



1900-1993

## **El Último Mensaje del Dr. Deming**

**Entrevista Realizada por Tim Stevens para Industry Week, el 23 de Octubre de 1993.**

Compilación y Desarrollo:

***Rogelio Carrillo Penso***



Quizás nadie trabajó más duro o disfrutó tanto de su trabajo como el **Dr. W. Edwards Deming**. Menos de dos semanas antes de su muerte, ocurrida el 20 de diciembre de 1993, a los 93 años, se encontraba realizando uno de sus Seminarios de Cuatro Días en Los Ángeles. Siempre aprendiendo, el Dr. Deming continuó integrando nuevas ideas a sus inspiradoras presentaciones. En la mañana de un sábado soleado el 23 de octubre, en el intermedio de un Seminario en Detroit y otro en Richmond, tuvimos la oportunidad de reunirnos por unas pocas horas en su hogar, en Washington. Sentado frente a una pequeña mesa circular en su modesta cocina, charlamos mientras tomábamos el desayuno con Granola de Quaker, leche y crema, tostadas y té. Aunque el legado del Dr. Deming será el del hombre que transformó a Japón en un competidor formidable, un director de orquesta testarudo que no aceptaba visitar a una empresa a menos que tuviera la oportunidad de hablar con la gente de arriba, fui cautivado por su paciencia, su calor, su naturaleza protectora ...como el abuelo sabio que era. Mientras tanto, se enfocaba intensamente en los tópicos a lo largo de nuestra discusión, después hablamos de la gente y de sus viajes, y hasta se ofreció para encontrar un poco de tiempo en el futuro para reunirnos otra vez. Su muerte hace nuestro encuentro más significativo y sus profundo mensaje mucho más valioso.

## Industry Week

## Dr. DEMING

*¿Las cosas han cambiado mucho desde que Ud. formuló sus 14 puntos para la transformación de la gerencia. ¿Difiere su posición hoy de su posición de entonces?*

No. Los 14 puntos son tan buenos hoy como ayer.

*¿Qué le puede Ud. decir a nuestros lectores que les pudiera ser de beneficio en la forma como están manejando sus empresas?*

La Gerencia de hoy no sabe cual es su trabajo. En otras palabras, la gerencia no comprende sus responsabilidades. No conocen el potencial de sus cargos. Y si lo supieran, no tienen ni el conocimiento ni las habilidades requeridas. **No hay sustituto para el Conocimiento.**

*¿Cual es el trabajo de la Gerencia?*

¿Cual debería ser la meta de la gerencia? ¿Cual es su trabajo? La Calidad es la responsabilidad de la gente en los más altos



niveles. **La Calidad se origina en la sala de dirección.** Ellos son los que deciden. Calidad significa qué es lo que se va a vender y beneficiará a un consumidor ...o por lo menos eso intentará. El consumidor es quien nos mantiene. Tenemos que ofrecerle algo que verdaderamente necesite, de una forma que le permita usarlo. Estudie sus necesidades, esté a la vanguardia de él. El consumidor no inventa nada. El consumidor no contribuye al diseño del producto ni al diseño del servicio, solo toma lo que recibe. ¿Expectativas del consumidor? Eso no tiene sentido. Ningún consumidor pidió la luz eléctrica, ni los cauchos neumáticos, ni el VHS, ni el Disco Compacto. Todas las expectativas que un cliente tiene son aquellas que Ud. o su competencia lo han llevado a esperar. Hasta allí llega su conocimiento.

*Entonces, ¿Cual es la fuente de la Innovación?*

La fuente de la innovación es **la libertad.** Todo lo que tenemos: nuevos conocimientos, inventos, son producto de la libertad. La mayor responsabilidad la siente quien es responsable ante si mismo. Irving Langmuir dijo *“Hacer un descubrimiento no puede ser planificado”*. Los descubrimientos y los nuevos conocimientos son producto de la libertad. Cuando alguien es principalmente responsable ante si mismo es a si mismo a quien tiene que satisfacer, y es entonces que aparece la invención, las nuevas formas de pensar, los nuevos diseños, las nuevas ideas.

*¿Cómo puede hacer una empresa, un gerente de investigación, o un gerente de la gente para crear un clima donde exista la libertad?*

Dele a la gente la oportunidad de usar sus habilidades, su capacidad, la experiencia de su vida familiar, su educación, sus esperanzas. Ayúdelos a lograr sus metas.

*Una de sus ideas que han causado mayor controversia es la de eliminar la evaluación del desempeño.*

Es cierto porque Ud. no puede medir el desempeño. Evaluar a la gente es algo ruinoso. Lo que en realidad causa es humillación, destruir el amor por aprender, la innovación y la alegría en el trabajo. La mayoría de las cosas que la gente hace están determinadas por el sistema en el cual trabaja. Ud. no lo está evaluando a **él**, lo que Ud. está evaluando es la interacción entre él y el sistema, las reglas, las restricciones y las limitaciones entre las cuales la persona trabaja.



*Me gusta una de sus citas en la que Ud. dice: “Premiar el buen desempeño es lo mismo que premiar al hombre que pronostica el tiempo por tener un lindo día”*

Es correcto.

*¿Cual es la alternativa?*

La alternativa es la **alegría en el trabajo**. Para tenerla, la gente debe comprender cuales son sus trabajos, y como su trabajo encaja y contribuye a lograr las metas de la organización. ¿Porqué estoy haciendo esto o aquello? ¿De quien dependo? ¿Quien depende de mi? Muy poca gente tiene el privilegio de entender esas cosas. Los gerentes no las dan a conocer. Sus jefes no se las dicen. Los trabajadores no saben cual es **su** trabajo. ¿Cómo pueden saberlo? Es una pregunta triste, pero es una pregunta muy importante. ¿Cómo lo pueden saber? Cuando la gente entiende lo que significa su trabajo, es entonces que puede disfrutar de él, tener alegría. De otra forma no creo que sea posible.

*En su libro, “The New Economics” Ud. dice: “Ud. puede aprender mucho sobre el hielo pero no saber nada sobre el agua” ¿Qué significa eso?*

Significa que Ud. puede comprender el trabajo que realiza actualmente y entenderlo verdaderamente bien, pero ¿Cual es el resultado de trabajar duro y ponerle los mejores esfuerzos? A lo mejor lo que hace es hundirnos más y más en el hoyo en que nos encontramos. Pero esa comprensión no nos va a **sacar** del hoyo, a lo mejor lo que hace es hundirnos aún más, a hacernos más difícil la salida.

Para salir del hoyo necesitamos una visión externa. No es posible hacerlo viendo las cosas desde adentro. Un sistema no puede comprenderse a si mismo. La comprensión viene de afuera. Una visión externa nos provee con un lente para examinar nuestra situación presente, nuestras acciones, nuestras políticas. La visión externa en el objeto del capítulo 4 de “The New Economics” que trata del sistema de **Conocimiento Profundo**. Necesitamos el conocimiento externo. El conocimiento externo nos brinda una visión de lo que estamos haciendo, de lo que podemos hacer, un camino al mejoramiento, al mejoramiento continuo.

*¿Gente distinta puede proporcionar esta visión?*

Es una excelente idea. El conocimiento no va a llegar de un



comité dentro de la empresa. ¿Cómo puede un comité generar nuevo conocimiento? La visión debe venir desde afuera. Un comité interno difícilmente se topa con él. Ud. puede hacer el comité más y más grande y no lo logrará. Agrandar a un comité hace a todo el mundo el comité. ¿Voto popular? ¿Es posible que el voto popular sea la respuesta? Es posible, pero seguramente será por accidente. Es aterrador, el voto popular no va a resolver nuestros problemas, sino que hace a todo el mundo responsable por los resultados: “*Trabajemos en esto, hagámoslo lo mejor posible*” pero todo dentro de un marco conocido. Podemos hacerlo mucho mejor y más confiablemente con una visión externa. Una forma distinta de ver las cosas. Solo con una visión de afuera es que podemos avanzar, por lo menos yo tengo esa convicción.

*¿Está Ud. refiriéndose a su Sistema de Conocimiento Profundo?*

Sí. Por Conocimiento Profundo quiero decir **conocimiento desde afuera.**

*Su Sistema de Conocimiento Profundo tiene cuatro componentes Comprender el Sistema, Conocimiento de la Variación, la Teoría del Conocimiento y la Psicología. ¿Pudiera Ud. desarrollarlos un poco para nosotros?*

Bien. La **Teoría de la Psicología**. ¿Cómo puede alguien aprender sobre la psicología de la gente, de los individuos, sin **Conocimiento de la Variación**? ¿Que significa la variación entre personas, o entre grupos? ¿Cómo podemos capitalizar sobre esas diferencias? ¿Cómo podemos ayudar a la gente ya que ellos tienen esas diferencias? Un buen Gerente de la Gente capitaliza sobre la historia familiar de los individuos, sus habilidades, sus destrezas, y sobre sus esperanzas. El debe tratar de dar a cada uno la oportunidad de lograr el orgullo por su trabajo, a disfrutar de su trabajo. ¿Cual es la razón por la que una empresa nunca es tan buena como la gente que la integra? Porque su gerencia puede que no sea tan buena encontrando el trabajo apropiado para cada persona, o porque las interacciones entre los individuos no son buenas. 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.**

*Uno de los componentes de su Sistema de Conocimiento Profundo es la Teoría del Conocimiento. Coméntenos un poco sobre este*

Cada decisión que toma la gerencia, que cualquier persona toma para si mismo o para otras personas es predicción. El plan más sencillo es predicción, con una posibilidad de estar

*aspecto*

equivocado. ¿Cómo me iré a mi casa esta noche? Predigo que mi automóvil prenderá y andará, o que el autobús o el tren vendrán. Hago planes y esos planes son predicciones. **Gerencia es predicción**; nuestras vidas son predicción. Predecimos lo que va a pasar y tratamos de escoger una línea de acción que nos favorezca. Esa es nuestra meta; predecir las consecuencias de nuestras acciones.

*¿Porqué no nos comenta qué es  
Comprender un Sistema, otro de  
los cuatro componentes de su  
Sistema de Conocimiento  
Profundo?*

Sicología y acción. ¿Que les pasa a los mensajeros de malas noticias? Hay una tendencia psicológica tras de esto ...no me traigas malas noticias; tráeme sólo las buenas. Alrededor de 1934, Harold F. Dodge de Bell Laboratories nos enseñó que el número de piezas defectuosas en un lote depende del tamaño de la muestra que se le entrega a un inspector. Dele una cantidad grande y encontrará algunas piezas defectuosas. Pero si la muestras son pequeñas, encontrará más piezas defectuosas. Esa es la maraña entre la sicología y los resultados del sistema.

*La Teoría de la Variación; Ud.  
la mencionó en términos de la  
sicología. Un gerente debe  
comprender que hay diferencias  
entre la gente. ¿Pero es eso lo que  
Ud. quiere dar a entender cuando  
Ud. la define como uno de los  
componentes del Conocimiento  
Profundo? ¿Donde entonces  
ubicamos a la variación  
estadística?*

Es extremadamente importante comprender que hay dos tipos de variación. La variación que proviene de causas comunes y la variación producida por algo especial.

*¿Cómo puede reconocer la  
diferencia entre las dos?*

Esa es una función del **Gráfico de Control**. Los gráficos de control son un obsequio del Dr. Walter A. Shewhart, quien los inventó mientras trabajaba en los laboratorios de Bell Telephone por allá por 1924. Lo que sucede dentro de los límites de control pertenece al sistema, es una causa común. Un punto fuera de los límites de control indicaría una causa especial.

Lo que generalmente sucede es que cuando algo pasa, suponemos que **alguien** lo hizo. ¿Quién lo hizo? ¡Agárrelo y póngale una marca! ¡Él es el culpable, ese fue el que lo hizo! Eso es erróneo, totalmente equivocado. Hay una gran posibilidad, una tremenda posibilidad que lo que pasó, pasó como una



consecuencia del **Sistema** en el cual esa persona está trabajando y no por causa de sus esfuerzos. En otras palabras, **el desempeño no puede ser medido**. Lo único que Ud. mide es el efecto combinado del sistema y de los esfuerzos de la persona. No es posible desenmarañarlos uno del otro. Pienso que es muy importante entender que el desempeño no puede ser medido.

*¿Podríamos considerar que un error básico que la Industria comete es confundir una causa especial de variación con una causa común de variación?*

Sí. Atribuir la falta de uniformidad a una causa especial, cuando en realidad vino de una causa común, y viceversa. Lo que intentamos es hacer la frecuencia de ambos errores igual a cero. Es no es posible. Nuestra meta debe ser **minimizar la pérdida económica derivada de ambos errores**.

*Hay dos palabras muy populares hoy en día cuando describimos los procesos de cambio; una es Downsizing (Redimensionamiento) y la otra es Reingeniería. ¿Que significan ellas para Ud.?*

*¡Desesperación!* La gerencia no sabe qué otra cosa hacer. Carece del conocimiento con el cual gerenciar. Lo único que saben hacer es botar gente. Aberrante, esta es una forma muy cruda de hacerlo. Lo único que estamos haciendo es hundirnos en otro hoyo.

*¿Cual es el Rol del Gobierno?*

La responsabilidad del Gobierno es la equidad. Si no mantenemos la equidad como primera prioridad destruiremos la sociedad. Eso de: “De la gente, por la gente, para la gente” ¡Suena bien pero no significa nada!. **La primera prioridad del Gobierno es la Equidad**. “Tanto el acusado como el acusador tienen derecho a ser oídos”. Esto es algo muy ineficiente, un gran desperdicio pudiéramos decir; pero no nos atrevemos a hacer algo diferente.

*¿Cómo se aplica esto con el Rol del Gobierno y su interacción con las empresas?*

La función primordial del Gobierno es la equidad y las empresas deben trabajar bajo esa premisa.

*ISO 9000 parece ser el ticket de entrada a la economía mundial. ¿Hacia dónde va ISO 9000?*

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. Uno debe buscar el valor nominal de cada cosa, cual es la **mejor** forma, no solo pasar el examen. Cumplir especificaciones, hacer lo que se requiere ...eso no es suficiente. Uno tiene que hacer algo más, algo mejor: lograr uniformidad



*¿Cual es su opinión acerca del Premio Nacional de Calidad Malcom Baldrige y ese deseo de las empresas para competir por el premio? ¿Podemos equiparar eso a una misión para mejorar la calidad?*

alrededor del valor nominal, de lo que agrega mayor valor. **Reducir, reducir, y volver a reducir la variación alrededor de ese valor nominal.** Allí es que logramos nuestra recompensa; es allí donde progresamos.

*¿Dónde están fallando las Escuelas de Negocio de las Universidades cuando diseñan su currículo, lo que enseñan?*

No. No hay nada peor. El efecto pernicioso de las bases del Baldrige sobre las empresas nunca podrá ser medido. Si Ud. tuviera las bases del Baldrige frente suyo en este momento las vería pedir data, cifras que no pueden ser medidas. El efecto del entrenamiento, por ejemplo. Ud. puede invertir \$ 20.000,00 en entrenar a seis personas en una habilidad específica. Su beneficio vendrá en el futuro. Jamás podremos medir ese beneficio, nunca. ¿Entonces, porqué invertimos todo ese dinero en entrenamiento? Las respuestas serán guiadas por la teoría. Creemos que ese entrenamiento tendrá sus resultados en producciones futuras; y aunque no podamos medir sus efectos, pensamos que es positivo. En otras palabras, manejamos nuestras acciones, nuestra vida gracias a la teoría. Eso es bueno. Sin teoría, no hay aprendizaje. La teoría tiene una vigencia temporal. Eso significa que aquella teoría en que nos apoyamos debe **encajar con los eventos fracasados del pasado y permitirnos predecir eventos en el futuro.**

*¿Qué debieran estar enseñando?*

Temo que lo que están enseñando no es otra cosa que la continuación de nuestros métodos actuales de gerencia, que han probado ser un fracaso. Las universidades enseñan como fracasar, como continuar fracasando.

*¿Hay algo más que Ud. quisiera decir a la Gerencia Mundial?*

Creo que **la enseñanza debiera concentrarse en cómo mejorar.** Mejoramiento, entender a la gente, comprender los productos. En otras palabras, requiere lo que yo llamo **Conocimiento Profundo**, con énfasis en ver las cosas desde afuera.

Sí. Calidad. **Calidad es la característica de un producto o servicio que ayuda a alguien y que goza de un mercado.** Sin el mercado no podemos continuar en el negocio. A veces el mercado debe ser creado, pero el mercado por si solo no es



suficiente.

Por ejemplo, ¿donde está el mercado de carburadores hoy? Desapareció. Cada motor tenía un carburador. ¿Cómo podía funcionar sin uno? Los fabricantes de carburadores hicieron mejores carburadores, bajaron y volvieron a bajar los costos, y desaparecieron del mercado. ¿Qué pasó? Llegaron los inyectores de combustible que cuestan más que un carburador pero hacen algunas otras cosas más. Por una parte llegaron los inyectores y por otra salieron los carburadores.

Los fabricantes de carburadores tenían un buen producto, mejores y mejores carburadores, continuas reducciones de costo, clientes felices. Pero esa no es una base sólida para perdurar. Ud. debe considerar los posibles cambios. Todo el mundo sabe que la función de un carburador es poner una mezcla estoiquiométrica de combustible y aire en una cámara de combustión. Esa es su función. Ahora, ¿Cual es la mejor forma de hacer eso? Quizás sea el carburador, pero quizás no. La inyección directa lo hace mejor. Los inyectores de combustible se apoderaron del mercado. Los carburadores desaparecieron sin importar cuan buenos fueran. Dentro de un tiempo, los inyectores de combustible desaparecerán cuando aparezcan nuevos motores. No me pregunte qué motores, yo no sé. **Uno debe pensar en la función, no en productos en particular.**

*Ud. es una persona sorprendente.  
¿Que lo mantiene activo? ¿Cual es  
su secreto?*

Yo adoro a mi trabajo, continuo aprendiendo, introduciendo mejoras en mis presentaciones, mejorando mi comprensión.