gerencia. Las “causas comunes de variación” son las inherentes al sistema. El esfuerzo de la gerencia para reducir la variación debe ser incesante y **comunicado consistentemente** a los trabajadores.

Las mediciones y la observación son la base para la predicción y la teoría ^{W.E.Deming}. Los gráficos de control son herramientas analíticas que nos ayudan a comprender la capacidad de nuestros procesos y saber qué podemos esperar en el futuro. Si no estamos satisfechos con la posición nominal o la cantidad de variación alrededor del promedio, entonces debemos cambiar o mejorar el proceso.

Un artículo en un importante Diario norteamericano reportó recientemente los resultados de los estudiantes de

secundaria, sorprendidos de saber que la mitad estaba por encima del promedio, y la otra mitad estaba por debajo del promedio. Esto no es noticia. Es natural que si la mitad está por encima de la media, la otra mitad estará por debajo. El artículo continuaba comentando que aquellos colegios que estuvieran por debajo del promedio por tres años seguidos debían ser sometidos a prueba. Un estadístico sabría que esos colegios posiblemente sean objeto de causas comunes de variación. Un colegio necesita estar por debajo del promedio por siete periodos seguidos para poder ser considerado como "malo". Los líderes en este sistema particular de educación no comprenden

esto y pueden empeorar las cosas al intentar presionar para que "sean mejores".

Los líderes lideran. Todo el mundo está aprendiendo tan rápidamente en estos días que los líderes no pueden dormirse en sus laureles y pensar que ya saben suficiente. Los líderes tienen que aprender a una velocidad mayor que sus empleados, y esto, de por sí, es un reto. *Ud. no puede liderizar lo que no comprende, y no puede comprender lo que no ha hecho.* Myron Tribus.

1.5. SICOLOGÍA

El quinto componente del Liderazgo es la **Sicología**. Las brechas generacionales, las actitudes, los hábitos de trabajo y la interdependencia son ejemplos de porqué los líderes de hoy necesitan tener un conocimiento práctico para poder aplicar la psicología.

El gerente necesita tener algún conocimiento de la psicología para comprender mejor a la gente y poder optimizar sus habilidades. *Los gerentes tienen la tendencia a pensar que las personas son iguales* W.E.Deming. Deming puntualizó que en efecto, las personas son muy diferentes unas de otras, tiene diferentes formas de aprender, y diferentes valores. En otras palabras, hay tanta variación en las personas como en los procesos. Hay algunas premisas sobre la psicología que la gente necesita comprender:

- ❖ *Todos nacemos con una inclinación natural a aprender e innovar* W.E.Deming.
- ❖ *Todos en la organización necesitan comprender la necesidad de armonía y cooperación* H.Sarasohn.
- ❖ *La característica más elusiva en la nueva competencia*

global es el orgullo entusiasta que genera la excelencia G.Taguchi.

- ❖ *A tratar a los trabajadores con respeto* A.Morgensen.
- ❖ *Todos hemos heredado el derecho de disfrutar de nuestro trabajo* W.E.Deming.
- ❖ Sacar el miedo del sitio de trabajo para empoderar a los empleados a todos los niveles para trabajar en mejorar nuestro desempeño.

Para lograr que todo el mundo se integre en la cruzada para mejorar la productividad, necesitamos:

- ❖ El Compromiso de todos.
- ❖ Apropiarse del trabajo y de pertenecer a la organización.
- ❖ *Retroalimentación hacia arriba, hacia abajo y a lo largo de la organización; donde la información mantiene vivos el sentido de compromiso y pertenencia* H.Sarasohn.

2. DIRECCIÓN

El siguiente elemento de las cualidades de un líder excepcional es la Dirección. Ella está compuesta de cuatro componentes: **Propósito, Planificación, Implementación y Seguimiento**.

La estrategia, así como el liderazgo, es un concepto elusivo. El diccionario Merriam-Webster la define como "la ciencia y el arte" de conducir una campaña importante y lograr algún objetivo. La estrategia es la forma de lograr las metas; está parcialmente basada en la predicción; esto es, si ciertas actividades son realizadas en forma efectiva, se logra la meta. Deming dejó claro que el liderazgo de la organización debe

definir los objetivos y establecer un sistema para incorporar a todos los trabajadores en su logro. La gerencia debe determinar hacia donde se dirige la organización en el largo plazo, y qué condiciones ideales, estrategias y valores le permitirán llegar allá.

La gerencia debe definir la meta del sistema para que todos puedan entenderla y ser guiados por ella W.E.Deming. Un agricultor sabe que debe guiar a su equipo para poder halar juntos; así como los gerentes debe proveer guía a los empleados para trabajar juntos en lograr la meta común.

La palabra **teoría** viene de la misma raíz griega que teatro

y medios, “tener una visión y comprender”. *El conocimiento nos da la base para planificar* ^{W.E.Deming}. Deming afirmó que **no hay sustituto para el conocimiento** y esto es absolutamente cierto para que la gerencia pueda determinar la dirección apropiada para la organización.

Así como la planificación estratégica es un requisito para la organización, asimismo se requiere planificación para las actividades de mejoramiento del desempeño. *La Calidad no sucede por accidente. Debe ser planificada y esa planificación nace en los niveles más altos de dirección.* ^{J.M.Juran}. Akao hace una diferenciación muy útil entre planificar y diseñar. *Planificar*

es determinar que hacer, diseñar es decidir cómo hacerlo ^{Y.Akao}. La técnica de Función de Despliegue de la Calidad de Akao es sumamente útil para cruzar las necesidades del cliente con las características de nuestros productos y servicios. *El concepto de Creación de la Calidad Atractiva de Kano ayuda a identificar las necesidades manifiestas y no manifiestas del cliente, que se insertan en el modelo de Despliegue de la Función de Calidad de Akao para permitirnos mover hacia posiciones liderazgo en nuestra industria* ^{W.E.Deming}; nos lleva a acción focalizada.

3. ACCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO

El elemento final de las cualidades de un líder excepcional es **Acción**. Una vez que hemos analizado nuestro estilo de liderazgo y realizado los cambios apropiados en nuestro comportamiento, cuando hemos determinado y comunicado la dirección en la que se dirige la organización, necesitamos pasara la acción para lograr resultados.

“Si quieres estar a la vanguardia, entonces debes ir a la vanguardia”, decía Deming.

Si quieres ser una organización de vanguardia, hay que tomar acción. Aquellos que comprenden su rol como líderes y han dado una dirección clara a la organización, saben que el próximo paso es una acción enfocada a mejorar el desempeño. Las acciones requeridas están muy bien explicadas en un gráfico por Noriaki Kano: **La Casa de la Calidad**.

La Calidad es como una casa. Debemos construirla bien y mantenerla o se desmoronará ^{N.Kano}.

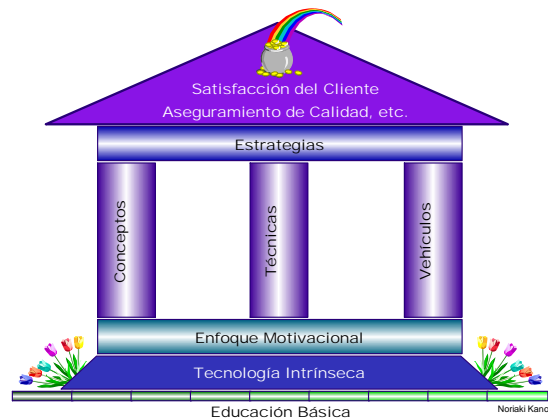
El terreno bajo la casa representa la educación y

3.1 TECNOLOGÍA INTRÍNSECA

La Tecnología Intrínseca es el motor tecnológico del negocio, y radica en tener la gente educada en el tipo de negocio en que estamos, que se constituye en la base del negocio. Ella siembra y aprovecha la experiencia del trabajador en el mantenimiento y rediseño de los sistemas. *La persona que hace un trabajo conoce más que nadie sobre su trabajo y por ello esa es la persona a la que debemos enfocar el desarrollo* ^{A.Mogensen}.

3.2 ENFOQUE MOTIVACIONAL

Una vez que la tecnología intrínseca está en sitio, todavía



costumbres de la sociedad. Encima de ella descansa la fundación organizacional de tecnología intrínseca, luego un primer piso de enfoques motivacionales. Tres columnas: conceptos, técnicas, y vehículos sostienen el techo de la organización, esto es, su dirección, sus estrategias, y su propósito que es la satisfacción del cliente.

Un proceso es en realidad una colección de factores causa→efecto y necesita ser controlado para obtener mejores productos.

Todos los trabajadores deben recibir educación enfocada a mejorar su desempeño —desde el Presidente hasta los trabajadores de línea ^{M.Tribus}.

deberá existir una motivación hacia la calidad.

Kano dijo que *la calidad y el buen desempeño es un trabajo "caliente y sudoroso"*. El problema es como impulsar a gerentes y empleados a realizar este trabajo tan duro —porque el éxito depende de ese sudor.

De acuerdo a Kano, hay dos enfoques que hacen que la gente emprenda este trabajo tan difícil: **(1)** una crisis de cierta magnitud y **(2)** liderazgo. De los dos, es preferible el liderazgo.

Juran comentaba que la receta para la acción del liderazgo debería ser 90% sustancia y 10% exhortación. La fórmula de Juran para resultados es la siguiente:

- ❖ Establezca objetivos específicos que necesitan ser alcanzados
- ❖ Planifique la forma de lograr los objetivos.
- ❖ Asigne responsabilidades bien definidas para lograr las metas.
- ❖ *Base la gratificación en los resultados logrados* ^{J.M.Juran}.
- ❖ *Es el arte de hacer lo obvio y hacerlo bien* ^{S.Mizuno}.
- ❖ *Es trabajar inteligentemente, no más duro* ^{A.Mogensen}.

3.3. CONCEPTOS

Con una buena base educacional, tecnología intrínseca, y una fuerza de trabajo apropiadamente motivada, podemos proceder a proveer conceptos, técnicas y vehículos que hagan despegar nuestra actividad organizacional de mejora.

Una vez que la gerencia tiene una estrategia y la voluntad de trabajar, debe escoger o desarrollar los conceptos que soportan parte de su casa. Los **Conceptos** enseñan cómo proceder desde el punto de vista de cómo la organización ve la industria, la sociedad, o cualquier otra situación. **Los Conceptos representan la Teoría de la Calidad, la filosofía de trabajo, o la Teoría de Gerencia imperante.** Una teoría gerencial podría resumirse en conceptos tales como diseñar la calidad en los procesos, gerenciar con data, la calidad la define el cliente, los próximos en el proceso son nuestros clientes, respeto por la humanidad; o simplemente implementar mejoras bajo el Ciclo Shewhart (**Planificar - Hacer - Chequear - Actuar**.)

Para gerenciar el proceso y evitar que sea el proceso quien nos maneje, el Dr. Walter Shewhart diseñó el ciclo que lleva su nombre, modificado posteriormente por Deming a **Planificar – Hacer – Estudiar – Actuar**, debido de las connotaciones inapropiadas del concepto **Chequear** que nos inducía a limitarnos solamente a la inspección, en lugar de comprender cómo y por qué suceden las cosas. Los japoneses abrazaron este

- ❖ *La meta del control de calidad total son procesos sin defectos, no productos de calidad cuando el proceso ha terminado* (basada en la inspección) ^{K.Ishikawa}.

Los dos factores que causan defectos son:

- ❖ Falta de conocimiento
- ❖ *Falta de atención* ^{P.Crosby}.

Crosby mantiene que lo primero puede ser medido, y mejorado mediante el entrenamiento y la educación. La falta de atención es corregida por la gente que se compromete a observar cada detalle y cuidadosamente evitar los errores.

Las organizaciones pueden compartir niveles similares de educación, tecnología intrínseca, y hasta conceptos, técnicas y vehículos, pero aún así ser diametralmente diferentes en los niveles de éxito alcanzados. La diferencia, conforme a Kano, radica en **el poder motivador hacia la mejora del desempeño, o entusiasmo hacia el trabajo; y en las variaciones en las estrategias implementadas.** Mucha atención debe prestarse a ambas antes que los Conceptos, las Técnicas, y los Vehículos puedan desarrollarse al máximo de su potencial.

nuevo concepto que se ha transformado en el principio que subyace y enlaza las diferentes técnicas de calidad: El Diario de la Calidad, el QC Story, Las 7 Herramientas de Calidad, las 7 Herramientas Gerenciales y de Planificación.

Shewhart comentó que *"Calidad viene del latín "qualis" que significa cómo esta constituido"* ^{W.Shewhart}. **Nuestra necesidad es comprender el proceso que genera los productos y servicios.**

"Una de las mayores contribuciones de Walter Shewhart al control de calidad es habernos hecho tomar conciencia que los deseos y preferencias humanas son una parte indispensable de los aspectos que deben ser considerados" comenta John Karlin de Bell Labs.

Hablando acerca de la naturaleza intimidante de los trabajos de Shewhart, comentaba Deming, *"Aunque sus explicaciones fueran claras y sencillas en una discusión cara a cara, sus trabajos más profundos siguen siendo tan difíciles para el lector leer, como fueron para él escribirlos. Una vez me comentó que cuando escribía, estaba obligado a hacerlo a prueba de errores, ante yo le comenté que los hacía tan blindados que eran casi incomprensibles"* ^{W.E.Deming}; El General del ejército Leslie E. Simon felicitó a Shewhart por un artículo en una revista, agregando que le había tomado cuatro horas leerlo en profundidad. Shewhart le contestó: *"alégrese, a mí me tomó*

cuatro años escribirlo”.

El Control Total de la Calidad es un sistema efectivo para integrar el desarrollo de la calidad, el mantenimiento y los esfuerzos de calidad para lograr la satisfacción total del cliente

A. Feigenbaum

Se requiere un **Concepto** para amarrar nuestras ideas con nuestras prácticas; ellos son cuatro tipos de valor y todos deben

3.4. TÉCNICAS

La gerencia debe escoger cómo desarrolla los conceptos; esto es, debe escoger las herramientas para hacerlo. Podrá utilizar herramientas de calidad como los histogramas, las cartas de control, los gráficos de corrida, los de dispersión, o cualquier otro sistema de captura de datos o sistemas analíticos que permitan visualizar la variación.

Control de Calidad significa usar métodos estadísticos comenzando por la materia prima, llegando al cliente y volviendo a la materia prima ^{W.A. Shewhart}. El primer paso en este proceso es trazar un flujograma de la Organización Vista como un Sistema ^{Mapas Estratégicos®}. *Hasta que Ud. no hace un flujograma, Ud. no comprende su negocio* ^{W.E. Deming}. *El flujograma es su verdadero organigrama, y muestra a la gente cual es su trabajo y como deben interactuar unos con otros* ^{W.E. Deming}.

La estadística puede verse como el lenguaje que usa el trabajo para hablarnos. *La herramienta de proceso por excelencia es el gráfico de control, el instrumento, el instrumento que nos permite visualizar un proceso con el objeto de mejorarlo* ^{A. Mogensen}. Use los **Gráficos de Control** para predecir el comportamiento del proceso ^{W.E. Deming}.

Diseñe e integre la calidad en su producto, en lugar de inspeccionarlo a la salida. **La inspección final es Post-Mortem, llega demasiado tarde, porque todos los defectos que generan desperdicio y retrabajo ya forman parte de su producto o servicio.**

Aproveche los métodos estadísticos para estudiar, descubrir, y medir los efectos que causas desconocidas tienen sobre el sistema. Modifique los sistemas para reducir la variación ^{W. Shewhart}. Porque *la variación existe en todo* ^{W.E. Deming}.

3.5. VEHÍCULOS

Los vehículos son de suma importancia, porque ellos transmiten los elementos que la gerencia ha escogido:

ser abordados en nuestro **Concepto**.

- ❖ Valor de Uso
- ❖ Costo
- ❖ Respeto
- ❖ Valor de Intercambio

- ❖ En los Sistemas
- ❖ En los Servicios
- ❖ En la Gente
- ❖ En la Naturaleza

Y en el proceso de implementación de la Calidad, estamos obligados a gerenciar las **“Cinco M”** ^{K. Ishikawa}:

- ❖ “Men” → Personas (Material Humano)
- ❖ “Machines” → Máquinas
- ❖ “Materials” → Materiales (insumos, productos)
- ❖ “Methods” → Métodos
- ❖ “Measurements” → Mediciones, data.

Debemos insistir en las mediciones desde el mismo inicio ^{A. Mogensen}. Juran nos ofrece una fórmula para la medición e la calidad:

Calidad = Frecuencia de las Deficiencias / Oportunidades para las deficiencias ^{J.M. Juran}

Esta medición ha sido registrada y expandida por los practicantes de **Six Sigma** como la medición de:

Defectos por Millón de Oportunidades

conceptos, técnicas y motivación a su fuerza de trabajo. Algunos ejemplos de vehículos son:



- ❖ Políticas de gerencia;
- ❖ Círculos de Calidad;
- ❖ Simplificación del trabajo;
- ❖ Gerencia diaria;
- ❖ Gerencia Inter-Funcional;
- ❖ Gerencia de Calidad Total;
- ❖ Equipos de trabajo;
- ❖ Reingeniería;
- ❖ Premios Nacionales de Calidad Ej. Malcom Baldrige, Premio Deming;
- ❖ Six Sigma.

Planifique, diseñe, y controle los cuatro aspectos de la calidad K.Ishikawa.

- ❖ **Calidad:** Sus características en el sentido más preciso de cómo de desempeña el producto o servicio, confiabilidad, apariencia, fortaleza, pureza, etc. **Calidad es un grado predecible de uniformidad y funcionalidad al menor costo total, ajustado a las características del mercado.**

- ❖ **Costo:** Características relacionadas con el costo, precios, control del beneficios, rendimiento, utilidades, pérdidas, etc.
- ❖ **Entregas:** Características relacionadas con la cantidad, lapsos de entrega, inventarios, etc.
- ❖ **Servicio:** Características de seguimiento, seguridad, riesgos involucrados, compensación, garantías, reparaciones, repuestos y mantenimiento.

Mogensen definió la simplificación del trabajo como la organización del sentido común para encontrar una forma mejor de trabajar. **Simplificar el trabajo es un proceso de cinco pasos** A.Mogensen.

1. **Escoger** el trabajo que vamos a mejorar;
2. **Recolectar** la data y graficarla;
3. **Retar** cada detalle;
4. **Desarrollar** un método mejor;
5. **Instalar** las mejoras.

Únase o forme comités y sociedades para el estudio del proceso desde la óptica de ingeniería, estadística, estandarización, y manufactura W.Shewhart.

3.6. ESTRATEGIA

Los resultados del uso de conceptos, técnicas y vehículos nos deberían ayudar a lograr nuestra estrategia organizacional.

Algunas compañías que están recién comenzando a enfocarse en un proceso de mejoramiento lo hacen sin una estrategia. Independiente de lo buenas que sean sus intenciones, no alcanzarán el éxito sin un plan que les permita implementar las estrategias, y un plan para medir el progreso.

Identifique los pocos proyectos vitales usando el análisis de Pareto J.M.Juran. Una organización diluye sus esfuerzos si trata de abordar demasiados procesos juntos. Es mejor enfocarse en unas pocas áreas críticas a la vez, hacerlo bien, y hacerlo con diligencia; entonces podremos movernos al nuevo contingente de áreas críticas.

Deming demostró en el Censo de 1940 que *sistemas de control estadístico podían ser usados con efectividad tanto en aplicaciones de oficina como en manufactura* W.E.Deming.

Por primera vez estas herramientas estadísticas fueron utilizadas para analizar la data del Censo e incrementar el volumen de información aprovechable. Esto mostró la extraordinaria oportunidad que representaba usar dichas herramientas en aplicaciones de servicio.

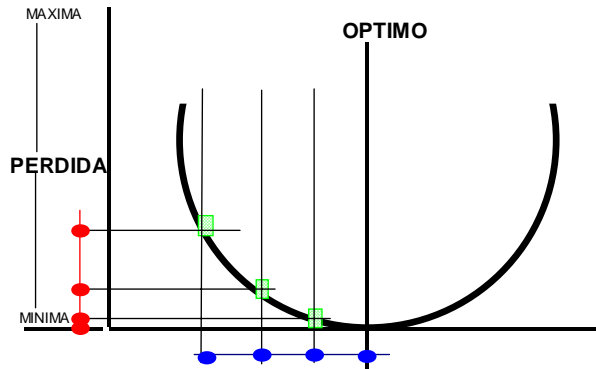
La Calidad no es solamente para el proceso de manufactura. Sirve igual de bien para procesos administrativos o de servicio. Es común encontrar que 35% del esfuerzo y costo de manufactura sea dedicado a fabricar desperdicio y al retrabajo. Sin embargo, **en los procesos administrativos hasta 90% del esfuerzo realizado es dedicado a desperdicio y retrabajo.** Los ingenieros industriales y de producción han trabajado en los procesos manufactureros por años, pero rara vez se concentran en las áreas de administración y servicios y es allí donde están las verdaderas oportunidades de mejora.

Arreglemos primero el sistema, y luego podremos traer la maquinaria nueva A.Mogensen. Es un contrasentido automatizar un proceso deficiente; el desperdicio y el retrabajo se generarán más rápidamente y si el proceso no es capaz de generar los resultados esperados, gastar cantidades adicionales en maquinaria no va a mejorar la situación.

Cumplir con las especificaciones del cliente no es suficiente. Tener clientes satisfechos tampoco es suficiente; un cliente meramente satisfecho se puede cambiar. *Lo que deseamos son clientes deleitados que hablen bien de Ud. a todo el mundo y le sean leales* W.E.Deming. Taguchi nos enseña que debemos diseñar nuestros procesos de forma que puedan ser usados mal, y

todavía sean capaces de funcionar como se espera. *Los productos robustos se ganan la lealtad de los clientes. Ellos funcionan en condiciones que están alejadas de poderse llamar ideales* ^{G.Taguchi}. *La Calidad es una virtud de nuestro diseño* ^{G.Taguchi}. **Mientras más se aleje nuestro proceso manufacturero de sus metas específicas, mayor será la pérdida. La pérdida se incrementa en el cuadrado de la desviación sobre el valor central** ^{G.Taguchi}.

LA FUNCION DE PERDIDA DE TAGUCHI



Kano nos alerta que *hay errores comunes que con frecuencia*

acaban con nuestros esfuerzos de calidad ^{Noriaki Kano}.

- ❖ **Disparar a cuanto mogote se mueva o a cuanto conejo aparezca** (no enfocarse los pocos proyectos vitales)
- ❖ **Análisis inadecuado de la data** (preferir seguir persiguiendo sueños).
- ❖ **Coordinación interfuncional inadecuada** (Interacciones)

Jamás debemos pensar que ya somos suficientemente buenos. *Las expectativas de los clientes son aquellas que nosotros y nuestros competidores les hacemos creer que ellos van a recibir* ^{W.E.Deming}. Nuestra competencia va a continuar mejorando e igual debemos hacer nosotros. *El mejoramiento de la calidad es un proceso continuo y eterno* ^{P.B.Crosby}. Un conocido jugador de béisbol norteamericano, Satchel Paige solía comentar: *No mires hacia atrás, alguien te puede estar alcanzando.*

3.7. SATISFACCIÓN DE CLIENTES Y EMPLEADOS

El último componente de la Acción es la Satisfacción del Cliente. La punta del techo de **La Casa de la Calidad** de Kano es, por supuesto, la satisfacción de clientes y empleados. Sin empleados ni clientes, no tenemos negocio. *La Calidad es lo que el cliente cree que es* ^{Walter Shewhart}. Lo importante no es nuestra perspectiva sino la perspectiva del cliente. *El consumidor es el elemento más importante de nuestra línea de producción* ^{W.E.Deming}. *Si una empresa no puede satisfacer las necesidades básicas de sus empleados, no merece existir* ^{K.Ishikawa}.

Clasifique sus clientes entre pocos vitales y muchos triviales. ^{J.M.Juran}. Si recolectamos data sobre la importancia y utilidad generada por nuestros clientes, entonces el diagrama de Pareto es útil de nuevo. Si nos concentramos en el 20% de los clientes que nos traen el 80% de nuestra utilidad, entonces se hace evidente que debemos enfocar nuestros esfuerzos.

La medida más significativa de nuestro reto es la satisfacción del cliente ^{H.Saransohn}.

CONCLUSIÓN

Los Maestros nos han provisto de un mensaje sumamente claro en qué acciones tomar para alcanzar las cualidades de un líder excepcional. Los elementos y sus componentes claves son:

- ❖ **Liderazgo:** Roles y responsabilidades, reconocer un sistema, conocimiento de la variación, teoría del conocimiento, y sicología.
- ❖ **Dirección:** Propósito (foco), Planificación, Implementación y seguimiento.

- ❖ **Acción:** Educación general, tecnología intrínseca, enfoque motivacional, conceptos y técnicas, vehiculos, estrategias, y satisfacción del cliente.

Lo que hagamos con la información contenida en este trabajo determinará cuan exitosos seremos en el mejoramiento de nuestro desempeño en la gestión de mejoramiento. Una de las primeras computadoras, el Osborne Executive, tenía un valioso consejo en su manual: *“Cuando tenga dudas, haga*

algo". Pruebe algunos de estos consejos uno a la vez [PDCA]. Lorne Ames, presidente de INCO Manitoba, decía: "Lo importante son los pasitos de bebé".

Recoja data sobre su proceso, aprenda de sus errores, y muévase cada vez a mayor velocidad a lo largo del Ciclo Shewhart [PDSA]

El consejo de Deming era: "No importa cuando comience, siempre que comience ¡ya!"

Y ahora me despido con otra cita de Deming: *Los dejo con cinco palabras, he hecho lo mejor posible.*

RECONOCIMIENTOS



Louis Schultz es Discípulo del Dr. W. E. Deming y vino a Venezuela a principios de la década de los años 90, cuando el proceso de calidad cobró verdadero impulso. Invitado por CONINDUSTRIA y con el apoyo de FUNDAINDUSTRIA, el entonces Presidente de PMI International, Inc. fue de gran apoyo para el enfoque adecuado y la consolidación del proceso de calidad en la Industria venezolana, posteriormente ampliado a las áreas de comercio, servicios y finanzas. Esta iniciativa, que fuera motorizada en el país por quienes nos convencimos que la competitividad y la calidad de vida de las empresas y las naciones radica en la aplicación de una filosofía de gerencia, políticas y prácticas que promuevan el progreso y la generación de riqueza, con la participación de todos, ha seguido tomando impulso e incorporando las nuevas tecnologías gerenciales enfocadas a mejorar la Adaptación Competitiva[®] de empresas de todos los tamaños.

Lou Schultz se encuentra en estos momentos recientemente retirado de la actividad diaria de su empresa, BLUEFIRE PARTNERS, asociado estratégico de nuestra empresa ^{E.P.}, y especialistas en la implementación del Sistema **Six Sigma** bajo en el enfoque y los fundamentos estructurales de la Filosofía Deming, el Sistema de Conocimiento Profundo, las herramientas de Calidad, la Gerencia Sistémica; y las nuevas herramientas estadísticas y la disciplina de implementación y seguimiento que este complejo y novedoso sistema requiere; para generar resultados dramáticos en el posicionamiento y la gestión de empresas de toda índole, cuando compiten en un mercado globalizado.