



# Adiós Dr. Deming

*Creador de la Nueva Teoría de Gerencia, y la Filosofía de Calidad.*

*Fallecido el 20 de Diciembre de 1993*

**Por Rogelio Carrillo Penso**

*Uno de sus tantos alumnos*

**Basado en el Seminario Deming de 4 Días Feb. 4-7, 1992, Miami, FL., E.E.U.U.**

**E**

l presente trabajo, realizado en la primera semana de enero de 1994, a un mes de la desaparición física del **Dr. W. Edwards Deming**, a los 93 años de edad; no pretende ofrecer respuesta a todas las preguntas nacidas en la implementación de un Proceso de Mejoramiento de la Calidad. El mismo, tiene por objeto dar un conocimiento práctico de sus 14 puntos, todos interdependientes e interactuantes, que constituyen su **Sistema de Conocimiento Profundo**, fundamento de la Filosofía de Calidad y lo que Deming llamó: “La Nueva Teoría de Gerencia.”

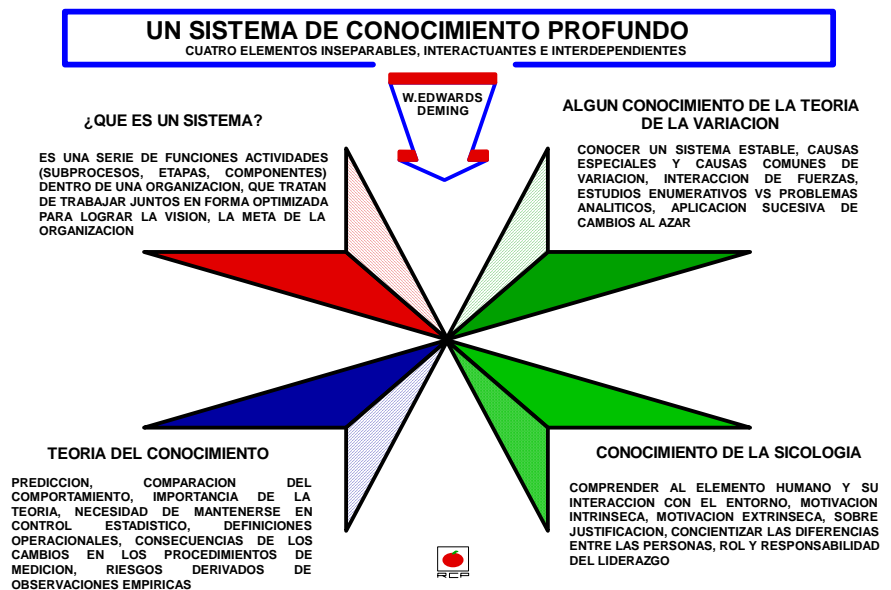


## 1. CREAR CONSTANCIA DE PROPÓSITO.

En palabras del Dr. Deming: “Una Empresa existe para proveer productos y servicios que ayuden a mejorar el nivel de vida de la humanidad”.

Este punto exige a las empresas reconocer y clarificar su propósito, y mantener su enfoque en buenos y malos tiempos. Tratar de justificar acciones de largo plazo sobre la base de su impacto en el Balance es el equivalente moderno de adivinar cuántos ángeles pueden caber en una cabeza de alfiler. Invertir en ideas y tecnología, e invertir en sus trabajadores sin una recompensa inmediata son ingredientes básicos para una empresa exitosa, y rara vez muestran resultados inmediatos en el Balance.

Costos y beneficios son importantes, sin duda, pero no son suficientes y pueden ser engañosos. Pero si una Empresa pierde de vista a dónde va, y que tiene por objeto mejorar el nivel de vida de sus clientes, seguramente sufrirá conjuntamente con esos clientes.



## 2. ADOPTE UNA NUEVA FILOSOFÍA

*Estamos en una nueva era económica.* Para la nueva Gerencia, la palabra control significa conocimiento, especialmente conocimiento de la *variación* y de los *procesos*. La nueva filosofía comprende educación continua, entrenamiento y alegría en el trabajo.

Tratar de establecer nuevos métodos y técnicas sin cambiar la filosofía gerencial de la Compañía con frecuencia puede llevar al fracaso. Algunas de las mayores barreras para los individuos en las empresas son estructurales por naturaleza, e impuestas por gerencias interesadas únicamente en *controlar* la producción, los rendimientos y los resultados.



Un ejecutivo norteamericano hizo al Dr. Deming la siguiente pregunta en uno de sus seminarios de cuatro días: “*Desearía saber cuál es el mínimo nivel de Calidad necesario para satisfacer a mi cliente*”, a lo cual el Dr. Deming respondió: “*Cuanta ignorancia ha sido transmitida en tan pocas palabras.*”

### **3. CESE LA DEPENDENCIA DE LA INSPECCIÓN EN MASA.**

Las palabras claves son “*dependencia*” y “*masa*”. La inspección llega demasiado tarde.

La Calidad debe ser *diseñada en el producto* desde el principio, no puede crearse a través de la Inspección. La inspección provee información sobre la calidad del producto final, pero el costo de los defectos son pasados al consumidor aunque este solo reciba productos de primera calidad.

La inspección hace que el trabajador desplace la responsabilidad de la Calidad al inspector. La inspección no detectará problemas empotrados en el sistema. El grueso de los problemas son del *Sistema* y este es responsabilidad de la Gerencia. La ausencia de inspección no significa ausencia de información. El proceso debe ser monitoreado. *Los gráficos de control* proveen información en todas las etapas del proceso, de principio a fin. La inspección solo provee información al final del proceso. La inspección puede ser útil cuando el conocimiento hace que los medios de inspección, los instrumentos y los inspectores, estén en control estadístico, lo cual limita el número de errores que pueden llegar al cliente.

### **4. TERMINE CON LA PRÁCTICA DE OTORGAR LA BUENA PRO EN BASE AL MEJOR PRECIO ÚNICAMENTE. MUÉVASE HACIA UN SOLO SUPLIDOR PARA CADA PRODUCTO O SERVICIO, EN UNA RELACIÓN DE LARGO PLAZO DE CONFIANZA Y LEALTAD MUTUAS.**

Cuando no hay comunicación entre el usuario y el comprador, generalmente se generan problemas. El departamento de contabilidad no refleja el hecho de que reducir el costo inicial, si ello significa reducción de la calidad, aumentará el costo total. Este conocimiento debe ser transmitido por quien lea los estados financieros. Seguir el balance en base a las cifras visibles únicamente es fuente segura de problemas.

Los suplidores deben ser escogidos no sobre la base del menor costo inicial, sino sobre la base de la mejor conveniencia para su operación, en otras palabras, menor costo total. Ellos deben familiarizarse de cómo sus productos son utilizados, la Empresa debe compartir el conocimiento y darles el mayor apoyo, asistencia e información para hacer mejor su trabajo; y trabajar juntos en la solución de problemas. Es como un matrimonio, a veces se presentan problemas, pero se deben explorar todas las alternativas antes de llegar a una separación.

Trate sus suplidores con respeto, en forma transparente y sencilla. No es trabajar más duro, es trabajar más inteligentemente.

### **5. MEJORE CONSTANTEMENTE Y PARA SIEMPRE EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN Y SERVICIO.**

Cuando Ud. mejora un proceso, Ud. mejora su conocimiento del proceso al mismo tiempo. Mejoramiento del producto y el proceso van mano a mano con mayor comprensión y mejor teoría.

La *Variación* es un fenómeno natural. No es una excepción ni una falla. La variación se trata en forma diferente dependiendo si estamos trabajando con un sistema estable o inestable. Un sistema estable crea tanto éxitos como fracasos. Solamente trabajando *sobre* el sistema se puede reducir el nivel de defectos que este genera.

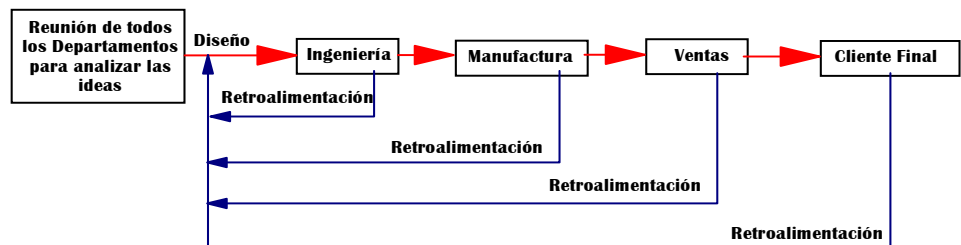
Hay cuatro maneras de mejorar la calidad de productos y servicios:

1. Innovación de Productos y Servicios.
2. Innovación de los Procesos que crean los Productos y Servicios.
3. Mejoramiento de Productos y Servicios actuales.
4. Mejoramiento de los Procesos existentes.

Una vez que un producto ha sido diseñado en 15% es demasiado tarde para mejorarlo, los problemas ya forman parte de él.

Su Organización debe tener un proceso para obtener retroalimentación (feedback) de los clientes sobre sus productos y servicios. Debe trabajar en las variables más críticas primero, por cuanto así tendrá más impacto en la Calidad.

Los Gráficos de Control, los Flujogramas, y el Diseño de Experimentos pueden ayudar a la Gerencia a identificar y eliminar las causas especiales y mejorar el



proceso constantemente. Lo que necesitamos son menos críticos y más entrenadores conocedores, verdaderos Líderes que dejen de juzgar y medir cada aspecto de la productividad y guíen a todo el mundo hacia el mejoramiento.

## 6. INSTITUYA EL ENTRENAMIENTO.

Con frecuencia es necesario justificar el entrenamiento, pero sus beneficios a menudo son poco visibles. Trabaja a entrenar a un trabajador es una de las grandes pérdidas. Entrenamiento es un área crítica del mejoramiento y es responsabilidad de la Gerencia. El entrenamiento siempre paga. Las Empresas deben tener a una persona responsable de entrenar a todo el mundo consistentemente. Una vez que una destreza es enseñada incorrectamente, no puede ser alterada en forma económica, si es que se puede alterar. El entrenamiento debe ser dado correctamente desde la primera vez.

Para mejorar hay que eliminar el léxico “*debería haber sabido*” de nuestro vocabulario y trabajar con lo que realmente pasó, no con hipotéticos “*deberían haber*”.

Entrenar ayuda al entrenador por cuanto su compromiso y conocimiento del tema aumentan considerablemente cuando se enseña. El Japón adoptó este compromiso con un vigoroso programa de educación, accesible para toda la industria, administrado por la J.U.S.E.

## 7. INSTITUYA EL LIDERAZGO.

Liderazgo requiere conocimiento de las *causas comunes* y las *causas especiales de variación*; conocer la diferencia entre la descripción de lo que sucedió en el pasado y la teoría que nos permita predecir. Un Líder reconoce las destrezas, los talentos y las habilidades de los que trabajan con él. No es un juez. Debe saber cuando alguien está fuera del sistema y tomar la acción

adecuada. Saber quien necesita ayuda y proveerla. Mover la gente a posiciones donde puedan contribuir y asegurarse que son entrenados correctamente.

Un Líder sabe como mejorar el Sistema en el cual él y su gente trabaja, no amenaza ni implora. Trata de crear en todo el mundo interés y reto en el trabajo, y alegría para realizarlo. Un Líder enseña con paciencia. Un gerente sin paciencia no es un Líder. Hay un área que el Líder no puede delegar, y esa es asegurarse que todos los componentes del sistema **trabajen juntos**. Mejoramiento e innovación son sus metas.

## 8. ERRADIQUE EL MIEDO.

9 de los 14 puntos tienen que ver con el miedo. Sólo eliminándolo puede la gente trabajar en forma efectiva a favor de la Empresa. El *miedo* viene de una fuente conocida. La *ansiedad* viene de una fuente desconocida. Entre los dos, el miedo es preferible.

Cuando el miedo es utilizado para mejorar el desempeño individual, esta meta no se logra. Por el contrario, una gran parte del esfuerzo en la Organización se destina a manejar y remover esta amenaza, a expensas del desempeño de la Empresa; reportando números amañados u otras acciones en detrimento de la Firma, o el problema es desplazado a otra área de la Compañía. Es lo que se ha dado en llamar “*La Fábrica Oculta*”.

El uso del miedo evita que la gente piense, les roba el orgullo y la alegría de trabajar y mata toda forma de motivación intrínseca. El miedo es causa de incalculable desperdicio y pérdidas.

Hay dos tipos de miedo en las organizaciones, miedo cuando excesivo desperdicio de recursos o fallas organizacionales muestran un panorama poco seguro para la supervivencia de la Empresa; y miedo cuando la Gerencia piensa que este es un motivador y lo utiliza para lograr sus metas. En cierto sentido miedo es un motivador .....pero no motiva hacia acciones constructivas.



WILLIAM SCHERKENBACK: LOS 9 PUNTOS DEL DR. DEMING RELACIONADOS CON EL MIEDO

## 9. ELIMINE LAS BARRERAS ENTRE LOS DEPARTAMENTOS, ENTRE LA GENTE, PROMUEVA EL TRABAJO EN EQUIPO.

Diseñar en equipo descubre los valores de las personas. La Gerencia debe ayudar a utilizar los talentos y las habilidades de la gente en beneficio de la Empresa, y lograr la voluntad para destinar el tiempo necesario para comprender el problema, y evitar que años de tradición y cultura organizacionales entrapen el proceso para trabajar juntos.

El rol del Gerente de la Gente:

- Comprender el sentido de *Sistema*.



- Hacer sentir a la gente que es parte del sistema y enseñar la forma de trabajar en *cooperación*.
- Comprender que la gente es distinta una de otra, aprende distinto, reacciona distinto. *Optimizar* las aptitudes de todos en la mejora del sistema.
- *Aprender sin cesar* y fomentar en su gente el deseo de aprender.
- Cumplir su rol de *entrenador y consejero*, no de juez.
- Entender un *Sistema Estable* y la interacción de la gente con el sistema en el cual laboran. Comprender que en el aprendizaje de nuevas habilidades, su gente llegará a un estado estable en el cual mayor entrenamiento no mejorará su desempeño.
- Saber que tiene tres fuentes de poder: **1. Formal, 2. Conocimiento, 3. Personalidad y Poder de Persuasión.** Desarrollar la 2. y la 3., pero solo usar la 1. cuando deba cambiar el sistema para lograr mejoramiento.
- Estudiará los resultados con el objeto de mejorar su trabajo.
- Descubrirá si alguien está fuera del sistema y necesita ayuda especial.
- Usará su poder formal para mejorar el *Sistema*.
- Creará *Confianza*.
- No esperará *Perfección*.
- Debe *oír y aprender* sin emitir juicio sobre a quien oye.
- Deberá mantener una conversación no menor de cuatro horas con cada uno de sus subordinados, por lo menos una vez al año, no para enjuiciar, sino solamente *para escuchar*.
- Comprender los *beneficios de la cooperación y las pérdidas de la competencia* entre la gente y entre grupos

## 10. ELIMINE LOS LEMAS Y LAS EXHORTACIONES AL PERSONAL.

Un trabajador no puede lograr mejor Calidad de lo que el Sistema le permite. Las exhortaciones crean una reacción adversa por cuanto el 94% de los problemas de Calidad son causados por el Sistema (causas comunes), y sólo 6% por causas especiales. El rol de la Gerencia es trabajar *sobre* el sistema para mejorarlo continuamente, con la *ayuda de todos*.

## 11. ELIMINE LOS ESTÁNDARES DE PRODUCCIÓN Y LA GERENCIA POR OBJETIVOS.

La fijación de cuotas dentro de los límites de control, o por encima del Límite de Control Superior (LCS) promueve la manipulación. La cuota menos onerosa es la que se fija basada en el Límite de Control Inferior (LCI). Nada debe hacerse a menos que el individuo caiga bajo el Límite de Control Inferior, en cuyo caso la Gerencia debe investigar si hay causas especiales involucradas. La fijación arbitraria de cuotas descuida el hecho que la variación es una de las realidades de la vida. No se debe recurrir a las cuotas cuando lo que se requiere es liderazgo.

Los objetivos no son malos de por sí. El problema es cuando se fijan objetivos sin proveer los medios para alcanzarlos, o cuando los mismos son utilizados con criterio de inspección final, y no con el objeto que el seguimiento indique los recursos que son necesarios proveer para su logro.

## 12. REMUEVA LAS BARRERAS QUE ROBAN AL TRABAJADOR DE SU DERECHO PARA TENER ORGULLO POR SU TRABAJO.



Una de las prácticas más perniciosas es la evaluación anual por méritos, destructor de la motivación intrínseca y de la gente; una forma fácil de la Gerencia para eludir su responsabilidad.

Algunos obstáculos que impiden el orgullo por nuestro trabajo incluyen:

- Falta de Dirección
- Metas sin los medios para lograrlas: Tiempo, Recursos.
- Decisiones arbitrarias por los Jefes.
- Falta de Metas y Objetivos claros.
- Falta de Claridad en la forma como se valoran las contribuciones del personal.
- Fijar criterios basados en falsas expectativas.
- Poca disponibilidad de información.
- Metas organizacionales distintas dentro de la Compañía.
- Gerencia excesivamente colegiada.
- Ansiedad ante las fechas tope.
- Falta de definición sobre los productos: i.e. propósito y producto cambiados arbitrariamente por el consumidor/cliente dentro de la empresa.
- Staff (Gerencia Media) no valorada por el personal de línea.
- Superiores tratando de utilizar tecnología que no comprenden.
- Falta de Comunicación:
- Objetivos conflictivos o poco claros.
- Falta de información a tiempo.
- Flujo de información inadecuado.
- Retroalimentación inadecuada.
- Falta de autoridad para hacer lo que debe hacerse.
- Falta de Recursos: Tiempo, herramientas y equipo inadecuado.
- Objetivos de corto plazo en conflicto con los del largo plazo.
- Falta de uniformidad en la aplicación de Políticas.
- Entrenamiento deficiente.
- Especificaciones que constriñen la creatividad, el proceso de adquisiciones y la manufactura.
- Miedo. Presión por resultados de corto plazo. Miedo dentro de la Organización.
- Relación agresiva entre la Empresa y el Sindicato.
- Burocracia interna.
- Metas y Objetivos irreales.

### **13. INSTITUYA UN VIGOROSO PROGRAMA DE EDUCACIÓN Y MEJORAMIENTO PERSONAL**

El punto No. 6 tiene que ver con el entrenamiento. El punto No. 13 tiene que ver con la necesidad fomentar y proveer recursos para que la gente se desarrolle; con la *motivación intrínseca*.

Se puede lograr productividad en varias formas: Mejorando la maquinaria existente, rediseñando los productos y el flujo de trabajo, mejorando la forma en que las partes trabajan juntas, pero el conocimiento y destrezas de los individuos son la verdadera fuente del mejoramiento.

De propias palabras del Dr. Deming: “No hay límites cuando la gente descubre el potencial que existe en ellos mismos y deciden desarrollarse hasta el punto de cubrir sus propios gastos en el proceso”.

## 14. LA TRANSFORMACIÓN ES RESPONSABILIDAD DE TODOS.

El conocimiento viene de afuera y por invitación. *Clarificar la definición de Calidad* y adquirir el conocimiento que la mejora en Calidad lleva a mayor *productividad* y mayores utilidades son dos de los elementos. Otros elementos son el *conocimiento de la variación*, algo de *sicología*, y reconocer la necesidad de la *cooperación*.

Una Empresa que emprende la ruta del mejoramiento continuo tiene que cambiar sus percepciones, no solamente los principios corrientes de negocio, sino los aspectos fundamentales de como funciona el mundo, sus creencias y sus prácticas empresariales. Una mariposa no puede mantener 100 patas y todavía volar como es debido, o es mariposa o es gusano.

Comprender la naturaleza *interactiva e interdependiente* de la Empresa. Cuando cada departamento o cada persona vela por sí mismo, o está pendiente del “Número Uno” ocurren considerables problemas en el desempeño de la Empresa en su conjunto, toda la Empresa sufre. El rol de la Gerencia es ayudar a *entender estas interacciones y alinear a todos* en la Organización para lograr la meta común de mejorar la calidad y lograr la satisfacción de clientes y consumidores. Clientes leales son la mejor fuente de beneficios. Recortar gastos en la forma entendida convencionalmente, medir a las personas individualmente, o hacer a cada departamento responsable por sus propios resultados sólo lleva a las grandes pérdidas.

Tampoco podemos disminuir el nivel de errores persiguiendo al “culpable” o penalizando a quien se encuentre más cerca del problema causado. La gente es parte de un sistema.

La Transformación no es fácil. La Alta Gerencia juega un rol crucial por su influencia natural, y porque sus decisiones afectan a todos, pero la Gerencia Media y los trabajadores también tienen que montarse en el barco. El Asesor de Calidad es necesario *porque los problemas frecuentemente no son visibles*, o porque nuestra familiaridad con el sistema existente nos impide verlos.

La única razón por la cual alguien puede interesarse en una teoría científica es por su capacidad para predecir. Rara vez en los negocios una predicción o plan es comparado con sus resultados. Hay una diferencia fundamental entre *Descripción* y *Predicción*. Descripción viene después de los hechos pero no es de ninguna ayuda para mejorar. Gerencia es predicción.

La Transformación es responsabilidad de todos, pero en el núcleo del cambio requerido está la necesidad de cambiar nuestra forma de pensar sobre aspectos cruciales. El reto mayor de *Deming* a la Gerencia es cambiar la forma como tratamos a la gente. Esto es lo que determinará si “*verdaderamente*” nos insertaremos en el futuro.

