



**DEL PENSAMIENTO PROFUNDO
AL CONOCIMIENTO PROFUNDO DE
W. EDWARDS DEMING**



**Por:
Rogelio Carrillo Penso**

Al **Dr. W. Edwards Deming** se le reconoce como el artifice de la transformación de Japón de una sociedad rural destruida por la guerra, a la potencia industrial y económica que es hoy.

La historia contemporánea de W. Edwards Deming comienza a finales de la década de los 40, cuando fue llamado por el General Douglas McArthur, Comandante en Jefe de las tropas que vencieron al Japón en la Segunda Guerra Mundial, para ayudar en la reconstrucción del país. El General McArthur, excelente militar y un gerente como pocos, se había comunicado con el entonces Presidente de Estados Unidos, Harry Truman, resaltándole la necesidad de ayudar al destruido país a retomar el rumbo de la industrialización. El Presidente Truman aprobó la idea, pero le hizo una advertencia: *"Que el proyecto no fuera una carga permanente sobre los hombros del contribuyente norteamericano"*.

McArthur, quien había oído del aporte de Deming en la logística de guerra, cuando gracias al control estadístico de procesos había logrado la aceleración masiva en la fabricación de los llamados "Liberty Ships", que gracias a él podían fabricarse más rápidamente de lo que los destruían los submarinos enemigos, lo llamó y le encomendó la tarea de iniciar la reactivación de la industria japonesa.

Deming comenzó a reunirse con la Organización de Ingenieros y Técnicos japoneses conocida hoy como **J.U.S.E.**, a quienes comunicó sus enseñanzas; pero pronto vio que a este nivel las posibilidades de inducir a un cambio trascendental eran remotas, por lo que decidió dirigirse directamente a los líderes empresariales de Japón. Los Presidentes de lo que hoy son Sony, Matsushita, Hitachi, Canon, etc. Estos líderes lo oyeron y el resto es historia.

La presente es una recopilación personal de los mensajes transmitidos entonces por el Dr. Deming, y continuados a través de su actividad de consultoría, sus trabajos, sus seminarios de 4 días, y su actividad en la educación; hasta su muerte ocurrida el 23 de diciembre de 1993, a los 93 años de edad. Hemos tratado de mantener en estas reflexiones el estilo peculiar, entre sarcástico, retador, y formativo que usaba Deming para transmitir sus ideas y fomentar el interés de las personas por aumentar su conocimiento.

Rogelio Carrillo Penso

LIDERAZGO

1. **El Primer Teorema de Deming:** "A nadie le importan un pito las utilidades sostenidas."
2. Hay muy poca evidencia que sí nos importan las utilidades.
3. Es errado suponer que si algo no se puede medir, no se puede gerenciar. La mayoría de las grandes pérdidas causadas por la gerencia de hoy no se pueden medir, pero sin embargo tienen que ser gerenciadas.
4. Las cifras más importantes para la gerencia de una organización son desconocidas o imposibles de conocer.
5. La acción más importante que un gerente puede tomar es comprender aquello que es importante para el individuo.
6. Es fácil ponerle fecha a un terremoto, no es tan fácil ponerle fecha a una declinación.
7. La calidad comienza en la Junta Directiva.
8. El Conocimiento necesario para mejorar viene de afuera ...y por invitación.
9. No sabemos lo que es Calidad.
10. El trabajo del líder es ayudar a su gente.
11. Prepararse para el futuro requiere que los empleados aprendan constantemente, observen permanentemente el ambiente (técnico, social y económico) y perciban la necesidad de innovar.
12. ¿En qué negocio estamos?
13. ¿En que negocio debemos estar dentro de cinco años?
14. Es un error suponer que la fabricación eficaz de un producto o servicio puede, con certeza, mantener una organización solvente y a la cabeza de la competencia.



15. ¿Quién es *su* cliente?
16. 100% de inspección es garantía de problemas.
17. Los verdaderos costos son desconocidos e imposibles de conocer.
18. La inspección final llega demasiado tarde.
19. Diseñe la calidad en el producto.
20. La calidad no se instala, lo que Ud. hace es comenzar a trabajar en ella.
21. Estamos siendo arruinados por los mejores esfuerzos de gente haciendo las cosas equivocadas.
22. ¿Está Ud. a favor de la Calidad?
23. Mejore la calidad, que la productividad mejorará automáticamente.
24. Debemos tener consistencia en la dirección.
25. Tanto por hacer.....
26. Tenemos que hablar un solo idioma.
27. El producto no puede ser hecho a la perfección.
28. Estamos aquí para construir un mundo nuevo.
29. Debemos trabajar en nuestros procesos, no en lo que sale de nuestros procesos.
30. Gerencie la causa, no el resultado.
31. La transformación vendrá del liderazgo.
32. El líder del cambio, gerentes incluidos, necesitan aprender la psicología de los individuos, la psicología de la sociedad, y la psicología del cambio.
33. Un líder es un entrenador, no un juez.
34. Un líder debe poseer conocimiento. Un líder debe ser capaz de enseñar.
35. Líderes y gerentes tienen otro trabajo, gobernar su propio futuro, no ser meras víctimas de las circunstancias.
36. Ud. no escoge líderes; Ud. escoge gerentes.
37. Un líder está obligado a hacer cambios en el sistema de gerencia.
38. El Rol de la gerencia es mirar adelante.
39. Gerenciar las salidas no es sino una habilidad. No requiere conocimiento.
40. Estamos viviendo en una prisión, bajo la tiranía del estilo prevaleciente de interacciones entre la gente, entre los equipos, entre divisiones, y departamentos en las organizaciones.
41. Ensaye para predecir.
42. Muy pocas cosas en la vida son correctas o incorrectas.
43. Si Ud. tiene una Visión, su experiencia le indicará un método.
44. El Gerente de la Gente tiene tres fuentes de poder: **1**: La Autoridad que le da su cargo, **2**: Conocimiento, **3**: Personalidad, dotes de persuasión y tacto. Su éxito radica en desarrollar el **2** y el **3**, pero usar el **1** cuando el proceso lo requiera.
45. ¡Tan sencillo y tan equivocado!
46. El individuo ha sido destruido por nuestro sistema actual de gerencia.
47. Para sobrevivir en el futuro, debemos adoptar el principio de ganar / ganar.
48. La gente necesita saber cómo contribuye su trabajo.
49. Las cosas no suceden todas al mismo tiempo. El pudín instantáneo no existe.
50. ¿Es el precio más bajo o el costo total?
51. La mayor diferencia entre producción y servicio es que el departamento de servicio no sabe que tiene un producto.
52. Sub-Optimización es cuando cada uno va por su cuenta. Optimización es cuando todo el mundo está trabajando para ayudar a la compañía.
53. Es tan difícil predecir el futuro.
54. Apagar fuegos es divertido, pero lo que estamos haciendo es volver a poner las cosas como estaban.
55. **EN NOMBRE DE LA CALIDAD:**
Apagar incendios, automatizar, computarizar, gerencia por objetivos, instalar el sistema de méritos, clasificar a las personas, mejores esfuerzos, cero defectos... ¡Todo Errado!
Falta un ingrediente fundamental: *Conocimiento Profundo*.
56. Nuestro problema no son los japoneses.
57. Las mayores amenazas están en casa.



58. Podemos hacer algo acerca de nuestros problemas, o simplemente seguir así.
 59. La gente está más interesada en recibir lo justo por su dinero, que en comprar americano.
 60. Si se queda en ese mundo, nunca descubrirá otro.
 61. Una meta sin un método no tiene sentido.
 62. Saltar de un solo golpe a un solo suplidor no es recomendable.
 63. Hacemos los mejores clips para papel del mundo, el problema es que nadie los necesita.
 64. ¿Ven este micrófono? cuesta unos \$ 2.000. Los japoneses probablemente nos pagaron 18 centavos por el metal que contiene.
 65. Hemos estado desperdiciando nuestros recursos naturales, y lo que es peor, hemos estado destruyendo a nuestra gente.
 66. La mejor forma de combatir incendios, es *no tener incendios*.
 67. Aumentar el tamaño de un comité no es la forma para adquirir *Conocimiento Profundo*.
 68. El promedio de drogas confiscadas por agente por año en Estados Unidos es de \$ 124.000. El promedio detectado por cada perro es de \$ 3.640.000. La solución: contrate más perros.
 69. ¡Cuidado con el sentido común!
 70. La gerencia necesita responder efectivamente a la cantidad de cambios que están modelando el mundo. La ruta para hacerlo se llama *Conocimiento Profundo*.
 71. La gerencia al mando debe tener orgullo en la aplicación de la nueva Filosofía y en las nuevas responsabilidades adquiridas. Debe tener el coraje de romper con la tradición, inclusive hasta el punto de que se sienta un exiliado entre sus semejantes.
- UNA NUEVA TEORÍA DE GERENCIA**
72. **El Segundo Teorema de Deming:** "Estamos siendo arruinados por los mejores esfuerzos dirigidos en la dirección equivocada"
 73. Los mejores esfuerzos no son un sustituto para el conocimiento. *No hay sustituto para el conocimiento.*
 74. Lo que queremos son los mejores esfuerzos guiados por una teoría de gerencia.
75. Cálculos estadísticos y predicciones basadas en cifras amañadas llevan a la confusión, a la frustración, y a decisiones erradas.
 76. Gerencia es predicción.
 77. El Gerente tiene la responsabilidad de saber.
 78. ¿Ayuda la experiencia? ¡No! No si estamos haciendo las cosas equivocadas.
 79. La Gerencia no sabe lo que es un sistema.
 80. Mi estimado personal es que de cada 100 gerentes, solo 2 disfrutan de su trabajo. Los otros 98 están bajo stress y pendientes de una buena evaluación, y no se atreven a introducir innovaciones en su trabajo.
 81. Nuestra meta debe ser examinar la forma cómo gerenciar bajo la nueva filosofía.
 82. Sólo están haciendo lo mejor que pueden. ¿Cómo pueden saber?
 83. El desempeño de cualquiera está determinado por el sistema en el cual trabaja.
 84. 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.
 85. El "Sistema de Méritos" nos sacará del negocio.
 86. Todo lo que requiere es un poquito de innovación.
 87. 3% de los problemas tienen cifras, 97% de los problemas no.
 88. Para conservar sus empleos, cualquiera puede traer solo "*buenas*" noticias.
 89. Las plantas no cierran por mal trabajo, sino por mala gerencia.
 90. Adoptar un cambio, o abandonarlo, requiere predicción.
 91. Gerenciar por resultados es confundir causas especiales con causas comunes.
 92. Puede que apagar incendios nos haga sentir realizados, pero en realidad eso no mejora el proceso.
 93. Una buena presentación debe describir un plan de acción, con predicción de resultados.
 94. La gente necesita saber cual es su trabajo.
 95. Gerenciar basados en lo que pasó es como un pájaro volando hacia atrás.



96. Gerenciar por resultados es como manejar viendo por el espejo retrovisor.
97. Debemos rescatar al individuo. La gerencia ha triturado al individuo.
98. Gerenciar por resultados solo empeora las cosas.
99. Una pirámide no describe un sistema de producción, solo muestra la línea de mando y a quien Ud. reporta.
100. El comportamiento racional requiere teoría. El comportamiento reactivo sólo requiere acción refleja.
101. Una descripción de cargos debe hacer más que describir actividades: haga esto, haga aquello, hágalo así o de esta otra forma. Debe describir la utilidad del trabajo, como este encaja en el sistema.
102. Los que traen malas noticias no son bien recibidos.
103. Cualquier gerente puede hacerlo bien en un mercado en expansión.
104. Lograr la *Alegría en el Trabajo* requiere un cambio, y la responsabilidad de la gerencia es realizar ese cambio.
105. Sobrejustificación es pagar por algo que nos hicieron por el puro placer de agradarnos.
106. Cometemos numerosos errores usando la sicología, pero manipulando la *Teoría de la Variación*.
107. La independencia económica es lo que fomenta la innovación. Lo que la motoriza es la libertad y la autoestima.
108. El supervisor de primera línea tiene el propio trabajo del diablo.
109. No es posible definir "Estar exactamente a tiempo."
110. Si Ud. destruye a la gente de una empresa, no le quedará mucho.
111. Anda a ver...
112. Conocí al Sr. Murphy en Londresese es un optimista.
113. Las practicas contables actuales refuerzan la incorrecta percepción que las decisiones tomadas durante el desarrollo de un producto o servicio son independientes de costos futuros. Debemos recordar que los costos futuros incluyen las necesidades de capital, mantenimiento, operaciones, y las pérdidas sufridas por los clientes.
114. No estoy reportando cosas sobre la gente, estoy reportando cosas sobre las prácticas.
115. ¿Sabes el poder que tienes?
116. Ud. no puede planificar un descubrimiento. La innovación es espontánea.
117. La gerencia retroactiva enfatiza lo básico.
118. El trabajo de la gerencia es optimizar todo el sistema.
119. La Optimización precisa no es necesaria. Pudiera ser demasiado costosa.
120. Sea ágil y eficiente en manejar los picos y los valles de la demanda.
121. No hay forma de saber.
122. Cualquiera puede predecir cualquier cosa.
123. Sería un error exportar gerencia estadounidense a un país amistoso.
124. Hemos aprendido a vivir en un mundo de productos defectuosos como si ellos fueran necesarios para la vida. Es hora de adoptar una nueva filosofía de gerencia.
125. Ud. no puede lograr una meta si no tiene un método.
126. ¿Con qué método? Use aquel más apropiado a sus necesidades.
127. Deberíamos ser guiados por la teoría, no por los números.
128. La pena por la ignorancia es que te acaban a golpes.
129. Un niño de tercer grado puede entenderlo.
130. Ud. no puede inspeccionar la calidad en el producto; ya es parte de él.
131. Una regla debe adecuarse a su propósito.
132. Trabajadores bien intencionados haciendo lo mejor que pueden.
133. Si Ud. me dice que limpie esa mesa, y no me dice para que la va a usar, no podré hacer bien mi trabajo.
134. ¿Nos destacamos por nuestra calidad?
135. La meta debe ser trabajar en el método de gerenciar.
136. ISO 9000, 9001, 9002 es ajustarse a las especificaciones, ajustarse a los requerimientos. Por supuesto que debemos ajustarnos a los requerimientos, pero eso no es suficiente; eso no hará la Calidad.

137. ¿Que se requiere para tener éxito? Una masa crítica que comprenda, y que trabaje en forma consistente
138. Los resultados del trabajo actual, aun si pudiéramos medir el desempeño en él, no debería servir de base para predecir el desempeño en un nuevo cargo.
139. Una organización puede necesitar a alguien en la posición de adjunto al presidente para enseñar y facilitar el *Conocimiento Profundo*.

UN SISTEMA DE CONOCIMIENTO PROFUNDO

- ⊖ Algún conocimiento de la Psicología
- ⊖ Teoría del Conocimiento
- ⊖ Tomar conciencia de lo que es un Sistema
- ⊖ Entender la Variación

1. ALGÚN CONOCIMIENTO DE LA PSICOLOGÍA

140. Si me pidieran resumir toda mi filosofía en pocas palabras, esas serían: *Alegría en el Trabajo*.
141. La alegría en el trabajo no viene del resultado, ni del producto, sino de la contribución para optimizar el sistema en el cual todo el mundo gana.
142. La gente tiene derecho a la alegría en su trabajo.
143. Todo lo que la gente desea es una oportunidad de realizar su trabajo con orgullo.
144. Todo era alegría en la clase ...*¡hasta que llegó la hora de escoger el mejor disfraz!*
145. Cuando la gente trata de hacer lo que no puede hacer, desea darse por vencida.
146. La alegría de aprender viene no tanto de lo que se aprende, sino del proceso de aprender.
147. La Calidad de Vida existirá cuando la gente se sienta orgullosa de lo que hace.
148. ¿Porqué la gente no puede trabajar con orgullo?
149. Debemos preservar el poder de la motivación intrínseca, dignidad, cooperación, curiosidad, y la alegría de aprender con la que nacemos.
150. La transformación liberará el poder de los recursos de la gente guardados en su motivación intrínseca.
151. Cualquiera que deriva significado de fuentes de motivación extrínseca trae efectos negativos a su auto estima.
152. Juzgar a la gente no las ayuda en nada.
153. Un poco de motivación extrínseca es buena. Sumisión total es desmoralizadora.
154. Solo tenemos una oportunidad, ¡una sola!
155. Es un placer trabajar con la gente que disfruta de su trabajo.
156. La gente es más cuidadosa cuando contribuye con el sistema.
157. Hemos estado destruyendo nuestra gente, en la infancia, en la universidad y en el trabajo.
158. Debemos recuperar al individuo y hacerlo en el marco de las complejidades de su interacción con el resto del mundo
159. El miedo viene de causas conocidas, la ansiedad no. Ver a nuestra empresa declinar nos causa ansiedad, no sabemos qué nos pasará, no sabemos qué hacer, ni con quien hablar para lograr ayuda.
160. Entre el miedo y la ansiedad, es preferible el miedo.
161. Recompensas monetarias no son un sustituto para la motivación intrínseca.
162. En líder sabe quien está fuera del sistema y necesita ayuda especial.
163. Responsabilidad compartida significa que nadie es responsable. Responsabilidad conjunta es otra cosa.
164. Divida la responsabilidad y nadie es responsable.
165. ¿Hacer a cada uno responsable? ¡Ridículo!
166. Hacer a dos personas responsables garantiza errores.
167. ¿Puede Ud. hacerlo solo? ¿Tiene tiempo para hacerlo? ¿Porqué no lo hace?
168. La innovación nace de las personas que disfrutan de su trabajo.
169. **LAS FUERZAS DE LA DESTRUCCIÓN:**
Las calificaciones en la escuela,
El sistema de méritos,
Pagos por incentivos,
Planes de negocios con visión de corto plazo,
Cuotas.
169. ¿Qué de bueno tiene clasificar a las personas?
170. El énfasis debe estar en porqué hacemos el trabajo.
171. Solo he trabajado con gente excepcional.

172. Aquel que comprende sus limitaciones se torna más y más útil.
173. Si la gente no cometiera errores, no habrían errores.
174. ¿Qué define una empresa de servicio? ...la persona que brinda el servicio.
175. ¿Alguna vez supo Ud. de un jugador de golf que pudiera considerarse feliz?
176. Donde hay miedo, Ud. obtiene los números equivocados.
177. Si alguien puede realizar una contribución para la empresa, se sentirá importante.

2. TEORÍA DEL CONOCIMIENTO

178. La alegría de aprender no viene de lo que aprendemos, sino de aprender.
179. ¿Podrán traer mejoras los mejores esfuerzos? Desafortunadamente no. Los mejores esfuerzos deben ser guiados por el conocimiento.
180. La *Teoría del Conocimiento* nos enseña que gerencia es predicción.
181. Ud. no puede "instalar" el conocimiento.
182. No hay conocimiento sin teoría.
183. Sin teoría no hay nada que modificar o aprender.
184. La teoría lo capacita para predecir. El pasado no.
185. No hay observación sin teoría.
186. Sin teoría no hay preguntas.
187. Sin preguntas no hay aprendizaje.
188. La teoría nos ayuda a predecir. Sin predicción, los ejemplos y la experiencia no nos enseñan nada.
189. La experiencia no nos enseña nada sin la teoría.
190. Sin teoría lo único que podemos hacer es copiar.
191. Copiar un ejemplo de éxito sin comprenderlo con la ayuda de la teoría, nos puede llevar al desastre.
192. Guíese por la teoría, no por las cifras.
193. Una predicción racional tiene una explicación basada en la teoría.
194. En su propio mundo, cada teoría puede ser correcta, pero el problema radica en que esa teoría quizás no esté en sintonía con este mundo.

195. Si Ud. no sabe cómo hacer la pregunta correcta, no descubrirá nada.
196. Falta de Conocimiento... ese es el problema.
197. No hay nada más costoso que la ignorancia.
198. Ud. no puede encontrar Conocimiento en un diccionario, solo información.
199. El conocimiento cruza las fronteras sin visa.
200. La clave es Conocimiento.
201. Ud. no puede oír lo que no puede comprender.
202. Los mejores esfuerzos no son suficientes ...uno tiene que saber qué hacer.
203. Ud. no debería hacer preguntas sin conocimiento.
204. Cambie la regla y tendrá un nuevo número.
205. Información no es conocimiento. No los confundamos.
206. Hay una pena por la ignorancia, y nos arrastra por la nariz.
207. Lo que hace grande a un científico es el cuidado que pone en decirle lo que está mal con sus resultados, para que Ud. no vaya a usarlos mal.
208. No es necesario confesar pecados pasados.

3. CONOCER LO QUE ES UN SISTEMA.

209. El inicio de un sistema comienza con el cliente.
210. Un sistema son actividades articuladas hacia una meta.
211. El sistema no es solo la suma de sus partes.
212. Un sistema requiere una meta. Sin una meta, no hay sistema.
213. Un sistema debe ser gerenciado.
214. La gerencia de un sistema requiere entender la variación.
215. Todo sistema necesita guía desde afuera. Un sistema no puede comprenderse a sí mismo.
216. Un sistema no puede gerenciarse a sí mismo.
217. Gerencie el sistema como un todo, no optimice cada etapa por separado.
218. Un sistema está estable cuando podemos predecir las salidas del proceso dentro de cierto rango.

219. Un sistema debe crear algo que tenga valor.
220. El producto del sistema es el resultado de las interacciones entre sus integrantes.
221. Si la gente sabe cual es su trabajo en el sistema, sabe como interactuar con otros en otras partes del sistema.
222. La gerencia de la gente (líder, supervisor, profesor) es totalmente diferente en los dos estados, estable o inestable. Confundir si estamos en uno u otro nos lleva a la calamidad.
223. La calidad de una orquesta es juzgada por sus oyentes, no por sus muy ilustrados interpretes, sino por la forma en que trabajan *juntos*.
224. Las interacciones pueden potenciar los esfuerzos, o también puede anularlos.
225. Una de las mayores responsabilidades de los gerentes es cambiar las interacciones negativas o nulas, a interacciones positivas.
226. Cuando hay fragmentación, cada componente se transforma en un centro de beneficios, destruyendo el sistema.
227. Al comprender un sistema podemos predecir las consecuencias de un cambio propuesto.
228. La meta debe ser ayudar a la gente a optimizar el sistema de forma que todo el mundo gane
229. Es un error asumir que si cada quien hace su trabajo, todo irá bien. Todo el sistema pudiera estar en problemas.
230. Esperar de los empleados que superen lo que puede dar el sistema es una de las mayores causas de miedo.
231. Estamos siendo arruinados por componentes competitivos haciendo un buen trabajo, pero no por el beneficio de la compañía (sistema).
232. El trabajo de la gerencia es mejorar el sistema.
233. Una parte integral de la Teoría del Conocimiento Profundo es la operación de un sistema.
234. Un cuerpo no es un solo órgano sino muchos, todos trabajando juntos para lograr la meta del sistema. Un cuerpo es un sistema.
235. Mientras más grande el sistema, más difícil de gerenciar. Necesitamos cooperación.

236. No culpe a la gente por problemas creados por el sistema.
237. Es importante trabajar en el sistema que causó la falla, no en la persona que falló.
238. ¿Porqué no hay suficientes servilletas en el mundo? ¿Es acaso un problema de distribución?

4. TEORÍA DE LA VARIACIÓN

239. ¿El ausentismo en una empresa muestra características de un proceso estable? Si es así, solo la acción de la gerencia puede reducirla.
240. **Error No. 1:** Reaccionar a un evento como si fuera el resultado de una causa especial de variación, cuando en realidad es resultado de una causa común de variación.
241. **Error No. 2:** Reaccionar a un evento como si fuera el resultado de una causa común de variación, cuando en realidad es resultado de una causa especial.
242. Shewhart nos ha enseñado que en un sistema estable, los costos, el desempeño, la calidad y la cantidad son predecibles. En un sistema inestable nada es predecible.
243. Variación es la vida, o la vida es Variación.
244. Los resultados de un proceso inestable no pueden predecirse.
245. Inspección es separar lo bueno de lo malo. Depender de la inspección es costoso y peligroso.
246. La gente aprende en diferentes formas: leyendo, oyendo, escribiendo, observando.
247. Cero defectos es una super autopista directa a la basura.
248. Cumplir las especificaciones no es suficiente.
249. Una acción equivocada solo producirá más errores.
250. Tan obvio ...y tan estéril.
251. Una meta numérica sin un método es algo sin sentido.
252. Nadie debería usar data si no ha aprendido a recopilarla.
253. ¡La Data está en la computadora!. Ese es el peor uso que podemos dar a la computadora.
254. Medir la productividad no hace nada por ella.
255. Mejorar casi siempre significa reducir la variación.

256. Y nos vamos, ¡Hasta la Vía Láctea!
257. Ud. no debería manipular el proceso.
258. No existe nada que pueda llamarse un hecho. La variación existe.
259. Debemos comprender la variación.
260. Si un trabajador alcanza un estado estable, no le hable sobre un error a menos que involucre una causa especial.
261. Encoja... ...encoja la variación para reducir la pérdida.
262. Trate de lograr el óptimo. Si se aleja un poco, habrá alguna pérdida. Aléjese un poco más, sufrirá más pérdidas.
263. El uso más importante de la Función de Pérdida de Taguchi es ayudarnos a cambiar de un mundo de especificaciones (cumplir especificaciones) a reducir continuamente la variación alrededor de la meta, mediante el mejoramiento continuo.
264. La meta de producción no es llegar al nivel de control estadístico, sino disminuir la variación alrededor de su valor nominal. Cumplir especificaciones no es suficiente.
265. Comprender la variación es la clave para el éxito en la Calidad, y en los negocios.
266. Cuando un sistema está estable, hablarle a los trabajadores sobre los errores es solo manipulación.
267. Medir es un proceso. ¿Está el sistema de medición estable o inestable?
268. El trabajo del gerente es saber cuáles sistemas están estables, y cuáles no.
269. Confundir causas comunes y causas especiales son los dos peores errores.
270. Confundir causas comunes con causas especiales solo empeorará las cosas.

COMPETENCIA VS. COOPERACIÓN

271. Comprenda los beneficios de la cooperación y las pérdidas de la competencia.
272. La competencia no debería existir para tomar un segmento del mercado, ...sino para expandir el mercado.
273. Cuando cooperamos, todo el mundo gana.

274. La gerencia todavía tiene que aprender que para poder competir, debe aprender a cooperar.
275. En lugar de la competencia adversaria, optimicemos el sistema para que todo el mundo pueda progresar.
276. Compita, sí, pero en el marco de la cooperación primero, de forma que no haya perdedores.
277. Coopere con sus competidores para expandir el mercado y cubrir necesidades latentes.
278. Resolver conflictos, y remover las barreras a la cooperación, son responsabilidades de la gerencia.
279. Es necesario adaptar las diferencias en la gente para optimizar el trabajo del grupo.
280. Una empresa puede poner a un trabajador estrella en cada posición y no evitaría ser engullido por un competidor con gente que no sea ni la mitad de estrella, *pero que sepa trabajar junta*.
281. Si los economistas comprendieran la Teoría del Sistema, y el rol de cooperar para optimizar, dejarían de predicar las "bondades" de la salvación a través de la competencia.
282. Para contribuir a la sociedad, un Monopolio debe ser gerenciado como un sistema, con todo el país como beneficiario.

FORMACIÓN Y EDUCACIÓN

283. Mejorar la educación, y gerenciar la educación, requiere la aplicación de los mismos principios usados para mejorar cualquier proceso, manufactura o servicio. La innovación y el mejoramiento de la educación requerirá de líderes.
284. Un sistema educativo no son solamente alumnos, escuelas y universidades. Es más bien un sistema educacional, donde desde maternal hacia arriba disfrutamos de aprender, sin temor a las notas o a ser etiquetados; y donde los profesores disfrutaban su trabajo.
285. En las escuelas, trabajar en cooperación es considerado como hacer trampas.
286. Las notas en la escuela son un intento de lograr calidad a través de la inspección.
287. Cuando un trabajador llega a un estado estable, aumentar el entrenamiento no lo ayudará.

288. ¿Cual es el efecto de las notas o de clasificar? La respuesta: humillación de quienes no reciben las mejores notas o no son catalogados como mejores.
289. Ud. tiene una sola oportunidad de entrenar a un trabajador ...una sola... así que no la arruine.
290. Las notas son etiquetas permanentes, pero no pueden predecir como nos desempeñaremos en el futuro.
291. Estamos aquí para educarnos.
292. Los estudiantes deben tomarse su tiempo; no se apuren en entregarme un trabajo. Algunos de los mejores trabajos me han llegado hasta con un año de retraso, mientras tanto el estudiante tiene su nota: *P* de "pasar".
293. El problema es que la mayoría de los cursos nos enseñan lo que está mal.

EL PROCESO EXTENDIDO.

294. Sus proveedores, su empresa y sus clientes y consumidores son parte de un mismo sistema.
295. Para minimizar el desperdicio y ser competitivos, debemos considerar el proceso extendido. No solo nuestras propias operaciones sino las relaciones con nuestros suplidores y usuarios.
296. El secreto para reducir el tiempo de desarrollo es poner más esfuerzo en las etapas iniciales, y estudiar las interacciones entre las diferentes etapas.
297. El resultado de relaciones de largo plazo es mejor y mejor calidad y costos más y más bajos.
298. Todo el mundo es cliente de alguien, o proveedor para alguien.
299. Un flujograma le permite ver quien depende de Ud. y con quien Ud. puede contar. Ahora Ud. puede tener alegría en su trabajo.
300. Nuestros clientes deberían disfrutar de nuestros productos y servicios.
301. Buena Calidad y Calidad Uniforme no significan nada a menos que tengan como marco de referencia las necesidades del consumidor.
302. El precio no es el único costo.
303. Su relación con sus proveedores debe estar enmarcada en el mejoramiento continuo.

304. 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.
305. Nuestros empleados tratarán a nuestros clientes en la forma como ellos mismos son tratados.
306. Un reclamo legítimo ayuda al productor a mejorar su calidad, siempre que tenga un verdadero control de calidad.
307. Debemos satisfacer a nuestros clientes.
308. La innovación viene de productor, no del cliente.
309. La innovación es el enlace vital con el cliente.
310. La innovación nace de la libertad.
311. El cliente no inventa nada. Los nuevos productos y servicios vienen del productor.
312. La Calidad está destinada al cliente.
313. El mejor uso de la investigación de mercado es alimentar las reacciones del consumidor al diseño del producto o servicio.
314. El servicio es importante.
315. Mejore continuamente su relación con los proveedores
316. Pidámosles a nuestros proveedores que vengan y nos ayuden a resolver nuestros problemas.

EL ROL DEL ESTADO Y LOS GOBIERNOS

317. El Rol de los gobiernos es cooperar con las empresas, no acosarlas.
318. Una *Colonia* es una nación que vende materias primas y compra productos manufacturados.
319. Necesitamos gobiernos que asuman la responsabilidad de ayudar a la gerencia de las empresas a cooperar, y no a alejarlas del tipo de cooperación que pueda mejorar su participación en los mercados internacionales.
320. La responsabilidad del Gobierno es la equidad. Si no mantenemos la equidad como primera prioridad destruiremos la sociedad.

LA COMUNICACIÓN

321. Cualquier par de personas va a tener ideas distintas sobre lo que es importante.

322. La calidad no se logra a gritos.
323. Trabajar como parte de un equipo desarrolla la habilidad de oír las ideas de otros y valorar sus destrezas.
324. Si Ud. destruye la comunicación, separa un sistema en componentes competitivos.
325. Mientras mayor sea la interdependencia entre componentes, mayor será la necesidad de comunicación y cooperación.
326. Sabemos lo que le dijimos, lo que no sabemos es lo que oyó.

SE NECESITA UNA TRANSFORMACIÓN

327. La gerencia está en un estado estable. Necesitamos una metamorfosis para salir de ese estado.
328. El primer paso en el cambio es *aprender a cambiar*.
329. La transformación solo puede ser lograda por el hombre. Una empresa no puede comprar su acceso a la calidad.
330. La transformación no es automática: se debe aprender, debe ser dirigida.
331. Una organización que busca el conocimiento profundo se está preparando para la transformación.
332. La transformación personal es discontinua y repentina. Una vez transformados es que podemos trabajar en la transformación de nuestras empresas.
333. ¿Qué podemos hacer para lograr la transformación?
- Primero cambiar nosotros
 - Comprender profundamente porqué
 - Plante semillas en la comunidad
 - Deje de pelear, estudie los éxitos
 - Adopte la Filosofía Deming, aplíquela en su vida.
 - Determine su meta primero
 - Apoye a su gobierno local, comparta recursos, promueva una sociedad con los involucrados.
 - Influya en aquellos a su alrededor
 - Échele una mirada a los diagramas de flujo
 - Sea un modelo para su familia y amigos
 - Mantenga la armonía a su alrededor
 - Determine las relaciones con los involucrados
 - Comience con su equipo gerencial

- Defina los procesos
- Gerencie los procesos
- Aprenda a influenciar apropiadamente
- Ponga su visión en el largo plazo, no en el corto
- Sea considerado y comprensivo
- Cree confianza y respeto
- Aprenda y comprenda la nueva Filosofía.
- No deje de estudiar y aprender
- Obtenga ayuda externa a su proceso
- Sea consistente con su vocación
- Vaya poco a poco, deje que las cosas evolucionen
- Confíe en la gente
- Realice los cambios requeridos
- Tome conciencia que todo toma tiempo
- No use las malas experiencias para culpar y condenar
- Comprenda los problemas primero, o quítese del medio
- Comunique información útil
- Mejore la retroalimentación
- No espere, use un liderazgo proactivo
- Involucre a *todos* los empleados
- Reciba las ideas con seriedad
- Apoye y motive a la alta gerencia
- Mantenga las reuniones enfocadas
- Revise sus objetivos
- Use las herramientas a su alcance
- Plántele la “semilla” a su jefe
- Comprometa el tiempo de la gente, y a la gente
- Mantenga el foco, desarrolle un grupo de apoyo
- No imponga el cambio
- Enfóquese en la transformación
- Mantenga la *Constancia en el Propósito*
- Promueva la filosofía Deming
- Haga que los procesos fluyan