



# Nuevo Insight

*Sobre los*  
***Ensayos***  
***de Deming***

*Un legado de Conocimiento del  
Dr. W. Edwards Deming*



*Creador de la Gerencia de Procesos  
y la Cultura de Calidad*

*por: Rogelio Carrillo Penso*

## SUGERENCIAS PARA APROVECHAR MEJOR ESTE TRABAJO.



Este trabajo fue recopilado durante tres Seminarios de Cuatro Días conducidos por el Dr. Deming en los que tuvimos la oportunidad de participar. Hemos tratado de conservar es estilo y lenguaje de Deming y su enfoque socrático hacia la enseñanza. El Dr, Deming nunca contestaba una pregunta, sino que retaba al interlocutor con repreguntas que promovían su aprendizaje.

Algunos han considerado estos Essays como difíciles de comprender, pero ellos traen nuevas vivencias y conocimientos. Algunos **Lo Amarán**: porque los ayudará de verdad, otros **Lo Odiarán**: porque descubrirá capas de la cebolla que estaban convenientemente ocultas, y otros **No lo Entenderán**: porque algunas barreras todavía nublan su comprensión.

Con el objeto que los **Ensayos (Essays) de Deming** sirvan como un mejor instrumento formativo, les sugerimos el siguiente método práctico para extraer el mejor provecho de aprendizaje a este trabajo.

- Para cada tema expuesto, hágase la pregunta ¿Porqué esto es importante para mí? ¿Porqué es importante para mi organización? y coloque su respuesta en el margen que hemos dejado a la izquierda. Use hojas **Post-it** de 4,5 cm. x 5,5 cm. para escribir su respuesta y use tantas como sea necesario. Eso le permitirá desplazar las vivencias de su respuesta a otras partes de este trabajo a medida que progrese en su lectura.
- En cualquier momento del proceso, trate de validar sus percepciones individuales con las de sus colegas y relacionados; esto le permitirá avaluar distintos puntos de vista y agregar valor a los temas analizados. Póngale atención a aquellos temas que más rechazó y a los que le da menos valor —posiblemente sean los más relevantes para Ud., pero sus resistencias le impiden considerarlos así.
- Repita este proceso por lo una vez al año, porque cada vez que lo haga logrará nuevos insights (tomar conciencia).

## EL PUNTO NO. 1 DE LAS 14 OBLIGACIONES (PUNTOS) DE DEMING

**“Crear Constancia con el Propósito de Mejorar el Producto y el Servicio.”** Para las compañías que esperan permanecer en el negocio, hay dos tipos de problemas; los de hoy y los de mañana. Los problemas de hoy abarcan el mantenimiento de la calidad del producto que se fabrica hoy, la regulación de la producción para que no exceda las ventas inmediatas, presupuesto, empleo, beneficios, ventas, servicios, provisiones, etc. y en los que actuamos de manera rápida para que no nos ahoguen.

Es por eso que los problemas del futuro (del mañana) exigen la constancia con el propósito y la dedicación para mejorar la competitividad; y los tienen las compañías que quieren seguir vivas, proporcionar puestos de trabajo a sus empleados, y continuar en el mercado.

Establecer la constancia con el propósito supone la aceptación de obligaciones como:

- ♣ Innovar, considerando que los nuevos servicios y productos ayuden a las personas a vivir mejor materialmente, y que vayan a tener mercado; el método de producción y los



posibles cambios en el equipo para la producción. La formación y entrenamiento del personal, el costo de la producción, y la satisfacción del usuario.

- ♣ Destinar recursos, para esa innovación y la educación requerida.
- ♣ Mejorar constantemente el diseño, considerando al consumidor como la pieza más importante de la línea de producción.
- ♣ Es un error suponer que la fabricación eficaz de un producto y servicio por si solo puede con certeza mantener una organización solvente y a la cabeza de la competencia.

## ALGUNOS MENSAJES CORTOS

- ♣ El desempeño de cualquier individuo debería ser juzgado en términos de su contribución a la meta del sistema, no en base a su desempeño individual.
- ♣ Ud. no puede inspeccionar la calidad en el producto; ya es parte de él. **Diseñe la calidad en el producto**, la inspección final llega demasiado tarde.
- ♣ Un líder está obligado a hacer cambios en el sistema de gerencia.
- ♣ La innovación nace de las personas que disfrutan de su trabajo. ¿Porqué la gente no puede trabajar con orgullo?
- ♣ Sub-Optimización es cuando cada uno va por su cuenta. Optimización es cuando todo el mundo está trabajando para ayudar a la compañía.
- ♣ Los mejores esfuerzos no son un sustituto para el conocimiento. La gente necesita saber cual es su trabajo, no hay nada más costoso que la ignorancia. La clave para combatir la ignorancia es—Conocimiento.
- ♣ La transformación solo puede ser lograda por el hombre. Una empresa no puede comprar su acceso a la calidad.
- ♣ La relación con sus proveedores debe estar enmarcada en el mejoramiento continuo.
- ♣ Es fácil ponerle fecha a un terremoto. No es tan fácil ponerle fecha a una declinación.

## ACERCA DEL CONSUMIDOR

- ♣ Buena Calidad, y Calidad Uniforme no significan nada a menos que tengan como marco de referencia las necesidades del consumidor. Él es quien define su calidad.
- ♣ Algunos productores piensan que la investigación de mercado es el análisis de los reclamos de compradores y usuarios. Un reclamo legítimo ayuda al productor a mejorar su calidad, siempre que tenga un verdadero control de calidad.
- ♣ La Investigación del Consumidor es una parte integral de la Producción. El mejor uso de la investigación de mercado es alimentar las reacciones del consumidor al diseño del producto, para que la Gerencia pueda anticiparse a requerimientos y exigencias cambiantes y establecer niveles óptimos de producción. La investigación de mercados debe estar dirigida al diseño y a la producción.

## TENGAN CUIDADO CON EL SENTIDO COMÚN



- ♣ El sentido común nos dice que clasifiquemos a los niños en la escuela por sus notas, que le pongamos cuotas a la gente, lo que puede llevar a producir sin calidad; a recompensar al mejor, castigar al peor. Nos dice que hablemos con el responsable si hay un reclamo del cliente. El sentido común nos lleva a actuar si algo va mal, pero a ¿Hacer qué? Quizás nuestra acción cause más errores.
- ♣ Noventa por ciento de las mejoras que implementa la gerencia de hoy no logran resultados, a menos que se gerencie tanto a la gente como al sistema.
- ♣ Es importante actuar sobre el proceso que causó la falla, no en quien la causó; y si hacemos a alguien responsable, debemos proveerle de los recursos para lograr sus metas.

## REFLEXIONES

- ♣ Conoci a Murphy Gotas de Conocimiento en Londres, —ese es un optimista.
- ♣ Información no es conocimiento. No los confundamos.
- ♣ Nuestros clientes deberían disfrutar de nuestros productos y servicios.
- ♣ Cualquiera puede predecir cualquier cosa.
- ♣ La optimización precisa no es necesaria. Pudiera ser demasiado costosa.
- ♣ Comprender la variación es la clave para el éxito en la Calidad y en los negocios.
- ♣ Ud. no puede lograr una meta si no tiene un método.
- ♣ Si Ud. no sabe cómo hacer la pregunta correcta, no descubrirá nada.
- ♣ Ud. no puede encontrar Conocimiento en un diccionario, sólo información.
- ♣ El énfasis debe estar en **porqué** hacemos el trabajo.
- ♣ Un líder debe poseer conocimiento. Un líder debe ser capaz de enseñar.
- ♣ Cuando la gente trata de hacer lo que no puede hacer, desea darse por vencida.
- ♣ Pidámosles a nuestros proveedores que vengan y nos ayuden a resolver nuestros problemas.
- ♣ Cuando un sistema está estable, hablarle a los obreros sobre los errores es sólo manipulación.
- ♣ Donde sea que haya miedo, Ud. obtendrá cifras erradas.
- ♣ ¿En qué negocio estamos?
- ♣ Mejore la Calidad, y la Productividad mejorará sola.
- ♣ Los mejores esfuerzos no son un sustituto para el Conocimiento.
- ♣ Todo lo que se requiere es un poquitico de innovación. La Innovación nace de las personas que disfrutan de su trabajo.
- ♣ Gerencie la causa, no el resultado. El trabajo de la gerencia es mejorar el sistema. La meta debe ser trabajar en el método de gerenciar.



- ♣ Hay muy poca evidencia que si nos importan las utilidades sostenidas. ¿Ayuda la experiencia? ¡No si estamos haciendo las cosas equivocadas!
- ♣ Cero defectos es una superautopista directo a la basura. Diseña la calidad en el producto. 100% de inspección es una garantía de problemas.
- ♣ Debemos trabajar en nuestros procesos, no en lo que sale de nuestros procesos. Debemos comprender la variación. Gerencia es predicción.
- ♣ La gerencia no sabe lo que es un sistema. El inicio de un sistema comienza con el cliente.
- ♣ Debemos ser guiados por la teoría, no por los números.

## SE REQUIERE UNA TRANSFORMACIÓN EN EL GOBIERNO, EN LA INDUSTRIA Y EN LA EDUCACIÓN

- ♣ La gerencia está en un estado estable. Requerimos de una transformación para salir de este estado, no un simple cambio, ni solamente poner parches al sistema actual de gerencia. Por supuesto que debemos resolver problemas y apagar fuegos cuando ocurran, pero eso no mejora el sistema.
- ♣ Debemos recuperar al individuo y hacerlo en el marco de las complejidades de su interacción con el resto del mundo. La transformación liberará el poder del recurso humano que late en la Motivación Extrínseca.
- ♣ En lugar de competir por notas altas, por ser el número 1, por un buen ascenso, habrá cooperación en problemas de interés común entre la gente, entre divisiones, empresas, competidores, gobiernos y países. A la larga, el resultado será mayor innovación, ciencia aplicada, tecnología, expansión de los mercados, dedicación al servicio, y mayores ganancias materiales para todos. Lograremos el disfrute de aprender.
- ♣ Si yo tuviera que resumir toda mi filosofía en pocas palabras, ellas serían *“Alegria en el trabajo.”* Es un placer trabajar con alguien que disfruta de su trabajo. Todo el mundo gana, sin perdedores.
- ♣ La función del Gobierno es cooperar con las empresas, no acosarlas.

## APUNTES SOBRE LIDERAZGO

- ♣ Liderazgo requiere tomar conciencia y respetar las diferencias entre las personas. Es necesario armonizar las diferencias en la gente para optimizar el trabajo del grupo. Evidentemente, la Gerencia tiene un nuevo trabajo
- ♣ La forma en que gerenciamos hoy no nació con malas intenciones. Creció poco a poco fortaleciéndose en la forma reactiva como trabajamos, inadecuada para todos, pero especialmente inadecuada para el nuevo mundo de interdependencias en que vivimos.

El costo no es otro que impedirnos lograr la calidad, hacernos perder nuestra capacidad competitiva y llevarnos a la destrucción del individuo. Cuando tratamos con personas, si no somos capaces de ver más allá de la superficie de su cara, y de la acción de sus manos, no tenemos derecho a llamarnos gerentes.



- ♣ El desempeño de cada componente del sistema debe ser evaluado. La teoría estadística puede jugar un rol fundamental para optimizar el sistema. La teoría estadística ayuda a comprender las diferencias entre las personas, y las interacciones entre las personas y con el sistema en el cual trabajan o aprenden.
- ♣ Lo real es que la gerencia no puede aprender solo de la experiencia. Hacer lo mejor que uno puede ya no es suficiente. Se necesitan cambios drásticos pero primero es necesario que la gente sepa qué es lo que tiene que hacer. ***El primer paso en el cambio es aprender a cambiar.***

## QUÉ DEBE CONOCER EL GERENTE DE LA GENTE

- ♣ Un Gerente de la Gente necesita comprender que todo el mundo es diferente. Esto no es ranquear a las personas. Necesita comprender que el desempeño de cualquiera está definido por el sistema en el que está, que es responsabilidad de la gerencia. Un psicólogo que tenga aunque sea un conocimiento elemental de la variación, como hemos aprendido en el ***“Experimento de las Cuentas Rojas (Red Beads)”***, no podrá participar nunca más en planes para clasificar a la gente.
- ♣ Cometemos numerosos errores usando la sicología pero manipulando la teoría de la variación: Un profesor, no deseando penalizar a nadie injustamente, pasará a un estudiante que está ligeramente por debajo de lo requerido. ¿En qué se basa Ud. para promover a su gente?
- ♣ El miedo invita a generar cifras erradas. Los que traen malas noticias no son bien recibidos. Para mantener su trabajo, cualquiera traerá solo buenas noticias a sus jefes. Los cálculos estadísticos y las predicciones basadas en cifras amañadas llevan a la confusión, a la frustración, y a malas decisiones.
- ♣ Mediciones de resultado basadas en criterios contables fuerzan a los empleados a buscar metas de ventas, costos, e ingresos, manipulando el proceso e incitando al cliente a comprar lo que no necesita.
- ♣ Un Líder de la transformación, y toda la gerencia involucrada, necesita aprender la sicología de los individuos, la sicología de grupos, la sicología de la sociedad, y la sicología del cambio.

## ¿QUÉ MOTORIZA LA INNOVACIÓN?

En mi juventud, cuando tenía 75 años, yo creía que la innovación venía de los monopolios, de grandes laboratorios, o de las fortalezas de poder económico. Pero entonces comencé a pensar que la *independencia económica* es lo que fomenta la innovación. Lo que la motoriza es *la Libertad y la Autoestima*.

## LA VARIACIÓN NOS AFECTA EN DIVERSAS FORMAS

El conocimiento de la Teoría de la Variación es una de las herramientas más poderosas que la empresa puede desarrollar en la búsqueda de la Calidad, puede mejorar la efectividad de la gerencia y crear oportunidades para el mejoramiento.

Hay 7 conceptos sobre la variación que todos debemos conocer.



1. Toda variación es causada: No hay una razón específica para que nuestro peso fluctúe diariamente, o que hoy tengamos más hambre que ayer, o que las ventas suban y bajen, o porqué María trabaja mejor que Roberto.
2. Hay 4 causas principales de variación: **Causas Comunes**, son aquella multitud de factores que siempre están presentes en el proceso y forman parte de él. Son las más difíciles de detectar porque no saltan a la vista, tienen que ser identificadas y conocidas usando herramientas estadísticas sencillas que nos lo permitan. **Causas Especiales** son aquellas que esporádicamente se presentan y causan una variación por encima de la que ya existe en el proceso. Son más fáciles de identificar ya que podemos asignarlas a una causa específica. **Manipulación** es la variación causada por ajustes innecesarios realizados al tratar de compensar por causas comunes de variación: Por ejemplo, estoy engordando porque como mucho y decido dejar de comer tres días. **Variación estructural** son los cambios cíclicos, regulares y sistémicos y las tendencias a largo plazo: la variación del precio del petróleo, por ejemplo.
3. Distinguir entre estos 4 tipos de causas: La acción gerencial va a ser diferente para cada tipo de causa. Especialmente crítico es discernir entre causas comunes y causas especiales de variación.
4. Estrategia para Causas Especiales de Variación: Es sencilla, descubra qué fue lo especial, evite que lo indeseable se vuelva a presentar, trate que lo bueno siga sucediendo.
5. Estrategia para Causas Comunes de Variación: Requiere conocimiento profundo del proceso y usar Gráficos de Control. Implemente las mejoras en escala piloto.
6. Un Sistema Estable: Cuando podemos predecir las salidas del proceso dentro de cierto rango.
7. Grado de Variación: Rango de variación que podemos esperar del proceso debido al efecto agregado de las causas comunes latentes en él.

## ¿QUÉ ES EL SISTEMA DE CONOCIMIENTO PROFUNDO?

Un Sistema de Conocimiento Profundo consta de cuatro elementos interactuantes que no pueden ser separados.

**COMPRENDER EL SISTEMA**: Una red de componentes interdependientes con una meta común. Una orquesta que quiere dar un buen concierto.

**CONOCER Y ENTENDER LA VARIACIÓN**: Siempre habrá variación, no se puede eliminar, pero se puede reducir. Entender lo que es un *Proceso Estable*, evitar el error de tratar causas comunes como si fueran causas especiales de variación, o tratar causas especiales como si fueran causas comunes.

**TEORÍA DEL CONOCIMIENTO**: Sin teoría no hay preguntas, sin preguntas no hay aprendizaje. Información no es conocimiento. No es qué cosas suceden, sino porqué suceden las cosas.

**ALGÚN CONOCIMIENTO DE LA SICOLOGÍA**: Nos ayuda a comprender a la gente y como esta interactúa entre si y en el sistema; entre el cliente y el proveedor.

## NECESITAMOS COMPRENDER LO QUE SIGNIFICA UN SISTEMA



- ♣ Un Sistema es una red de componentes interrelacionados que trabajan juntos para tratar de lograr la *meta* del sistema. Un Sistema debe tener una *meta* que debe ser clara para todos los que trabajan en él. Una meta nunca debe definirse en términos de métodos y actividades, sino cómo ella puede mejorar la vida de sus integrantes. Escoger la meta es producto de aclarar nuestros *valores*, especialmente cuando hay alternativas para escoger.
- ♣ Un Sistema debe ser Gerenciado. La Gerencia de un sistema requiere conocimiento de las *interrelaciones* entre todos los componentes del sistema, y de la gente que trabaja en él. Gerenciar un Sistema requiere *cooperación*.
- ♣ Optimizar un Sistema es el proceso de *orquestrar* (coordinar) *los esfuerzos de todos* para lograr la meta del Sistema. Optimizar es una responsabilidad de la Gerencia. En un Sistema, sus componentes deben trabajar *juntos* para la optimización de *todo* el sistema. Reunir a "Los Mejores" no garantiza un buen Sistema, hasta puede destruirlo. *El producto del sistema es el resultado de la interacción entre sus integrantes.*
- ♣ Con frecuencia un Sistema se destruye cuando cada persona, cada departamento, *trabaja por su propio beneficio y no por la optimización del sistema*, cuando Ventas no habla con Producción, cuando Finanzas no habla con Ventas, cuando una persona no habla con otra.
- ♣ Un Monopolio puede escoger si contribuye a la Sociedad o no. Para contribuir a la Sociedad, un Monopolio *debe ser gerenciado como un Sistema*, con todo el País como beneficiario.

## ALGUNAS OBSERVACIONES SOBRE LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS

- ♣ Una descripción de cargos debe ser algo más que describir movimiento: Haga esto, haga aquello, no haga aquello otro. Debe explicar cómo el trabajo que hacemos encaja en el sistema, cómo será usado aquello en lo que estamos trabajando.
- ♣ Un diagrama de flujo (o flujograma de despliegue) dividirá el trabajo en etapas. Trabajamos en cada etapa, esta cambia, y se mueve a la siguiente etapa, pero sin ser actividades independientes. Cada etapa tiene un cliente, la última etapa enviará el producto al cliente final.
- ♣ Todas las etapas deberían organizarse para que el proceso se realice óptimamente, porque todas las etapas, como un todo, forman un proceso. Cada actividad, cada trabajo, es parte del proceso. Todo el mundo en el trabajo necesita saber hacia donde apunta ese proceso.

## QUÉ INVOLUCRA EL REDUCIR LAS CAUSAS DE LOS COSTOS

- ♣ Reducir la causa de los costos es un proceso que requiere un análisis exhaustivo del origen de los mismos. Cuando nos referimos a costos en un contexto general, podemos hablar de dos tipos de costos, de gastos y de inversión. La diferencia esencial entre ellos radica en el hecho de que la inversión tiene un retorno con un beneficio implícito, mientras que el gasto no. Por esta razón, la implementación de un proceso de mejora debe estar destinado al mejoramiento de la calidad del trabajo, del servicio y del producto; el resultado genera una reacción en cadena que reduce estos dos tipos de



costos, ya que tenemos menos errores y tardanzas en los procesos haciéndolos menos complejos.

- ♣ Por otro lado, aumentamos la productividad por el simple hecho de que no se reprocesan las actividades, logrando así que los procesos sean más fluidos. Este mejoramiento nos da la opción de ofrecer los productos y servicios a un precio menor haciéndolos más competitivos en el mercado, y a largo plazo a la empresa como tal, garantizando su permanencia en el tiempo. Todo este proceso trae como consecuencia la generación de mayor prosperidad y empleo, debido a que la empresa entra en una fase natural de crecimiento que a su vez produce una disminución de los gastos, y mejora del retorno de las inversiones en general.
- ♣ Observemos que esta Reacción en Cadena Tips de Conocimiento # 12 reduce efectivamente los costos, ya que interviniendo en las causas de estos de manera precisa y oportuna disminuimos los gastos y aumentamos el retorno por las inversiones. Este proceso de cambio debe ser dinámico e interactivo en todos sus niveles, para que los resultados obtenidos estén dentro de las expectativas de todos los que conforman el sistema en una empresa u organización.
- ♣ Si reflexionamos e interpretamos todas estas mejoras de manera global, podemos sacar la conclusión de que si invertimos el tiempo suficiente para mejorar la calidad de nuestro producto, trabajo o servicio, obtendremos resultados muy favorables y como consecuencia mejor calidad de vida de nosotros y el entorno donde nos desenvolvemos.

## DEBILIDADES DEL SISTEMA ACTUAL DE GERENCIA

- ♣ Un sistema no puede comprenderse a sí mismo. La transformación requiere una visión desde afuera. El sistema actual de gerencia necesita sufrir una transformación.
- ♣ El primer paso es la transformación del individuo. Esta transformación es discontinua. Viene de comprender el **Sistema de Conocimiento Profundo**. El individuo, una vez transformado, percibirá el significado de lo que es su vida, de lo que pasa, de lo que está detrás de los números, de la interacción entre las personas.
- ♣ El Conocimiento viene de afuera y por invitación.
- ♣ Una vez que el individuo comprende el **Sistema de Conocimiento Profundo**, aplicará sus principios en todo tipo de relación con otras personas, y así tendrá una base para juzgar sus propias decisiones y para la transformación de la organización a la que pertenece: Será un ejemplo, escuchará bien pero no será voluble, enseñará a otros, y ayudará a la gente a alejarse de prácticas y creencias erradas y acercarse a la nueva filosofía sin que se sientan culpables por lo que ha sido su vida hasta el momento. Un Gerente de la Gente necesita comprender que todo el mundo es distinto, y esto no es clasificar a las personas entre buenas y malas, inteligentes o brutas. Necesita comprender que el desempeño de cualquiera está determinado por el sistema en que trabaja, el cual es responsabilidad de la gerencia.
- ♣ El *Miedo en la organización* es una invitación a obtener números "correctos" que satisfagan al Jefe pero hundan a la empresa. Los portadores de malas noticias no son bien recibidos, así que para conservar sus empleos, cualquiera puede traer solo "buenas" noticias. Los cálculos estadísticos basados en cifras amañadas pueden llevar a la confusión, a la frustración y a decisiones erradas. Indicadores basados en bases



puramente contables pueden llevar a la gente a lograr metas de ventas, costos, ingresos y defectos manipulando el proceso o forzando a los clientes a comprar más de aquello que no necesitan.

- ♣ El líder de una transformación, incluyendo a los gerentes, necesitan comprender aunque sea someramente la *Teoría de la Variación* y lo que significa un *Sistema Estable*.

## ALGUNOS SECRETOS SOBRE LA GERENCIA DE CALIDAD

- ♣ Al contrario de la Reingeniería que elimina los procesos existentes y los reemplaza con otros nuevos, la Gerencia de Calidad sigue la ruta de enrolar a la gente a todos los niveles para mejorar los procesos que determinan el flujo del trabajo. Eso solo sucederá si la gente vive la necesidad de mejorar, y aprovecha la oportunidad para hacerlo.
- ♣ El secreto es lograr tanto las mejoras incrementales como las mejoras dramáticas, los grandes brincos. Lograr esto requiere disciplina y método por una parte, pero también pensamiento creativo por la otra. Un error terrible, pero bastante común, es creer que la creatividad y la imaginación son cualidades de unas pocas e iluminadas personas. Como parte de nuestro proceso de maduración, a medida que desarrollamos nuestras habilidades analíticas, llamado también pensamiento lineal, nos debilitamos en nuestras habilidades artísticas, el pensamiento no lineal.
- ♣ Si estuviéramos viviendo en un monasterio en el Tibet, a cargo del programa de calidad del monasterio, quizás pensaríamos en promover la calidad solo como algo bueno. Sin embargo, por cuanto estamos relacionados con empresas cuyo objeto tiene mucho que ver mucho con hacer dinero, promovemos los programas de Calidad y las políticas centradas en la gente sobre la base de que ellas contribuyan no solamente a mejorar las actitudes y la moral de la gente, sino también, y esto es muy importante, a mejorar las utilidades de la compañía y a captar nuevos negocios.

## ¿QUÉ INVOLUCRA NUESTRA TRANSFORMACIÓN PERSONAL?

- ♣ La transformación personal requiere una profunda comprensión de la teoría de un sistema. Requiere aceptar la filosofía de Ganar/Ganar en las negociaciones entre las personas, entre países, entre empresas, entre suplidores y clientes, entre los sindicatos y la gerencia.
- ♣ Esta transformación personal es *discontinua*, y *repentina*. Una vez transformados, es que podemos trabajar en la transformación de nuestras propias organizaciones.

## LAS FUERZAS DE LA DESTRUCCIÓN

- ♣ La gente nace buena, con iniciativa, con deseos de superación, de relacionarse, con autoestima, con Motivación Intrínseca.
- ♣ A lo largo de la vida, las Fuerzas de la Destrucción comienzan a trabajar: notas y estrellas doradas en el colegio, la evaluación anual por méritos, poner a la gente en gavetas: tú eres bruto, tú eres inteligente, tú bonita, pero tú fea. Fuerzas que destruyen la dignidad del individuo y están acabando con nuestra gente.
- ♣ Todo el mundo quiere ser mejor. Todo el mundo *puede* ser mejor. La responsabilidad de la Gerencia es descubrir lo bueno de la gente, darles esa oportunidad y organizar el trabajo para lograrlo.



## LOS SEIS MONSTRUOS DEL MIEDO (CON BRIAN JOYNER)

- ♣ **Miedo al Castigo** y **Miedo al Fracaso** son los dos primeros monstruos y se encuentran muy entrelazados. La mayoría de nosotros sufrió el Temor al Castigo de niño lo que nos llevaba a hacer las cosas por temor y no por el placer de hacerlo mejor. El Miedo al Fracaso causa una aversión a aceptar riesgos y a generar nuevas ideas. Detrás de estos dos miedos se esconde una personalidad que busca complacer al jefe a costa de lo que sea, hasta de ir contra nuestras convicciones personales o a seguir directivas a sabiendas que lo que el jefe está haciendo es equivocado. Nos impide hasta tratar de mostrar riesgos potenciales a aquellos en los niveles más altos de dirección.
- ♣ El **Miedo a Proveer Información** lo que busca es que uno sea “irremplazable.” Si la actitud es de “*nadie sabe lo que yo sé*”, si nadie puede prender “*esa máquina*”, o “*tratar con aquel cliente*”, va a ser muy difícil que la gente transmita lo que sabe, o entrene al resto del personal. La “*información que yo poseo y nadie más tiene*” es su poder, es lo que le da capacidad de negociación o de manipulación. Esta es una actitud sumamente negativa que se suele achacar al trabajador, pero que nace del clima organizacional que hemos propiciado. El miedo a proveer información se deriva del miedo al castigo y del temor al fracaso y lleva a encubrir información que podría ayudar a identificar y resolver problemas. También propicia la “*fabricación de cifras*” para satisfacer a la gerencia, lo que hace que esta se aleje del verdadero camino hacia el mejoramiento, aumentando la variación en los procesos y propiciando la manipulación, ya que sin información confiable, es muy difícil actuar en el sitio preciso y de la manera adecuada.
- ♣ El **Miedo a no Saber** surge en las organizaciones donde se espera que los gerentes lo controlen todo en su línea de trabajo. El desperdicio que se causa es incalculable ya que un gerente que se desenvuelve en este tipo de ambiente comienza a involucrarse en los detalles más insignificantes del trabajo, y como consecuencia pierde la visión del Rol que le corresponde jugar a su Departamento dentro de la organización. Se crean cuellos de botella, y terminan siendo más una barrera que un verdadero apoyo.
- ♣ El **Miedo a Perder el Control** late en las empresas donde el trabajo de la gerencia es controlar a la gente en lugar de controlar los procesos. Este miedo lleva a los niveles gerenciales y de supervisión a tratar de *ejercer poder sobre* la gente para obligarlos a hacer lo que deseamos; en lugar de facultar a los empleados, en *dar poder a* la gente para que pueden usar todo su intelecto en bien de la compañía.  
  
A medida que el personal sube en su nivel intelectual, que se desarrolla mental y tecnológicamente, se hace más difícil si no imposible controlarlos; *es como tratar de dirigir un rebaño de gatos*. Este miedo es especialmente evidente en los niveles más altos de la empresa, y aparece con frecuencia en las universidades. El pensamiento subyacente es: “*No me muevan el bote*”, en el entendido que si no hacemos nada, nada va a pasar. Otro resultante de este miedo es la Suboptimización, tratar de lograr las metas personales, de un departamento, o de un grupo a costa de otro; actitud que exprime la motivación intrínseca de la fuerza de trabajo.
- ♣ El **Miedo al Cambio** es el último y más limitante miedo en el mundo de hoy, donde el proceso de cambio se ha hecho tan vertiginoso. El miedo al cambio crea un ambiente donde no existe data clara y precisa, donde la gente está demasiado ocupada cuidando sus trabajos como para reportar claramente los problemas, fallas, o defectos.



Sin información confiable, es imposible ni describir ni medir la variación en los procesos lo que hace imposible que pueda ser reducida.

- ♣ Por último queremos referirnos al miedo causado por el conocido Sistema Anual de Evaluación por Méritos. Este sistema causa no solo miedo sino desconfianza, distrae un valioso tiempo para cuidarse las espaldas, enfoca a la gente en los resultados de corto plazo y les impide tomar decisiones enfocadas en el largo plazo, porque *“a lo mejor no estaremos allí para ver los resultados”*. Aniquila la planificación de largo plazo, destruye el trabajo en equipo y nutre la rivalidad, la competencia interna, y la política. Adicionalmente, incita a la gerencia a eludir sus responsabilidades dentro del sistema y a enfocarse en los resultados, sin importar el método utilizado para obtenerlos. El sistema anual de evaluación por méritos se concentra en los objetivos, en lugar de concentrarse en los procesos que logran esos los objetivos.

Quizás el efecto más pernicioso de todos sea la destrucción del sistema, ya que dejamos de vernos como parte de un todo con una meta común; para vernos más bien como una serie de partes independientes, con metas independientes, y motivaciones independientes, que *“aparentemente”* no tienen que interactuar.

Los gerentes, presidentes y ejecutivos al más alto nivel deben tratar de cambiar sus paradigmas; y no solo deben, sino que tienen la mayor responsabilidad. Deben ser líderes trabajando aguas arriba con sus empleados para reducir la variación en las etapas iniciales del proceso. La inspección final es demasiado tarde.

## ¿CUÁLES SON LAS METAS DEL LIDERAZGO?

- ♣ La **1a. meta** del Liderazgo no es encontrar y registrar las fallas de los trabajadores, sino remover las causas de esos fracasos, y ayudarlos a hacer un mejor trabajo con menor esfuerzo.
- ♣ La **2a. meta** es aprender de la data disponible, o usar el juicio si la data no está disponible, y hacer posible en forma continuada, que la gente haga un mejor trabajo con mayor satisfacción.
- ♣ La **3a. meta** es lograr cada día más y mayor consistencia, de forma que las diferencias aparentes entre las personas se minimicen.
- ♣ Descubra qué trabajadores están fuera de control respecto al grupo, investigue las circunstancias (Mala vista, herramientas, entrenamiento) y tome acción para remediarlo.

## NINGÚN PAÍS MERECE SER POBRE

- ♣ En 1950 Japón tenía un producto territorial bruto negativo. Entonces, como ahora, carecía de recursos naturales —petróleo, hierro, carbón, cobre, hasta madera. Además tenía la reputación de fabricar productos de mala calidad, baratos pero que valían lo que pedían por ellos. Esa batalla sólo podía ganarse con calidad.
- ♣ Poner al consumidor como el elemento más importante en la línea de producción fue un reto muy difícil para la alta gerencia japonesa. Si Japón es un ejemplo, entonces es posible para cualquier país con su gente y buena gerencia hacer productos que el mercado necesita. Ningún país merece ser pobre.



## ¿CÓMO PODEMOS MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD?

- ♣ Medir la productividad no nos lleva a mejorar la productividad. Las mediciones de la productividad son como las estadísticas de los accidentes: nos dicen cuantos accidentes hubieron en los hogares, en las carreteras, en el trabajo, pero no nos dicen como disminuir su frecuencia.
- ♣ Por el contrario, estudiar organizadamente la productividad para saber si una actividad en particular es consistente con las metas de la organización y cuanto cuesta, puede ser de mucha ayuda para la gerencia.

## ¿QUÉ ES *MOVERSE* HACIA UN SOLO PROVEEDOR?

- ♣ Construir una relación de largo plazo con un solo suplidor basada en la lealtad y la confianza, es saludable para nuestra economía. ¿Cómo puede un proveedor ser innovador y mejorar la eficiencia de sus procesos de fabricación si sólo puede esperar compras esporádicas de sus clientes?
- ♣ También existen ventajas operacionales. Aunque dos suplidores tengan productos excelentes, habrá diferencias. Todo el mundo en Producción sabe que cambiar de un proveedor a otro causa pérdidas de tiempo. Puede que sean 15 minutos, u 8 horas, hasta semanas, y eso pasa aunque la materia prima de ambos sea de excelente calidad. Como alguien dijo: "las dos son buenas pero diferentes." Si las variaciones de lote a lote de un solo proveedor causan problemas, imagínese 2 o 3 proveedores. No hablemos de la simplificación del trabajo que significa para la administración trabajar con menos proveedores, y para el departamento de compras para manejar la logística.

## LAS VERDADERAS CAUSAS DEL DESPERDICIO

- ♣ Se habla mucho de reducir el desperdicio, y este propósito es noble porque el desperdicio es una pérdida para la sociedad. El desperdicio nos afecta a todos ya que encarece nuestros costos y la forma más común de reducir costos es despedir a la gente.
- ♣ El sistema prevaleciente de gerencia es el mayor productor de desperdicio, causando inmensas pérdidas cuya magnitud es difícil de evaluar, imposible de medir. La mayoría de la gerencia sabe que son prisioneros de estas prácticas de gerencia; que están limitados por sus propias prácticas gerenciales. Lo que no saben es que bajo las condiciones actuales, estas prácticas son causa de nuestra declinación. ¿Como lo podrían saber?
- ♣ El papeleo innecesario es una gran pérdida. La mayoría se genera porque la gerencia piensa que la forma de evitar que un error se repita es auditar más, inspeccionar más. Una carta al London Times el 7 de julio de 1990 resaltó el hecho que 23% del costo de manejar un hospital en Estados Unidos es administrativo, contra 5% en Inglaterra. Pregúntele a cualquier enfermera en Estados Unidos qué ocupa la mayoría de su trabajo —papeleo.

## ¿SABE UD. QUIEN ES SU CLIENTE?

Hasta que Ud. no hace un flujograma, Ud. solo está realizando un trabajo, pero no sabe qué es lo que está pasando. Un flujograma le permite saber quienes son sus clientes y



como trabajar con ellos. Un flujograma le muestra a todo el mundo cual es su trabajo. Un organigrama tradicional lo único que le muestra es a quien Ud. reporta.

## DEBATIÉNDONOS ENTRE LA ANSIEDAD Y EL MIEDO

- ♣ Cree confianza. La gente busca la seguridad. Seguridad viene de Se: que significa "sin" y Cure: que significa "preocupación." Seguridad quiere decir sin preocupaciones, gente con alegría.
- ♣ Si pongo mi mano en una hornilla caliente, la retiro inmediatamente, no me pongo a desarrollar una teoría sobre el proceso de transferencia de calor. Un gato reaccionaría como yo. Hay dos tipos de conducta reactiva, por reactiva quiero decir acción refleja. Las dos conductas reactivas a que me refiero son **1. El Miedo**: que viene de una fuente conocida; **2. La Ansiedad**: que viene de fuente desconocida.
- ♣ Por lo general se le teme a una persona, alguien que nos amenaza, aunque también puede venir de un terremoto. Sabemos a qué le tememos, podemos hacer algo al respecto: confesar nuestros pecados, hablar de nuestros temores, buscar ayuda, juntar esfuerzos, hacer las paces.
- ♣ Desafortunadamente estas alternativas no existen en un estado de ansiedad. No tenemos a nadie con quien hablar. Cuando vemos a nuestra empresa declinar pensamos en lo que va a ser de nosotros, no hay nadie con quien hablar, estamos indefensos.
- ♣ Entre el miedo y la ansiedad, es preferible el miedo

## ¿CUÁL ES EL VERDADERO ROL DE LA GERENCIA?

- ♣ Una planta era reconocida por su eficiencia, comunicación, buenas relaciones entre su gente y con sus suplidores, la gente hablaba de ella. La calidad de su trabajo era excelente. ¿Porqué cerró? Porque estaba fabricando un producto que había perdido el mercado. La responsabilidad de la gerencia es mirar hacia adelante, predecir, cambiar sus productos, mantener la planta en operación.
- ♣ ¿Porqué quebró el Banco? ¿Por causa del trabajo descuidado de sus cajeros? ¿Por errores en los estados de cuenta? ¿Por errores en el cálculos de los intereses de sus préstamos? No digamos tonterías. Todas estas operaciones pueden hacerse sin errores mientras el Banco cierra sus puertas. ¿Quien es responsable?
- ♣ ¿Dónde se crea la Calidad? La respuesta es que la Calidad nace en la Alta Gerencia. La calidad de lo que una organización hace nunca será mejor que la calidad de sus máximos dirigentes. La Calidad nace en la sala de dirección.
- ♣ La continuidad de los trabajos depende de la visión de la gerencia para diseñar productos y servicios que permitan a sus clientes crear un mercado, a estar listos, en adelantarse a las necesidades de los consumidores para modificar sus productos y servicios.

## LO IMPORTANTE ES LA ESENCIA DEL MENSAJE

- ♣ El propósito de la Liga del Sagrado Corazón, ubicada en Memphis, es proveer cuidado médico y alimento a niños pobres en cuatro condados cercanos en el estado de



Mississippi. Para lograr su propósito, la Liga del Sagrado Corazón necesita dinero. Para conseguir el dinero envía solicitudes por correo de primera clase a posibles donantes escogidos de las listas de correos que ha obtenido.

Este proceso es como sigue: **(1)** Llegan las resmas de papel en las que se escribe el mensaje solicitando el apoyo de los donantes. **(2)** Las hojas se doblan y se meten en los sobres en los cuales se escribe la dirección. **(3)** Los sobres se llevan a la oficina de correos y se envían. **(4)** La gente recibe los sobres y lee el mensaje. Algunas personas envían dinero. **(5)** El dinero se recibe y se envía un acuse de recibo con el agradecimiento por la donación. **(6)** El dinero se usa para alimentos y medicinas.

¿Cómo podemos medir la calidad de esta operación? Por la cantidad de dinero contribuido menos los costos de las etapas 1 al 6. ¿De qué depende la Calidad? La respuesta es: *Del contenido de los mensajes que van en los sobres que la Liga envía.* ¿De quien es la responsabilidad del mensaje? Del Padre Bob, cabeza de la Liga del Sagrado Corazón.

Podemos comprar el papel de mejor calidad, doblar las cartas perfectamente. Asimismo las direcciones en los sobres puede que estén perfectas —cada uno de ellos un ser humano honesto y generoso— la oficina de correos puede hacer un trabajo muy eficiente haciendo llegar los sobres a cada una de las personas, pero aún así puede que no recibamos suficientes contribuciones para cubrir los costos de solicitud y de mantenimiento de las operaciones de la Liga del Sagrado Corazón y en ese caso tendría que cerrar.

Recibir los aportes —la Calidad— depende del mensaje. Un proceso immaculado por sí solo no lo va a lograr.

## ESTAMOS SIENDO DESTRUIDOS POR LOS MEJORES ESFUERZOS

Buenas intenciones, los mejores esfuerzos, o trabajar duro no va a ayudarnos. Si los mejores esfuerzos están dirigidos hacia las cosas equivocadas, o a las cosas correctas pero en forma equivocada, podemos terminar peor que comenzamos. Necesitamos basar nuestros mejores esfuerzos en una nueva Teoría de Gerencia. La transformación de nuestro estilo actual de gerencia no es un trabajo de reconstrucción, ni de revisión. Necesita una estructura totalmente nueva, desde las fundaciones hacia arriba.

## ¿QUÉ PODEMOS HACER PARA ALCANZAR LA TRANSFORMACIÓN?

- ♣ **Primero, cambiar nosotros** y para ello necesitamos comprender profundamente porqué. Plante las semillas del cambio en la comunidad, deje de pelear, estudie los éxitos. Acepte la Filosofía Deming y aplíquela en su vida, pero determine su meta primero.
- ♣ Apoye a su gobierno local, comparta los recursos y promueva una sociedad con los involucrados. Trate de influir en aquellos a su alrededor. Para comprender cómo suceden las cosas échele una mirada a los diagramas de flujo. Sea un modelo para su familia y amigos, y mantenga la armonía a su alrededor.
- ♣ En su empresa, **comience con su equipo gerencial**. Defina y gerencie los procesos y aprenda a influenciar apropiadamente. Ponga su mirada (su Visión) en el largo plazo, no en el corto. Sea considerado y comprensivo;  **cree confianza y respeto**. No deje de  **estudiar y aprender**, empezando por aprender la nueva filosofía de gerencia. Obtenga **ayuda externa a su proceso**, el conocimiento viene de afuera y por invitación. Puede



que Ud. necesite un "Asistente a la Presidencia" para ayudarlo a conocer el **Sistema de Conocimiento Profundo**.

- ♣ Sea consistente con su vocación pero vaya poco a poco, deje que las cosas evolucionen. Confíe en la gente, la gente es buena y quizás lo que están necesitando es apoyo y una guía de su parte. Realice los cambios requeridos pero tome conciencia que todo toma tiempo, hay que tener paciencia.
- ♣ No use las malas experiencias para culpar y condenar, comprenda los problemas primero o quítese del medio. A veces uno causa más problemas de los que resuelve.
- ♣ Comunique la información útil y mejore la retroalimentación. No espere, use un liderazgo efectivo. Involucre a todos los empleados y reciba sus ideas con seriedad. Apoye y motive a la alta gerencia. Mantenga las reuniones enfocadas. Revise sus objetivos y use las herramientas a su alcance para trabajar mejor.
- ♣ Si Ud. es empleado y está preocupado por lo que está viendo, plántele la "semilla" a su jefe.
- ♣ Comprometa el tiempo de la gente y a la gente. Mantenga el foco y cree un grupo de apoyo que lo ayude a enrolar las mentes, los corazones, y las manos de sus empleados. No imponga el cambio pero enfóquese en la comunicación para que la gente comprenda hacia donde y porqué está cambiando.
- ♣ La transformación debe ser liderizada por la alta gerencia; no es apagar fuegos, ni resolver problemas o realizar mejoras cosméticas. Enfóquela con Constancia de Propósito. Promueva la Filología Deming y cree una nueva cultura gerencial. Haga que los procesos fluyan y disfrute de lo que está haciendo.

## LOS TEOREMAS DE DEMING

- ♣ **EL PRIMER TEOREMA DE DEMING:** A nadie le importan un pito las ganancias sostenidas
- ♣ **EL SEGUNDO TEOREMA DE DEMING:** Estamos siendo arruinados por los mejores esfuerzos dirigidos en la dirección equivocada. Necesitamos los mejores esfuerzos dirigidos por una Teoría de Gerencia.

## LA EVOLUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

- ♣ **¿Qué tipo de compañía está en la mejor posición para mejorar la calidad?** La respuesta es una compañía a la que le está yendo bien, con el futuro asegurado, ella está en la mejor posición para mejorar producto y calidad, y así contribuir a la mejora económica suya y de todos nosotros, y asimismo tiene la mayor obligación. Un monopolio está en la mejor posición para mejorar año tras año, y tiene la mayor obligación.
- ♣ Es fácil gerenciar un negocio en un mercado en expansión, y a tener esperanza. Contrariamente a nuestras expectativas, nos encontramos al mirar hacia atrás que hemos estado en una declinación. Una declinación es imperceptible, pasa día a día casi sin ser notada. **Es fácil ponerle fecha a un terremoto. No es tan fácil ponerle fecha a una declinación.** Mejorar requiere tomar conciencia y una nueva Teoría de Gerencia.