

Cedido por UCh RR.HH. portal de estudiantes de RR.HH. www.uch.edu.ar/rrhh
Título: EL MÉTODO GERENCIAL DEMING

EL MÉTODO GERENCIAL DEMING

CAPITULO 1

W. Edwards Deming. Reseña biográfica.

W. Edwards Deming nace un 14 de Octubre de 1900 en E.U.A. hijo de Albert Deming. Creció en un homestead de Wyoming durante en la época que la irrigación estaba amenazando al viejo oeste y el transporte se hacia por carretas tiradas por caballos.

A principios de siglo se mudo con su familia de Sioux City, a Cody Wyoming. Posteriormente se trasladaron a la ciudad de Powel, en la cual se instalaron en un terreno de 16 hectáreas y en una choza de cartón alquitranado, acondiciono la biblioteca de su padre y el piano de su madre. El padre se dedicaba al cultivo mientras que su madre a dar clases de música.

Los primeros años en Powel fueron muy difíciles para la familia pero W. Deming con su negocio especializado en la venta de seguros, bienes raíces y servicios jurídicos pudieron salir adelante: Lo mas difícil eran la incomodidad con que vivían ya que no había electricidad ni drenaje. William Edwards ganaba 25 centavos haciendo mandados en un hotel, luego a ganar 10 dólares al mes por encender los faroles que alumbran la calle. Con el tiempo la situación de la familia fue mejorando.

En 1917 W. Deming realiza un viaje a Caramie para empezar sus estudios en la universidad de Wyoming, en la ciudad encontró trabajo de conserje, paleo nieve, trabajo en una fuente de sodas, toco el flautín en el coro de la universidad. En el año de 1921 se graduó pero decide quedarse un año más para estudiar matemáticas y física. Un año más tarde enseño física en una mina de Colorado, así obtuvo una maestría en matemáticas y en física. Estando allí cortejo a una maestra llamada Agnes Bell con la que se caso en 1923 y adoptaron un hijo Danothy.

En 1924 un profesor lo anima para que siga estudiando en Yale recibiendo su P.h. en física. En el verano trabaja en la planta Hawthorne de la Western Electric de Chicago en la cual 46000 personas fabricaban teléfonos en un ambiente de explotación y mala remuneración.

Algunas de sus ideas de la administración surgieron de su experiencia en Hawthorne, donde los trabajadores eran remunerados de acuerdo a lo que producían. El mayor interés que tenía Deming era el de estudiar el nitrógeno y de analizar sus efectos en las cosechas. En 1954 rechazo ofertas para trabajar en la industria privada.

Su esposa Agnes muere en 1930. Dos años más tarde se casa con Lola Shupe una matemática con la cual tuvo dos hijas Diana que nace en 1934 y Linda ella nace en 1942. Cuando Deming trabaja en el departamento de agricultura conoce a Walter A. Shewhart experto en estadística y trabajaba con Bell telephone laboratories de Nueva York. Desarrollo técnicas para llevar procesos industriales a lo que el llamaba "control estadístico".

El Dr. Deming fue reclutado por el comando supremo de las fuerzas aliadas para realizar un censo japonés de 1945. El país estaba muy dañado, cuando Deming llego la ocupación llevaba dos años y había pocos indicios de recuperación física. Deming trato de familiarizarse con la su cultura. En 1956 escribió que sus métodos de estudio se convertirían en japoneses.

El Dr. Deming no conocía al grupo de unión de científicos e ingenieros japoneses (UCIJ) el cual se había organizado para la reconstrucción del país, la situación en Japón era grave ya

que no podía producir la suficiente comida para alimentar a la gente. Era evidente que se tenía que exportar bienes a fin de tener dinero para comprar alimentos. Pero por la causa de la guerra en Japón no solo predio mercado sino que la producción industrial era muy mala por que le había dado al Japón lo que el doctor Deming llamaba "patrimonio negativo".

Los miembros de la UCIJ estaban fascinados con las teorías de Shewhart, y también con el Dr. Deming estaban fascinados por sus conocimientos y su cordialidad y pensaron que quizá les ayudaría en sus esfuerzos de recuperación. En Marzo de 1950, el director ejecutivo de la UCIJ, Kenichi Koyanagi, le escribió al Dr. Deming que les diera a los investigadores, gerentes de producción e ingenieros, una serie de conferencia sobre métodos de control de calidad. La respuesta del Dr. Deming fue si y lleo a Tokio el 16 de Junio de 1950. La situación de Japón había mejorado.

El 19 de junio ante un grupo de 500 personas realiza la primera de doce serie de conferencias. El Dr. Deming estaba preocupado por su experiencia en los estados unidos don de el control estadístico de calidad había florecido en un tiempo tan breve.

El Dr. Deming animaba a los japoneses a producir con calidad, siguiendo el método de realizar una investigación y mirar a futura para producir bienes que tuvieran mercado durante mucho tiempo. En Agosto de ese año la cámara de comercio de Tokio invito al Dr. Deming para que se dirigiera a otros 50 industriales y les hablara de sus métodos y 45 más en Hakone. Al finalizar el verano, había llegado a le gerencia de la mayoría de las compañías grandes, además de enseñarles técnicas estadísticas a miles de técnicos.

Para mostrar su aprecio los japoneses establecieron en 1951 el premio Deming, una medalla de plata que llevaba grabado el perfil de Dr. Deming, el cual se otorgaba en dos categorías, a un individuo por sus conocimientos en teoría estadística y a compañías por logros obtenidos en la aplicación estadística.

En 1951 regresa a Japón a dictar más cursos y asistir a las ceremonias, también recorrió una fabrica de cámaras fotográficas y observo un tanto proféticamente y simplemente con un mejor control de calidad.

Los japoneses estaban muy agradecidos con el Dr. Deming ya que el les brindaba su calurosa cordialidad a todos los japoneses que conocía e intercambiaba francas opiniones con todo el mundo. Su noble personalidad impresiono profundamente a todos los que aprendieron de el y que llegaron a conocerlo. La sinceridad y el entusiasmo con que se dedicó a sus cursos siguen vivos y vivirán para siempre en la memoria de todos.

Para 1980 treinta años después de enseñarles sus métodos a los japoneses, el Dr. Deming fue descubierto en los Estados Unidos, y lo lanzaron a la fama, la persona que descubrió al Dr. Deming fue una productora de televisión Clare Crawford-Mason.

En 1982 publico un libro para usarlo en sus cursos de calidad, productividad y posición competitiva, un libro grueso, encuadernado en rústica publicado por el Centro de Estudios Avanzados de Ingeniería de Massachusetts.

CAPITULO 2

Los cuatro días Deming: Comienza un seminario.

El Dr. Deming inicia su seminario auspiciado por la Growth Opportunity Alliance de Greater Lawrence de la ciudad de Springfield, Massachusetts. Incluyendo empresas de alta y baja tecnología algunas firmas eran conocidas; mucha gente provenía de los departamentos designados con el nombre de "aseguramiento de calidad" y control de calidad. También se hallaban ingenieros, supervisores de planta y gerentes, ellos han venido porque sus empresas

querían respuestas y estar seguras de lo que podían esperar de un hombre al que no conocían, pero del cual habían oído hablar.

En este seminario, se iba a regañar a todos los gerentes ya que los conocimientos gerenciales de los cuales estaban orgullosos, estaban mal orientados y carecían de una visión. En su primer día el Dr. Deming hizo una presentación de su filosofía que revolucionó al Japón. El corazón de esa filosofía eran sus catorce puntos y las siete enfermedades mortales.

Por la tarde del segundo día Deming conduciría un experimento de bolitas que ilustraban la importancia de los trabajadores para cambiar el sistema en el cual trabajaban. Gran parte del tercero y cuarto día se dedicaría a dar ejemplos de la forma en que se pueden emplear los métodos estadísticos como base para tomar o no medidas según sea el caso.

El Dr. Deming creía que la gerencia norteamericana que había requería una reforma. En su discurso de bienvenida les dice que ellos llegaran a aprender como cambiar. Les dice no soy economista. Soy un experto en estadística, mi trabajo es averiguar las fuentes de mejoras, las fuentes de problemas, de esa manera comprenderán que el cambio es absolutamente necesario.

A medida que se mejore la calidad, los costos bajaran. Este es una de las principales lecciones que aprendieron los japoneses y que la gerencia norteamericana ni siquiera conoce, ni le importa. En cambio están más interesados en finanzas, en la contabilidad creativa, pero están ignorando los aspectos esenciales del mejoramiento.

Una continua reducción de errores, un continuo mejoramiento de la calidad, significa costos cada vez más bajos, menos reproceso en la fabricación, menos desperdicio de materiales, de tiempo de equipos, de herramientas, de esfuerzo humano.

Tienen que saber poner en el mercado y tiene que saber como venderlo. Mantengan la compañía en el negocio, proporcionen más y más empleos. También tocó el tema del desempleo y decía que el desempleo no es inevitable, es creado por el hombre, por la gerencia. En Japón cuando algún negocio decrece, la gerencia evita el recorte del personal.

"Constancia de propósito". En este punto se debe mantener el negocio, hacer cuanto sea necesario para lograrlo. Cuando todo el mundo es un hombre de negocios individual y el estilo de gerencia americano lo crea, no puede haber un trabajo en equipo.

La reacción en cadena la aprendió la alta gerencia del Japón en julio de 1950. Se puede hablar de calidad; pero si no se sabe que hacer al respecto, es una palabra vacía. Gran parte de lo que aprendieron en el seminario tenía que ver con que está mal en lo que al parecer son estupendas ideas, pero que producen el efecto totalmente opuesto al que se pretendía lograr.

Para que se mejore la calidad se tiene que analizar los materiales que entran y que son los materiales que entran en todo aquello con los que se trabajan. También es elemental mejorar los materiales y nunca dejar de mejorarlos, esto quiere decir que se tiene que trabajar con los proveedores. Se tenía que exigir calidad ya que si no se hace no se tendrán los resultados deseados. Calidad tiene significado solo en la función del cliente, de sus necesidades, del fin para el cual han de usarse. Con este diagrama el Dr. Deming dice que todos los materiales entran en diferentes puntos de la línea de producción. Es necesario mejorar continuamente lo que entra.

CAPITULO 3

Introducción a los catorce puntos, a las siete enfermedades mortales y a algunos obstáculos.

Los puntos, las enfermedades y los obstáculos constituyen una receta comprensiva para el cambio. Elaborar su propia adaptación, que sea adecuada para su cultura corporativa. El Dr. Deming dice que lo que la gerencia puede lograr aplicando los catorce puntos "es descomunal en comparación con lo que se obtiene con otro modo".

LOS CATORCE PUNTOS

1. Ser constante en el propósito de mejorar los productos y los servicios. El Dr. Deming sugiere una nueva definición radical del papel que desempeña una compañía. En vez de hacer dinero, debe permanecer en el negocio y proporcionar empleo por medio de la innovación, la investigación, el constante mejoramiento y el mantenimiento.
2. Adoptar la nueva filosofía. Los norteamericanos son demasiado tolerantes frente a un trabajo deficiente y a un servicio hosco.
3. No depender más de la inspección masiva. Las firmas norteamericanas inspeccionan un producto de manera característica cuando sale de la línea de producción o en etapas importantes. Los productos defectuosos, o bien se desechan, o bien reprocessan; tanto lo uno como lo otro es innecesariamente costoso.
4. Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio. Los departamentos de compras tienen la costumbre de actuar sobre los pedidos en busca del proveedor que ofrezca el precio más bajo. Con frecuencia, esto conduce a suministros de baja calidad.
5. Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicio. El mejoramiento no se logra de buenas a primeras. La gerencia está obligada a buscar continuamente maneras de reducir el desperdicio y de mejorar la calidad.
6. Instituir la capacitación en el trabajo. Con mucha frecuencia los trabajadores han aprendido sus labores de otro trabajador que nunca fue entrenado apropiadamente. Se ven obligados a seguir instrucciones imposibles de entender. No pueden desempeñar su trabajo porque nadie les dice cómo hacerlo.
7. Instituir el liderazgo. El trabajo de un supervisor no es decirle a la gente qué hacer o castigarla, si no orientarla. Orientar es ayudarle a la gente a hacer mejor el trabajo y conocer por medio de métodos objetivos quién requiere ayuda individual.
8. Desterrar el temor. Muchos empleados temen hacer preguntas o asumir una posición, aun cuando no entiendan en qué consiste el trabajo o que está bien o mal.
9. Derribar las barreras que haya entre áreas de staff. Con frecuencia, las áreas de staff, departamentos, secciones están compitiendo entre sí o tienen metas que chocan entre sí.
10. Eliminar los slogans, las exhortaciones y las metas para la fuerza laboral. Estos nunca les sirvieron a nadie para hacer un buen trabajo.
11. Eliminar las cuotas numéricas. Las cuotas solo toman en cuenta los números, no la calidad o los métodos. Por lo general constituyen una garantía de ineficiencia y de altos costos.
12. Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho. La gente está ansiosa por hacer un buen trabajo y se siente angustiada cuando no puede hacerlo.
13. Establecer un vigoroso programa de educación y de reentrenamiento. Tanto la gerencia como la fuerza laboral tendrán que ser entrenadas en el empleo de los nuevos métodos.

14. Tomar medidas para lograr la transformación. Se requerirá un equipo de altos ejecutivos con un plan de acción para llevar a cabo la misión que busca la calidad. Los trabajadores no están en condiciones de hacerlo por su propia cuenta.

LAS SIETE ENFERMEDADES MORTALES

1. Falta de constancia de propósito. Una compañía que carece de constancia en la búsqueda de su propósito no cuenta con planes a largo plazo para permanecer en el negocio.
2. Énfasis en la utilidades a corto plazo. Velar por aumentar los dividendos trimestrales socava la calidad y la productividad.
3. Evaluación del desempeño, clasificación según el mérito o análisis anual del desempeño. Los efectos de estas prácticas son devastadores se destruye el trabajo en equipo, se fomenta la rivalidad.
4. La movilidad de la gerencia. Los gerentes que cambian de un puesto a otro nunca entienden a las compañías para las cuales trabajan y nunca están ahí el tiempo suficiente para llevar a cabo los cambios a largo plazo que son necesarios para garantizar la calidad y la productividad.
5. Manejar una compañía basándose únicamente en cifras visibles. Las cifras más importantes son desconocidas e imposible de conocer.
6. Costos médicos excesivos.
7. Costos excesivos de garantía fomentados por abogados que trabajan sobre una base de honorarios en caso de imprevistos.

CAPITULO 4

La parábola de las bolitas rojas.

El segundo día por la tarde, el Dr. Deming realiza alegremente sus audiencias, el experimento que considera estúpido les promete que jamás lo olvidaran. Exhibe las herramientas para el experimento: una caja de plástico con bolitas rojas y bolitas blancas de madera del tamaño de una arveja; una pelota con 50 agujeros del tamaño de una bolita dispuestos en cinco hileras de diez agujeros; y otra caja también de plástico, lo suficientemente grande como para que quepa en ella la pelota.

El experimento de las bolitas ilustra de manera profunda como muchos gerentes obligan a sus trabajadores a guardar estándares que están fuera de su control: asimismo sugiere la forma en que se puede aplicar la estadística para buscar las áreas de problemas.

Con este ejemplo la audiencia comprende el mensaje básico del experimento que a pesar de tener herramientas; tareas y talentos idénticos, la producción varía inevitablemente. El Dr. Deming sugiere que los gerentes suelen culpar a los trabajadores de resultados que están fuera del control de ellos. Además, sea cual sea el número de trabajadores, unos siempre estarán por debajo del promedio, y otros estarán por encima.

Un sistema de causas comunes o constantes significa estabilidad en el sentido de que se pueden estimar los límites de variación hacia el futuro. Un pronóstico nacional es el que se puede describir, es el que se puede explicar. Podemos pronosticar en forma racional, que si tuviéramos otros cuatro días de trabajo, los resultados estarían dentro de estos límites. Como sucede en toda parábola, existe una moraleja. La parábola de las bolitas tiene varias moralejas:

1. La variación forma parte de todo proceso.
2. La planificación requiere un pronóstico a cerca de como habrán de desempeñarse las cosas y las personas.

3. Los trabajadores laboran dentro de un sistema que por mucho que se esfuercen está fuera de su control.

CAPI TULO 5

EL MÉTODO GERENCIAL DEMING

Punto uno: Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio.

La gerencia tiene dos clases de problemas, dice el Dr. Deming: los de hoy y los de mañana, supuesto caso que exista un problema mañana para la compañía que espera continuar en el negocio. los problemas de hoy tienen que ver con las necesidades inmediatas de la compañía: como mantener la calidad, como igualar la producción con las ventas; el presupuesto; el empleo; las utilidades; el servicio; las relaciones publicas.

El Dr. Deming dice que ninguna compañía que carezca de un plan para el futuro, podrá continuar en el negocio. Los empleados que trabajan para una compañía que esta invirtiendo para el futuro, se sienten más seguros y están menos deseosos de buscar otro empleo.

Pensar que tiene una declaración de constancia en el propósito, recomienda alas compañías que piensen detenidamente en el futuro y que desarrollen un plan y métodos para continuar en el negocio. Constancia en el propósito significa 1) innovación; 2) investigación e instrucción; 3) mejoramiento continuo del producto y del servicio; 4) mantenimiento de los equipos y nuevas ayudas para la producción.

Innovación:

Consiste en la introducción de algún producto, por el solo hecho de tener algo nuevo que vender, debe tener algún beneficio. Todo plan debe responder a las siguientes preguntas satisfactoriamente.

¿Qué materiales se requerirán? ¿A qué costo? ¿Cuál será el método de producción? ¿Qué gente nueva deberá contratarse? ¿Qué cambios serán necesarios en el equipo? ¿Qué nuevas habilidades se requerirán, y para cuánta gente? ¿Cómo serán entrenados en estas nuevas capacidades los empleados actuales? ¿Cómo serán capacitados los supervisores? ¿Cuál será el costo de producción? ¿Cuál será el costo de mercadeo? ¿Cuáles serán el costo y el método de servicio? ¿Como sabrá la compañía si el cliente esta satisfecho?

Invertir recursos en investigación y en instrucción:

Con el fin de prepararse a futuro, una compañía debe invertir hoy. No puede haber innovación sin investigación, y no puede haber investigación sin empleados apropiadamente instruidos.

Continuo mejoramiento del producto y del servicio:

Esta obligación con el consumidor nunca termina. Se pueden obtener grandes beneficios mediante un continuo proceso de mejoramiento del diseño y del desempeño de productos ya existentes. Es posible, y realmente fácil, que una organización entre en decadencia si erróneamente se dedica a fabricar un producto que debiera fabricar, aunque todos los elementos de la compañía se desempeñen con dedicación y empleen los métodos estadísticos y todas las demás ayudas que puedan estimular la eficiencia.

Invertir en el mantenimiento de los equipos, muebles e instalaciones, y en nuevas ayudas para la producción tanto en la oficina como en la planta:

Obviamente una compañía no puede mejorar su producto con equipos que no funcionan bien ni pueden lanzar un nuevo producto usando maquinaria obsoleta. Es necesario invertir en estas áreas.

Punto dos: Adoptar la nueva filosofía.

La calidad debe convertirse en la nueva religión. Hay nuevos estándares. Ya no podemos darnos el lujo de vivir con errores, defectos, mala calidad, malos materiales, manejando daños, trabajadores temerosos e ignorantes, entrenamiento deficiente o nulo, cambios continuos de un empleo a otro por parte de los ejecutivos y un servicio desatento y hosco. Las empresas rara vez aprenden de la insatisfacción de sus clientes. Los clientes dice el Dr. Deming, no se quejan, simplemente cambian de proveedor. Sería mejor tener clientes que elogien el producto.

Punto tres: No depender más de la inspección masiva.

La inspección que se hizo con el animo de descubrir los productos malos y botarlos es demasiado tardía, ineficaz y costosa manifiesta el Dr. Deming. La calidad no se produce por la inspección sino por el mejoramiento del proceso.

Como cuestión práctica, siempre será necesario ejercer cierto grado de inspección, aunque sea para averiguar lo que se esta haciendo, indica el Dr. Deming. En algunos casos, podría ser necesaria una inspección de ciento por ciento, por razones de seguridad. La inspección debe de llevarse acabo de manera profesional, no por métodos superficiales, el objetivo de todo compañía de ser abolir la calidad por inspección. La inspección no debe dejarse para el producto final, cuando resulta difícil determinar en que parte del proceso se produjo un defecto.

Punto cuatro: Acabar con la practica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio.

Tiene tres serias desventajas: La primera es que , casi invariablemente, conduce a una proliferación de proveedores. La segunda es que ello hace que los compradores salten de proveedor en proveedor. Y la tercera, que se produce una dependencia de las especificaciones, las cuales se convierten en barreras que impiden el mejoramiento continuo.

La mejor forma de servirle un comprador a su compañía es desarrollando una relación a largo plazo de lealtad y confianza con un solo proveedor, en colaboración con el departamento de ingeniería y de otros departamentos, para reducir los costos y mejorar la calidad. Trabajar con un solo proveedor demanda tanto talento y recursos que es increíble que se pueda realizar el desarrollo con dos proveedores.

Punto cinco: Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicios.

El mejoramiento no se logra de buenas a primeras. la gerencia esta obligada a mejorar continuamente. Dice el Dr. Deming: "Hay que incorporar la calidad durante la etapa del diseño", y el trabajo en equipo es esencial para el proceso. Una vez que los planes están en marcha, los cambios son costoso y causan demoras.

Todo el mundo y todos los departamentos de la compañía deben convenir en implantar el mejoramiento continuo. Este no debe limitare a los sistemas de producción o de servicio. Los d compras, transporte, ingeniería, mantenimiento, ventas, personal, capacitación y contabilidad, todos tienen un papel que desempeñar.

La gerencia debe tomar la iniciativa. Solamente la gerencia puede iniciar el mejoramiento de la calidad y al productividad. Es muy poco lo que los trabajadores empleados en la producción pueden lograr por si solos. La eliminación de un problema irritante o la solución de un problema particular, no forma parte del mejoramiento de un proceso. Mediante el uso de datos interpretados apropiadamente pueden tomarse decisiones inteligentes.

Punto seis: Instituir la capacitación en el trabajo.

Es muy difícil borrar la capacitación inadecuada, dice el Dr. Deming: Esto solamente es posible si el método nuevo es totalmente diferente o si a la persona la están capacitando en una clase distinta de habilidades para un trabajo diferente.

Por otra parte el Dr. Deming pone énfasis en que la capacitación no debe finalizar mientras el desempeño no haya alcanzado el control estadístico y mientras haya una posibilidad de progreso. Todos los empleados tendrán que recibir alguna capacitación en el significado de la variación y esto es preciso que tenga un conocimiento rudimentario de los gráficos de control.

Punto siete: Instituir el liderazgo

Ejercer el liderazgo es tarea de la gerencia. Es responsabilidad de la gerencia descubrir las barreras que les impiden a los trabajadores enorgullecerse de lo que están haciendo. En lugar de ayudar a los trabajadores a hacer su trabajo en forma correcta, la mayor parte del personal de supervisión hace exactamente lo contrario. La actualidad, en la cual frecuentemente el trabajo es tan nuevo para el supervisor como para los trabajadores, se sienten cómodos en un sistema que les impone a los empleados cantidad o cuotas.

La tarea del gerente es guiar, ayudarlo a los empleados a realizar mejor su trabajo. Al contratarlos, la gerencia asume la responsabilidad de su éxito o fracaso. La mayor parte de las personas que no realizan bien su trabajo no son holgazanes que fingen estar enfermos para no trabajar, sino que simplemente han sido mal ubicadas. Si alguien tiene una incapacidad o no puede realizar un trabajo, el gerente tiene la obligación de encontrar un lugar para esa persona.

Punto ocho: Desterrar el temor.

Las personas que ocupan posiciones gerenciales, no entienden en que consiste su trabajo ni lo que esta bien o mal, no saben como averiguarlo. Muchas temen hacer preguntas o asumir una posición. La gente tiene miedo de señalar los problemas por temor de que se inicie una discusión o que lo culpen del problema.

La gente teme perder su aumento de sueldo o su ascenso, o lo que es peor su empleo. Teme que le asignen trabajos punitivos o que le apliquen otras formas de discriminación. Temen que sus superiores puedan sentirse amenazados y se desquiten de algún modo si se muestra demasiado audaz. Teme por el futuro de su compañía y por la seguridad de su empleo. Teme admitir que cometió errores.

Para lograr mejor calidad y productividad, dice el Dr. Deming es preciso que la gente se sienta segura. Los trabajadores no deberán tener miedo de informar sobre un equipo dañado, de pedir instrucciones o de llamar la atención sobre las condiciones que son perjudiciales para la calidad.

Punto nueve: Derribar las barreras que hay entre las áreas de staff.

Cuando los departamentos persiguen objetivos diferentes y no trabajan en equipo para solucionar los problemas, para fijar las políticas o para trazar nuevos rumbos. Aunque las personas trabajen sumamente bien en sus respectivos departamentos, dice el Dr. Deming, si sus metas están en conflictos, pueden arruinar a la compañía. Es mejor trabajar en equipo, trabajar para la compañía.

Con este sistema, los suministros llegan a medida que se requieren, de modo que el dinero y el espacio de almacenamiento no están atados al inventario. Pero el sistema justo a tiempo no funcionará sin un trabajo de equipo. Solucionar las imperfecciones y calmar estos temores requiere la cooperación de todos los departamentos.

Punto diez: Eliminar los slogans, las exhortaciones y las metas numéricas para la fuerza laboral.

Los slogans, dice el Dr. Deming generan frustraciones y resentimientos. Una meta sin un método para alcanzarla es inútil. Pero fijar metas sin describir como han de lograrse es una practica común entre los gerentes norteamericanos.

Es totalmente imposible para cualquier persona o para cualquier grupo desempeñarse fuera de un sistema estable, cualquier cosa puede suceder. La tarea de la gerencia, tal como hemos visto, es tratar de estabilizar los sistemas. Un sistema inestable produce una mala impresión de la gerencia.

Punto once: Eliminar las cuotas numéricas.

Las cuotas u otros estándares de trabajo tales como el trabajo diario calculado sostiene el Dr. Deming, obstruyen la calidad más que cualquier otra condición de trabajo. Los estándares de trabajo garantizan la ineficiencia y el alto costo. A menudo incluyen tolerancia para artículos defectuosos y para desechos, lo cual es una garantía de que la gerencia los obtendrá.

En ocasiones observa el Dr. Deming, la gerencia fija expresamente un estándar de trabajo por lo alto, con el propósito de descartar a la gente que no puede cumplirlo. Cuando las cuotas se fijan para los que pueden cumplirlas, la desmoralización aun es mayor.

Los incentivos estimulan a la gente para que produzcan cantidad en vez de calidad. Incluyen los costos de trabajo rechazado, repetido o de menor calidad como elementos de la ecuación. En algunos casos, los trabajadores son objetos de deducciones salariales por razón de las unidades defectuosas que producen.

Un estándar de trabajo apropiado definirá lo que es y lo que no es aceptable en cuanto a calidad. La calidad aumentará a una tasa cada vez mayor de esa etapa en adelante. En lugar de asignarle cuotas a un trabajo, el Dr. Deming sugiere que se estudie el trabajo y que se definan los límites del trabajo.

Punto doce: Derribar las barreras que impiden el orgullo de hacer bien un trabajo.

A medida que mejora la calidad, también mejora la productividad. A menudo los gerentes se conmocionan cuando se enteran de lo que anda mal. Los trabajadores se quejan de que no saben de un día para otro lo que de ellos se esperan. Los estándares cambian con frecuencia. Los supervisores son arbitrarios. Rara vez se les proporciona una retroalimentación de su trabajo hasta que conozcan las evaluaciones del desempeño o se hagan aumentos de sueldo, y entonces ya será demasiado tarde.

Hoy en día, la gente la consideran como si fueran una mercancía que se usa cuando se necesita. Si no se necesita, se devuelve al mercado.

Una cortina de humo es un medio al que recurre el gerente para aparentar que esta haciendo algo al respecto de un problema. Tales programas muestran una notable tendencia a desvanecerse, porque la gerencia nunca les confiere autoridad alguna a los empleados ni actúa sobre sus decisiones o recomendaciones. Los empleados se decepcionan más aún.

Punto trece: Instituir un programa vigoroso de educación y reentrenamiento.

El hecho de que usted tenga gente buena en su organización no es suficiente. Ella debe estar adquiriendo continuamente los nuevos conocimientos y las nuevas habilidades que se necesitan para manejar nuevos materiales y nuevos métodos. La educación y el reentrenamiento son necesarios para la planificación a largo plazo.

A medida que mejora la productividad, se requerirá menos gente en algunos casos. Quizá se agreguen algunos puestos, pero otros pueden desaparecer. Debe poner en claro que nadie perderá su empleo debido al aumento en la productividad.

La educación y el entrenamiento deben prepara a la gente para asumir nuevos cargos y responsabilidades. Habrá necesidad de una mayor preparación en estadística, en mantenimiento y en la forma de tratar con los proveedores. La preparación en técnicas estadísticas sencillas pero poderosas será necesaria en todos los niveles.

Punto catorce: Tomar medidas para lograr la transformación.

Todos lo empleados de la compañía, incluyendo los gerentes, deben tener una idea precisa de como mejorar continuamente la calidad. La iniciativa debe venir de la gerencia. El ciclo Deming hoy en día constituye el elemento esencial del proceso de planificación.

- Paso 1: El primer paso es estudiar un proceso, decidir que cambio podría mejorarlo.
- Paso 2: Efectúe las pruebas, o haga el cambio, preferentemente en pequeña escala.
- Paso 3: Observe los efectos.
- Paso 4: ¿Que aprendimos?

Para lograr la transformación es vital que todos empiecen a pensar que el trabajo de cada cual debe proporcionarles satisfacción a un cliente.

1. Los miembros de la alta gerencia han de luchar por lograr cada uno de los trece puntos anteriores y por eliminar las enfermedades mortales y los obstáculos.
2. Los miembros de la alta gerencia deben sentirse apenados e insatisfechos por el desempeño pasado y deben tener coraje para cambiar. Deben abandonar el camino trillado y lanzarse a hacer nuevas cosas, incluso hasta el punto de ser marginados por sus colegas. Debe existir un ardiente deseo de transformar su estilo de gerencia.
3. Mediante seminarios y otros medios, la alta gerencia debe explicarle a una masa critica de la compañía, porque es necesario el cambio y que en el cambio participaran todos. Un número adecuado de personas de la compañía deben entender los catorce puntos, las enfermedades mortales y los obstáculos. De no ser así la alta gerencia estaría perdida.
4. Toda actividad es un proceso y puede ser mejorado. Para trabajar en el ciclo Shewhart, todos deben pertenecer a un equipo, con objeto de tratar uno o más asuntos específicos.

CAPITULO 19

Las siete enfermedades mortales y algunos obstáculos.

1. La falta de constancia de propósito: La falta de constancia significa la ruina para una compañía. Una compañía que no es constante en sus propósitos no piensa más allá de los próximos dividendos trimestrales y no tiene planes a largo plazo para continuar en el negocio.
2. Énfasis en las utilidades a corto plazo: El énfasis en las utilidades a corto plazo esta alimentado por el temor a una adquisición hostil o, como dice el Dr. Deming por el igualmente devastador sistema de apalancamiento para eliminar a un socio.
3. Evaluación del desempeño, clasificación según el mérito o análisis anual: Las evaluaciones del desempeño estimulan el desempeño a corto plazo, a expensas de la planificación a largo plazo. Desestimulan la decisión de correr riesgos, fomentan el miedo, socavan el trabajo en equipo y hacen que la gente se enfrente por las mismas recompensas. En un equipo es difícil decir quien hizo que cosa. Tales evaluaciones dejan a las personas amargadas, desanimadas, desesperanzadas y, en algunos casos, inclusive deprimidas, incapaces de dar un buen rendimiento durante semanas luego de haber recibido el resultado de la evaluación, incapaces de comprender por que ellas son inferiores, puesto que les atribuyen a las personas que forman parte de un grupo,

diferencias que pueden ser causadas exclusivamente por el sistema en el cual se desempeñan. La clasificación según el mérito tienden a aumentar la variabilidad en el desempeño, en vista que las personas de clasificaciones más bajas procuran imitar a las que tienen clasificaciones más altas.

4. Movilidad de la alta gerencia: Las escuelas de la administración de empresas están consagradas a la idea de que se puede capacitar a un gerente bueno en técnicas universalmente aplicables. La movilidad de una compañía a otra crea divas que sirven para lograr resultados rápidos. La gente necesita tiempo para aprender a trabajar en grupo.
5. Manejar una compañía basándose solo en cifras visibles: Las cifras visibles son, desde luego, importantes.
6. Costos médicos excesivos: En algunas compañías, éstos son el gasto más grande.
7. Costos excesivos de garantía, fomentados por abogados que trabajan sobre la base de honorarios aleatorios.

Algunos obstáculos:

- a) Descuido de la planificación y la transformación a largo plazo.
- b) La suposición de que la solución de los problemas, la automatización, las novedades mecánicas o eléctricas y la maquinaria nueva transformarían la industria.
- c) La instrucción obsoleta en las escuelas.
- d) Dependencia de los departamentos de control de calidad.
- e) Acharcarle a los trabajadores la culpa de los problemas.
- f) Calidad por inspección.
- g) Salidas en falso.
- h) El computador desguarnecido.
- i) Cumplir las especificaciones.
- j) Pruebas inadecuadas de los prototipos.

CAPITULO 20

Haciéndolo con datos:

Para el método Deming basar las decisiones tanto como sea posible en datos exactos y oportunos, no en deseos o corazonadas o en la experiencia. Los métodos estadísticos son esenciales para la transformación de las empresas norteamericanas.

Los métodos estadísticos ayudan a comprender los procesos, a controlarlos y luego a mejorarlos. De lo contrario la gente estará eternamente "apagando incendios" en vez de mejorar el sistema. Lo que los métodos estadísticos hacen es señalar la presencia de causas especiales.

Siete gráficos útiles:

Diagrama de causa y efecto: También conocido como espina de pescado por su forma, o diagrama de Ishikawa, en honor a Kaoru Ishikawa, se usan en tempestad de ideas a fin de examinar los factores que puedan influir en determinada situación. Es una situación, condición, o evento deseable o no deseable producido por un sistema de causa.

Las causas menores con frecuencia están agrupadas alrededor de cuatro categorías básicas: materiales, métodos, mano de obra y maquinaria.

1. El proceso mismo de creación es educativo. Pone en marcha una discusión y los unos aprenden de los otros.

2. Le ayuda al grupo a concentrarse en el tema que esta en discusión, reduciendo las quejas y las discusiones que no vienen al caso.
3. Da por resultado una búsqueda activa de la causa.
4. Con frecuencia deben recopilarse datos.
5. Pone de manifiesto el nivel de entendimiento. Cuanto más complejo sea el diagrama, tanto más especializados serán los trabajadores con respecto al proceso.
6. ¿Se puede emplear para cualquier problema?

Diagrama de flujo: El diagrama de flujo constituye un método extremadamente útil para delinear lo que esta sucediendo. Una forma de empezar es determinar como debe funcionar el proceso, para luego trazar en forma gráfica como esta sucediendo en realidad. Al proceder de esta manera se pueden descubrir de inmediato fallas tales como la redundancia, la ineficiencia o las malas interpretaciones.

Diagrama de Pareto: Los diagramas de Pareto están entre las técnicas gráficas de uso más común. La gente suele hablar de "aplicar Pareto" o dice "Paretémoslo". Este diagrama se usa para determinar las prioridades. El Pareto se describe a veces como una forma de separar los "pocos vitales" de los "muchos triviales".

Gráficos de línea (tendencia): Un gráfico de tendencia es quizá la más sencilla de las técnicas estadísticas. Los datos se presentan en forma gráfica a través de un periodo de tiempo, con objeto de buscar tendencias. En análisis de ventas mensuales a través de un año constituye una aplicación típica. Se puede emplear un gráfico de tendencias para averiguar cuantos minutos se necesitan para llegar al trabajo.

Histograma (diagramas de distribución de frecuencias): Un histograma se usa para medir la frecuencia con que ocurre algo. En un histograma se puede apreciar una curva bien definida.

Diagrama de dispersión: Un diagrama de dispersión es un método para representar en forma gráfica la relación entre dos variables. En un diagrama de dispersión las dos variables muestran una relación clara.

Gráficos de control: Se refiere con frecuencia la necesidad de usar gráficos de control para analizar los procesos. Evitar que la gente persiga las causas los gráficos de control son fáciles de emplear, y ciertamente no están más allá de la capacidad de la mayoría de los trabajadores. Pero en ocasiones aun los expertos encuentran que son extremadamente difíciles de interpretar.

Un gráfico de control es simplemente un gráfico de proceso con límites superiores e inferiores estadísticamente determinados, trazados a uno u otro lado del promedio del proceso. El límite superior de control y el límite inferior de control quedan determinados al permitir que un proceso estable siga su marcha sin interferencia externa y al analizar luego los resultados usando una fórmula matemática.

Los gráficos de control vienen en dos amplias categorías, y su empleo depende de la naturaleza de los datos. La una es para datos que pueden ser medidos: longitud, temperatura, volumen, presión, voltaje. La otra es para datos que no son medibles, y que en

muchos casos pueden contarse: componentes defectuosos, errores tipográficos, artículos mal rotulados. Los gráficos de control muestran gráficamente que hay variabilidad en todo proceso.

COMO HACER FUNCIONAR EL MÉTODO DEMING

CAPITULO 21

El premio Deming.

¿Que es el premio Deming? Es un premio que tiene que ver con estadísticas y gráficos. Constituye una distinción prestigiosa muy establecidas por los gerentes de ventas, el personal administrativo, ingenieros fabricantes etc. Ya que los ganadores del premio Deming están a la vanguardia del movimiento japonés de la calidad. El premio fue establecido en 1950 por la UCIJ con el producto de las reimpresiones de las conferencias de dadas por el Dr. Deming. Tiene dos categorías: el premio para individuos y para compañías:

A partir de 1950 los premios fueron adjudicados a las compañías que mostraban gran habilidad en la aligación de las técnicas estadísticas del CEC o control estadístico de calidad. En la década de los 70 la calidad se había convertido en un enfoque que abarca todo y que era compatible con los 14 principios de Deming. A cual los japoneses llamaban control total de calidad.

¿Que es control total de calidad?. Es la calidad del trabajo, del servicio, de las personas, de la compañía, de los ejecutivos. Es una revolución de los objetivos. Es una revolución del pensamiento gerencial.

DFC "despliegue de la función de la calidad" este evoluciona por dos razones: En primer lugar por que se habían generado problemas en las compañías japonesas, en las cuales todo el mundo estaba trabajando asiduamente en el CTC. Lea educación y los cambios en la organización habían asegurado que todas las células de la compañía tuvieran una misión en función de la calidad.

En segundo lugar los japoneses se impactaban por la cantidad de tiempo que se requería para corregirlas diferencias cuando se lanzaba un nuevo producto. Por eso crearon un nuevo sistema de cuadros y gráficos para que los diseñadores pudieran identificar y corregir y los problemas potenciales incluso antes de iniciar el producción. Este Deming en 1950 recalando la necesidad de una estructura gerencial de alto nivel dedicada al mejoramiento continuo. El comite de premiación del premio Deming esta bajo la supervisión de la UCIJ, se compone de profesores universitarios.

1. Política y planificación: ¿Cuál es la política de la compañía con respecto a la calidad y el control estadístico de calidad? ¿Como se establecen y se comunican las políticas y los objetivos y como se evalúan los resultados? ¿Que relación existe entre los planes a corto y largo plazo?.
2. Administración: ¿Cuál es la cadena de responsabilidad? ¿Como se delega la autoridad? ¿Como están relacionadas entre si las divisiones? ¿Qué papel desempeñaron los comités? ¿Como se emplean los miembros del staff? ¿Qué grado de eficacia tiene las actividades de los círculos de control de calidad?.
3. Educación: ¿Cuales son las actividades de la cia. incluyendo las que están relacionadas con el área de control de calidad y con los métodos estadísticos? ¿Que grado de difusión tienen y que se logra? ¿Con que instrucción se cuenta para círculos del CTC y los subcontratistas? ¿Qué sistema de sugerencias se emplea?.

4. Análisis: ¿Cuál es la calidad del análisis en cuanto a los problemas que se trataron, los métodos que se emplearon y los resultados?
5. Estandarización: ¿Como se fijan aplican y revisan los estándares? ¿Como se emplean los métodos estadísticos? ¿Qué se ha logrado?
6. Control: ¿Qué sistema se utiliza para controlar la calidad? ¿Cuan bien se utilizan los métodos de estandarización?
7. Aseguramiento: ¿Cuales son los procedimientos para desarrollo de nuevos productos? ¿para el control y mejoramiento de los procesos?
8. Efectos: ¿Cuales son y como se miden?
9. Planes futuros: ¿Qué planes existen para alivianar los problemas y promover los intereses del acompaña? ¿Cuales son los planes a largo plazo?

Si no se cumplen con tales requisitos las compañías no serán tomadas en consideración ya que cuya gerencia no esta inquebrantablemente comprometida con la calidad, y no cuenta con un amplio sistema de circulo de calidad. El control total de calidad exige un esfuerzo tan grande que muchas compañías no están dispuestas a hacerlo mientras no se vean presionados.

En 1976 la Kayaba Industry decide adoptar el CTC dando buenos resultados. En 1977 desarrollo un plan estructurado de CTC y extendió la enseñanza de métodos y otras técnicas de calidad para incluir ciertas plantas claves. En 1978 utiliza técnicas de simulación para identificar las necesidades de calidad y tecnología para producir nuevos productos. En 1979 comenzó a ver resultados en sus ventas y en 1980 Koyaba gano el premio Deming.

CAPITULO 22

Cambiando de rumbo: La Ford Motor Company. Dearborn, Michigan.

En 1973 la Ford Motor Company se encontraba en serias dificultades ya que el embargo petrolero había estimulado la demanda de vehículos extranjeros, los norteamericanos compraban vehículos japoneses en cantidades mayores era evidente que la compañía tenia que cambiar de rumbo para poder sobrevivir.,

En 1978 El presidente de la junta directiva Philip Caldwell anuncio que la calidad seria el enfoque primordial. En 1979 Ford promulgo un documento conocido como Q101, un manual de especificaciones de calidad para los proveedores pero todo fue en vano.

Scollar después de haber visto el vídeo del Dr. Deming pidió al departamento de calidad de la Ford que se pusieran en contacto con el experto de calidad. Pero en Dr. Deming no abandono sus condiciones solo porque la Ford llamara, solamente trabajaría donde hubiera compromiso de parte de la alta gerencia y se negó a ir, a menos que el presidente de la compañía solicitara su presencia.

En 1981 el Dr. Deming llegó a la Ford para reunirse con Donal E. Petersen entonces presidente de la Ford y altos funcionarios. Las ideas del Dr. eran tan extrañas a la forma en que operaba la industria automotriz.

Posteriormente una delegación de la Ford visitó la Nashua Corporation en donde los empleados utilizaban rutinariamente gráficos de control. Más adelante en noviembre de 1983 Scollar y un grupo de 16 altos funcionarios de los principales proveedores de la Ford visitaron el Japón; recorrieron fabricas y asistieron a varias ceremonias de premiación a la calidad, incluyendo el premio Deming.

Después de haberse reunido el Dr. Deming con Petersen empezó a visitar a la Ford varios días al mes, dio seminarios comprendidos para los altos ejecutivos, visito varias operaciones, se reunió con los trabajadores, con los ingenieros y supervisores e hizo recomendaciones para cambios conforme a sus 14 puntos.

Los 14 puntos y las 7 enfermedades mortales del Dr. Deming se convirtieron en la base de una revisión de la filosofía de la Ford por parte de los más altos funcionarios de la compañía. Trabajaron durante tres años para adoptar la nueva filosofía, tal como el Dr. Deming los disponía en el punto dos.

Desde que el Dr. Deming se asocio con la Ford, se han hecho los siguientes cambios:

- a) Mantener la calidad: Las plantas de producción ahora cierran dos semanas durante el verano. La Ford se había opuesto a esa suspensión de actividades puesto de representaría la perdida de 100,000 a 200,000 vehículos.
- b) Los proveedores como socios . La Ford invitó a los principales funcionarios de operaciones de los proveedores más importantes para que asistieran a los seminarios Deming: después ofreció seminarios para ingenieros y la gente de control de calidad. Los inspectores comenzaron a trabajar con los proveedores para mejorar la calidad de acuerdo con los principios del Dr. Deming.
- c) Presupuestos de operación trienales. Reemplazan a los presupuestos anuales para permitir una planificación a largo plazo. El apoyo a la calidad procedía del nivel más culto de la compañía.

El "Equipo Taurus": Avanzando hacia la calidad.

Cuando fueron bautizados Ford Taurus y Mercury Sable, los automóviles eran de tracción delantera. La forma tradicional de diseñar un automóvil solía requerir de un diagrama secuencial de flujo. La gente de producción trabajaba directamente con la gente de diseño, ingeniería, ventas y compras, jurídico, servicios y mercadeo. El Equipo Taurus incluía los asesores jurídicos y de seguridad de la Ford, quienes presentaban asesorías sobre tendencias futuras en las leyes, de modo que podíamos tomarlas en cuenta en el diseño, en lugar de tener que hacer remiendos más tarde. En la Ford, la relación de Smith y otros proveedores hacia el enfoque del Equipo Taurus era gratificante.

Windsor Export Supply - Donde el papel era el producto

En octubre de 1984 a solicitud de las oficinas de métodos estadísticos, el Dr. Deming visitó unas instalaciones de la Ford llamadas Windsor Export Supply, situadas a orillas del río Detroit. Windsor Export funciona como una compañía dentro de una compañía y sus 250 empleados reciben pedidos de las plantas productoras y ensambladoras que la Ford tiene en el extranjero. A través de los años Windsor Export llegó a ocupar una posición un tanto envidiable dentro de la Ford.

El Dr. Deming se reunió con los 250 empleados de la Windsor, considera que es provechoso realizar tales sesiones que se graban en videocasetes y más tarde se proyectan para los supervisores, hace hablar a los trabajadores de las cosas que les impidan hacer u trabajo correcto, que espera de ellos.

Para aumentar las ventas con Windsor tendía que abastecer instalaciones distintas de las de Ford, lo cual requeriría un cambio en los estatutos, que debía ser aprobado por la sede internacional. Cuando el Dr. Deming invitó a los trabajadores, Richard deseaba que los supervisores, especialmente los suyos, estuvieran presentes para poder decirles lo que está mal...Porque todavía no saben lo que está mal.

En menos de un año de la visita de Deming las cosas habían mejorado y Windsor parecía haber invertido el curso de su descenso. La visita del Dr. Deming fue, en algunos aspectos, el punto decisivo en un esfuerzo que había empezado hacía algunos meses. La persona que estaba más consciente del compromiso solemne de Windsor era John McRae, el director de fabricación y suministros para las operaciones automotrices latinoamericanas, a quien recientemente le habían encomendado la responsabilidad de la operación de exportaciones. El estadístico Ed Baker también estaba interesado.

Baker descubrió que tenía un aliado en la organización financiera llamado Harry Artinian, a quien más tarde reclutaría para la oficina de métodos estadísticos; necesitaba toda la ayuda que pudiera conseguir contra la atrincherada gerencia de Windsor cuyos miembros estaban a punto de jubilarse. Hicieron innovaciones en las áreas de empaque y despacho; Windsor no tenía problemas, pero tenía muchos gastos ocultos y estaban enfrentando el problema de que tenían que ser lo suficientemente competitivos como para lograr contratos fuera de la Ford. Windsor no tenía un producto físico que avanzara paso a paso de una estación de trabajo a otra; el producto era software - facturas, informes, diseños - que viajaba en la mano, por correo o por computadora destinado a propósitos o destinos desconocidos.

El problema era como transformar la filosofía de Deming en acción cuando la gente no produce hardware - cuando no existía algo tangible . Si uno quería usar estadísticas, tenía que averiguar que es lo que uno tenía que medir. Tal como los diagramas de flujo, lo mostrarían, los procedimientos que se habían desarrollado a lo largo de los años estaban frecuentemente atollados por los obstáculos. tenían todas esas limitaciones, todas esas barreras, y así era imposible hacer circular la información. también tenía que haber un cambio en lo que llamaban gerencia por excepción.

Con la aprobación de McRae; Baker y Artinian organizaron una sesión de capacitación de dos días para instruir a 40 empleados de Windsor en los conceptos estadísticos básicos, precedida de un seminario de medio día para los gerentes. La capacitación tiene que ser parte de una estrategia de cambio de la organización.

CAPITULO 23

Diseminando el mensaje Deming.

Growth Opportunity Alliance de Greater Lawrence, Lawrence, Massachusetts.

Un día de octubre de 1980, en su oficina el Dr. Deming recibe una llamada telefónica del gerente de relaciones industriales de una firma textil de Lawrence, Massachusetts llamado Bob King.

King explico al Dr. Deming que la ciudad de Lawrence había formado una coalición de compañías para mejorar la calidad y la productividad y que esta coalición había decidido buscar la ayuda del Dr. Deming.

El Dr. Deming dijo que estaría dispuestos a ayudarlos. Semanas más tarde King llama de nuevo al Dr. Deming para concertar el primer seminario para el grupo conocido con el nombre de GOAL (Growth Opportunity Alliance de Greater Lawrence). Más tarde llegaron a convertirse en un foco de la actividad de Deming.

En 1979 en la ciudad el desempleo se extendió. Lefebre el alcalde de la ciudad al ver esta situación quiso establecer en Lawrence las mismas condiciones que se tenían Jamestown. Lefebre se acerco a Malden Mill una empresa textil de propiedad familiar, ya que se había arreglado para sobrevivir a la caída de la industria textil a causa de su fuerte orientación hacia el cliente y de sus procesos diversificados de fabricación. Las ideas de ambos solían

coincidir. El precio del entusiasmo es el compromiso. King llegó a ser el codirector de la junta directiva del grupo que tomó el nombre de GOAL.

GOAL trató de establecer comités laborales-gerenciales en cada empresa participante, pero no tomaron en cuenta que muy pocas de las empresas asociadas a GOAL estaban sindicalizadas. Sin una estructura laboral formal y por eso era difícil establecer los comités. Y las fabricas que estaban sindicalizadas eran, por lo general, divisiones de compañías más grandes, lo cual significaba que cualquier arreglo estaba sujeto a ser negociado a nivel nacional.

En abril de 1980 King asistió a una conferencia sobre administración de empresas en la cual la NBC, allí se enteró de que se estaba preparando un reporte especial, y se propuso verlo cuando fuera transmitido en junio. quedó tan impresionado que sugirió a los miembros de GOAL se concentraran en la calidad y en la productividad en lugar de dedicarse a las relaciones fuerza laboral-gerencia.

Consultando su programa de compromisos el Dr. Deming le dijo a King que podía dar su curso en cuatro días, haciéndole la invitación de que asistiera a uno que él iba a dar en el mes de enero en ese mismo año en Nashua, New Hampshire para que así pudiera familiarizarse con los arreglos.

King quedó cautivado. la inscripción atrajo a 18 personas de 35, incluyendo al presidente y a los que estaban a cargo. El primer punto que el comité abordó fue la necesidad de iniciar la capacidad estadística. Por eso el Dr. Deming proporcionó una lista a la GOAL para que pudieran consultar a los estadistas.

Como el Dr. Deming regresaba una y otra vez para organizar seminarios, el comité iba creciendo. La organización era mejorada por voluntarios cuyas compañías les concedían el tiempo necesario para participar. El problema que tenía GOAL era llegar a la alta gerencia por eso empezó a programar desayunos de funcionarios ejecutivos con conferencistas en los que se trataban diversos temas. Cuando las compañías empezaban a tener historias de éxito que contar a GOAL, desarrolló un programa de estudio de casos prácticos en el cual algunas compañías solían reunirse por un día o por una tarde a contar sus experiencias.

Lo característico de GOAL es que sus trabajadores se inscribían con tal entusiasmo a los programas referentes a la salud mental de trabajador, pero lo hacían para sentirse frustrados cuando veían que muy poco había cambiado. GOAL se convirtió en un centro de recursos Deming. Con material escrito, videocintas y programas educativos. Sin embargo en 1984 un esfuerzo por establecer un premio Deming similar al de Japón pero lamentablemente fracasó por razones que son instructivas. El comité de premiación que no era digna del premio. En su lugar GOAL organizó una conferencia en la cual los usuarios del método Deming presentan sus casos.

GOAL fijó tres prioridades para diseminar el mensaje Deming en el segundo quinquenio de los años 80. La primera era ayudar a establecer esfuerzos similares que abarcaran áreas extensas. La segunda era crear un instituto de proveedores para ayudarles a las compañías más grandes. Por último otro de los objetivos de GOAL era la traducción del material sobre calidad escrito en japonés.

CAPITULO 24

Deming al rescate: Malden Mills, Lawrence, Massachusetts.

La primera empresa en beneficiarse de la asociación entre GOAL y el Dr. Deming fue el empleador de Bob King, Malden Mills. Cuando la economía cayó en recesión Malden quedó

tambaleando al borde de la bancarrota eso provoco que la compañía empezara a preocuparse por la calidad y la productividad.

En esa época, Malden tenía 4 divisiones: Flock hilados, telas y pieles. Todos se vieron hasta cierto punto afectados por la recesión, pero la división de pieles que fabricaba en tela sintética high piel de lujo, cargo con el peso del impacto.

A comienzos de 1951 había leves indicios de que algo andaba mal. Los pedidos no estaba llegando con la prontitud acostumbrada; pero la compañía pensaba que el problema radicaba en las altas tasas de interés, que hacían que los compradores fueran renuentes o mantener inventarios por más tiempo del necesario.

En septiembre de 1981 la compañía solicitó protección invocando el Capitulo II de la ley de bancarrota. Las dificultades financieras de Malden coincidieron con la aparición de W. Edwards Deming en el escenario de Lawrence. Después de haber asistido al seminario el gerente de la división de Flock. Decidió lanzar una campaña total en pro de la calidad por medio al que el paro de las actividades de la división de pieles arrastrara a toda la compañía.

A finales de los años 70 Flock se vio afectada por una tasa de rotación del 250% anual. Las líneas de producción de Flock eran un lugar muy desagradable para trabajar, debido a molestos olores. Estas causas fueron los factores para que los trabajadores se fueran y el entusiasmo terminara.

La tarea de introducir el método Deming se le encomendó a Hudson, ingeniero industrial. Mientras asistió a los seminarios del Dr. Deming se intereso más por el énfasis que el uso de las estadísticas, que el de los 14 puntos y otros materiales relacionados con los trabajadores. Hudson se vio obligado muchas veces a desempeñar el papel de jefe intransigente, el sabía que con gritos no solucionaba los problemas.

El primer paso formal que dio Hudson en la división fue organizar un comite de iniciativas con el objeto de seleccionar los proyectos para que los equipos trabajaran con ellos. El comite se reunía una vez por semana y revisaban tres proyectos.

Se destino un coordinador de personal para cada división para que sirviera de amortiguador entre la gerencia y los trabajadores y para ayudarles a estos tanto en los problemas personales como en los relacionados con el trabajo. La comunicación entre los empleados y la gerencia aumento un 150%. La compañía mantenía informados a los trabajadores de lo que sucedía de esa manera ya no se operaba en la obscuridad.

CAPITULO 25

Adoptando una nueva filosofía. Honeywell Information Systems, Lawrence Manufacturing operation, Lawrence Massachusetts.

Cortando al estilo de los 80 Stanley Marsh era una de las figuras claves para apartar a la fabrica de la vieja cultura que había prevalecida desde la Revolución Industrial. Marsh dijo que era una cultura autócrata. La planta de Honeywell hizo un esfuerzo enorme para lograrlo estableciendo programas de capacitación.

En 1985 los niveles de calidad mejoraron notablemente. La experiencia de Honeywell demuestra que un sistema de producción típicamente norteamericano que se basa en autoridad, cantidad y rapidez puede convertirse en un ambiente de participación orientado hacia la calidad siempre y cuando haya un metodo totalmente nuevo.

Iniciando la capacitación: Cuando el Dr. Deming hizo su aparición en la escena de Lawrence por intermedio de GOAL una delegación de 10 funcionarios de Honeywell procedentes de diversos departamentos asistieron a uno de los primeros seminarios.

El director de la planta se mostró a las ideas de ellos y aprobó la contratación de Paul Krensky, un estadístico recomendado por el Dr. Deming para que diera un curso de estadística de 6 semanas. En la planta de Lawrence se inició un programa de participación laboral denominado "CDM" por confiabilidad, disponibilidad, manutención. Pero se considera que no funcionaría así que Honeywell encargo a dos de sus empleados para que desarrollaran una dinámica de grupos.

El grupo gerencial tomo el curso en cuatro días de intenso trabajo. Después decidieron entrenar en dinámica de grupos a todos los empleados asalariados antes de entrenar a los 900 trabajadores pagados por hora. En 1983 siguiendo el modelo de Krensky. Honeywell desarrolló un curso de estadística desarrollado para todo el personal asalariado, además había un nuevo enfoque de la calidad a nivel corporativo.

Con la fuerza laboral empapada de la dinámica de grupos y de los conocimientos básicos de estadística, Lawrence lanzo una oleada de equipos temporales de proyectos orientados hacia tareas específicas que se cruzaban entre diferentes departamentos. Cuando comenzó haber comunicación entre los diversos departamentos algunos de los problemas difíciles fueron desapareciendo.

Además de la capacitación formal, se puso en marcha una campaña para educar a la gente en el uso de su producto, la relación interna entre el cliente y el proveedor a la que hace referencia el Dr. Deming y en la cual el cliente es la siguiente persona en el proceso de producción.

Marsh dice que en la vieja cultura las evaluaciones del desempeño eran vistas con recelo y con razón pero en la nueva cultura Deming, se muestra a la gente que el desempeño está relacionado con la posición financiera de la CIA.

En la vieja cultura, cuando se presentaba una baja en los negocios, los trabajadores eran despedidos temporalmente. Hoy día la gerencia de Lawrence prefiere contratar gente sobre una base temporal durante movimientos descendentes cíclicos.

También en la vieja cultura, las personas eran escogidas en reconocimiento de sus logros. Los juicios eran inevitablemente subjetivos y los que eran ignorados. En la nueva cultura se estableció un programa de recompensas.

CAPITULO 26

Hacia una masa critica. American telephone & Telegraph, Merrimack Valley Works, North Andover, Massachusetts.

Robert E. Cowley gerente general de la planta cree que al igual que el Dr. Deming que el papel de una compañía es mantenerse en el negocio. Quedo muy impresionado con el mandato de Deming el de crear una estructura en la alta gerencia.

AT&T, estaba experimentando una fuerte presión competitiva por primera vez, el primer día de enero de 1984 fue obligada por orden judicial a dejar la posesión de sus 23 compañías. En 1982 algunos de los miembros del departamento de control de calidad fueron convertidos en adeptos de sus métodos en un seminario patrocinado por GOAL.

Las técnicas de estadísticas que se llevaban en AT&T fueron perdiendo popularidad. Los gerentes habían comenzado a usarlas de manera punitiva, no era encontrar fallas en el sistema si no para señalar a los trabajadores que requerían una acción "correctiva".

A Cowley le preocupaba la calidad cuando se hizo cargo de Merrimack Valley Works a comienzos de 1982 y su preocupación se acentuó con un viaje que hizo a Japón con varios colegas. Las ilustraciones que se dieron en Japón le sugería a Cowley que su división

probablemente también estaba usando los inventarios como muleta, había razones para tener inventarios ya que sin ellos se podía paralizar una línea de producción. El inventario era la forma de protección contra la posibilidad de que se agotara un artículo cuando el proveedor no cumplía con el pedido, fuera cual fuese la razón.

Cowley asistió a un desayuno de negocios que ofreció la GOAL, el Dr. Deming fastidió a Cowley con su modo de ser insensible y con su mensaje, que producía la impresión de un insulto más que de una enseñanza, pero Cowley no sacó ningún provecho del asunto. Los discípulos de Deming no se dieron por vencidos. Lo incitaron a que asistieran a un seminario Deming completo de cuatro días, Cowley accedió, con la condición de que se pudieran reclutar a otro cien voluntarios de la AT&T. Ese primer seminario se celebró en el Sea Crest Hotel en Capecod.

En el seminario de cuatro días se desarrolló un formato que llegaría a ser estándar en las sesiones posteriores de la AT&T. Este primer seminario fue el comienzo de una relación armoniosa entre Cowley y Deming, la cual estaría llena de respeto mutuo de parte y parte. Los seminarios continuaron a razón de dos o tres por año. Los seminarios que el Dr. Deming programaba exclusivamente para Merrimack Valley parecían ser las más eficaces.

CAPITULO 27

El modelo de Filadelfia: Consejo del área de Filadelfia para la excelencia, Filadelfia Pennsylvania.

El 3 de Julio de 1985, se reunió en la ciudad de Pennsylvania un grupo integrado por banqueros, abogados, parlamentarios, ejecutivos de grandes empresas y líderes sindicales todos estaban presentes con el objeto de firmar una "2ª declaración de independencia" un documento cuyo contenido tenía un parecido con los 14 puntos del Dr. Deming.

La declaración decía: "Adoptemos una nueva filosofía para la futura economía." "Seremos constantes en el propósito de mejoramiento de productos y servicios." " Es esencial el terror con el fin de fomentar un ambiente creativo".

Después de unas palabras de Wilson Goode, los presentes se acercaron para firmar el documento. Edward Tooney Presidente de AFL-CIO Filadelfia Council dijo lo siguiente: "Seguiremos totalmente los principios anteriores".

Esto se debía al trabajo de Mari Ann Gould presidenta de la junta directiva de una organización llamada Consejo del Area de Filadelfia para la Excelencia (PACE). El parecido de esa declaración con los catorce puntos del Dr. Deming no era coincidencia ni accidental ya que Mary Ann Gould era una ferviente discípula de Deming; y estaba empleando con éxito los métodos del doctor en su propia compañía.

Por la insistencia de Gould la cámara de comercio había montado una gran campaña en pro de la calidad, patrocinó varios seminarios; Deming estableció una coalición entre nueve compañías conocidas con el nombre de Mesa Redonda de la Calidad, las cuales trabajaban con un asesor aprobado por este.

Una coalición de líderes empresariales y cívicos acordó montar una campaña para atraer nuevos negocios, pero Gould alegó que el primer paso tenía que ser una campaña para ayudarles a prosperar a las industrias existentes. Razonó que a menos que el área contara con una base económica saludable, la posibilidad de cualquier otra compañía se estableciera sería mayor.

La cámara organizó un programa llamado Consejo de Mejora Empresarial, la cual tenía la misión de ayudar a las compañías establecidas en el valle del Delaware a crear y a prosperar, y para situar a éste en la posición de liderazgo.

Para lograr esto decidieron concentrarse en un solo rumbo de acción para no fragmentar el esfuerzo. Teniendo en cuenta la posición de Gould por Deming y el conocimiento de primera mano que tenía el, no era de sorprender que la calidad se convirtiera en ese sendero.

Gould expresó que se tenía un ambiente en el cual Deming podría ser aceptado más fácilmente y como se estaban perdiendo empleos, los gerentes estaban dispuestos a escuchar y actuar.

Mientras tanto en la cámara de comercio del área de la gran Filadelfia, se abogaba por la idea de la excelencia, la cual significaba una calidad absoluta en la manufactura, en el servicio, en la instrucción y en las organizaciones estatales.

Mary Ann Gould contrató al Dr. Deming el 19 de enero de 1984, quien condujo varios seminarios por cuatro días, los cuales tuvieron mucho éxito, la cámara también contrató a conferencistas que ya habían aplicado el método Deming y seminario sobre estadística y calidad.

Gould se dio cuenta que existía una dificultad para aplicar los métodos, ella visualizaba las compañías trabajando conjuntamente intercambiando experiencia, para esto contrató a Joiner Brian de Madison Wisconsin, contratando a un socio Peter Sheholtes, tenía experiencia en dinámica de grupo capacitación en liderazgo y desarrollo organizacional.

Gould, Joiner y Sheholtes creían que debían enfocar el camino de arriba hacia abajo.

Las compañías que integraban la Mesa Redonda de la Calidad organizada por PACE estaban, en cierto modo, más preparadas que el resto de las empresas privadas de los Estados Unidos: reconocían la necesidad del cambio. Al inicio del programa, delinearon el enfoque de nuevas fases.

- Primera fase: Educación o reeducación de la alta gerencia en el método Deming.
- Segunda fase: Revisión sistemática de las oportunidades de mejorar.
- Tercera fase: Planificación para los proyectos iniciales. El primer proyecto inicial se selecciona y se planea en detalle.
- Cuarta fase: Ejecución del proyecto inicial. Se establece un equipo de proyecto al cual se instruye en el método Deming. El equipo estudia y define su proyecto y comienza a trabajar.
- Quinta fase: Se planean otros proyectos preliminares y se llevan a cabo. Se repiten los pasos de las fases tres y cuatro, hasta que el equipo gerencial esté convencido de que está preparado para un plan extensivo.
- Sexta fase: La alta gerencia desarrolla un plan extensivo, imaginan oleadas de proyectos a lo largo y ancho de la organización.
- Séptima fase: Se inicia la primera oleada de proyectos en gran escala. Previamente se habían ejecutado uno o dos proyectos a la vez.
- Octava fase: Se llevaban a cabo oleadas sucesivas de proyectos. Cada año se inicia otra oleada de proyectos. Se integran los procesos de planificación anual.
- Novena fase: Institucionalización. Esto ocurre cuando la totalidad de los catorce puntos de Deming se han convertido en la forma natural de ejecutar las operaciones. El mejoramiento extensivo, permanente y la constancia en el propósito es una forma de vida.

CAPITULO 28

La evolución de una compañía convertida a la filosofía Deming: Janbridge, Inc., Filadelfia, Pennsylvania.

Janbridge ha buscado practicar el método Deming tanto como cualquier otra compañía del país, o más aún. Gracias a ese compromiso, Janbridge es en la actualidad un foco de luz en un escenario industrial que, por lo demás es bastante sombrío. En 1985, un año en que la industria de circuitos impresos sufrió globalmente una baja del 30 por ciento además de despidos temporales masivos, el volumen de ventas y la productividad de Janbridge aumentaron cerca del 20%, y durante el proceso se crearon nuevos empleos. Y la compañía esperaba con satisfacción otro año de crecimiento.

Al mismo tiempo la compañía se convirtió en el proveedor número uno de circuitos impresos para la mayoría de sus clientes. Había desarrollado una entusiasta y cooperadora fuerza laboral mediante la participación en la toma de decisiones y la estabilidad que produce trabajar en una empresa que está creciendo y que tiene una novedosa y audaz política contra los despidos temporales.

Janbridge constituye un testimonio de la reacción en cadena Deming, en parte porque el tamaño de la compañía le permitía moverse con rapidez, pero sobre todo por la imaginación y por la inquebrantable determinación de Gould de adoptar y adaptar el método Deming : sal mejorar la calidad se reducen los costos y mejora tanto la productividad como la participación en el mercado.

En la primavera de 1981 Mary Ann Gould estaba asistiendo a una convención de la industria en Washington en la que Deming estaba programado para hablar sobre la calidad. Gould nunca había oído hablar del Dr. Deming, pero la calidad era muy importante para su compañía, así que decidió asistir.

Cuando regresó a Filadelfia reflexionó más detenidamente acerca de lo que el Dr. Deming había dicho. Mary Ann Gould creía que Janbridge tenía que cambiar. La organización de la compañía era un triángulo en la que parecía que todos los asuntos llegaban para ser decididos, mientras todos los demás esperaban que algo sucediera.

Gould consideraba que había demasiadas reglas sin principio que las abrogara. Si había una estructura de valores corporativos y unos objetivos a largo plazo para guiar las decisiones, entonces no había necesidad de establecer reglas para todo.

Deming tomó un seminario de cuatro días y visitó a Merrimac Valley Works, de la AT&T, con objeto de conversar directamente con la gente que estaba trabajando en los catorce puntos. Además de las reuniones dentro de la empresa, hubo cuatro conferencias celebradas los fines de semana en otros lugares.

Debatían las razones por las cuales los supervisores no parecían tomar la iniciativa mediante esto llegaron a la conclusión que eran ellos mismos los que tenían que cambiar primero. Mediante estas conferencias se desarrollo una visión. Esta incorporaba nueva tecnología, un conjunto de valores empresariales, una filosofía de operación y un firme compromiso con los métodos del Dr. Deming.

Janbridge envió a gerentes de alto y mediano nivel a las sesiones Deming de cuatro días y se dedicó a capacitar a los supervisores en la propia compañía para que se vieran no tanto como jefes sino como líderes cuya tarea era ayudarles a los trabajadores a hacer su trabajo, tal como lo sugirió el Dr. Deming. Janbridge contrato la asesoría de Phyllis Sobo para que estrenara a la gente en habilidades básicas de supervisión.

En 1983, Janbridge implanto una nueva política que abolía los despidos temporales. Janbridge ingreso a la Mesa Redonda de la Calidad auspiciada por PACE, la cual habia sido fundada por Mary Ann Gloud y otros en 1984.

Janbridge promovio en primer lugar proyectos a corto plazo que podían llevarse a cabo en un lapso de sesenta o noventa dias, y creo así una serie de éxitos que demostraron la bondad del método Deming y les produjeron confianza a los miembros del equipo.

Janbridge había desarrollado su propio método de prueba que permitía evaluar todas las características de los tableros más exigentes, poniendo así fin a las pruebas destructivas. Ese y otros cambios en el revestimiento que surgieron durante el proyecto habían generado un ahorro anual de US70000 y un aumento de 30% de la productividad.

CAPITULO 29

La transformación de un gerente norteamericano: Microcircuit Engineering Corporation, Mt. Holly, New Jersey.

La Microcircuit Engineering Corporation (MEC) había iniciado en 1967. Stalnecker, un hombre de 48 años de edad tenia atributos que en si no eran negativos tales como la pasión por el detalle y la organización. Pero también creía en la disciplina y no era, como el mismo lo admitía "una persona muy abierta".

Como había problemas en la MEC tanto con la productividad como con la fuerza laboral. Stalnecker estaba más que interesado en averiguar lo que Dr. Deming tenia que decir.

El gerente celebro reuniones con los trabajadores quienes se quejaron de las condiciones de trabajo. Stalnecker se dio cuenta de que era imposible seguir ignorando los sentimientos de descontento que existían. Joan Stalnecker, estaba enterándose de los problemas del negocio de su esposa. Joan Stalnecker escucho lo que para ella era un mensaje radical " El recurso más formidable que tiene la gerencia norteamericana su gerente".

Stalnecker, quien acababa de fijar un anuncio en la cafetería anunciando que la MEC había despachado un número récord de 3085 planchas de serigrafía en una sola semana, no había anticipado esta reacción.

"Tenemos este fantástico producto y estos admirables proceso y este fabuloso equipo" , le dijo su esposa.

Se mostró más entusiasmado cuando Joan Stalnecker le informó sobre las técnicas estadísticas. "Me parecía una cosa sumamente razonable", dijo, "el hecho de que uno pudiera seguirles el rastro a ciertas cosas y darle a la gente la respuesta sobre una base concreta". Esto también tenía sentido para Stalnecker, quien ya había empleado gráficos de control para algunas operaciones.

"Yo crea en Deming, y quería hacer algo, pero no sabía como... Cuando la gente llegaba a presentarme los problemas me sentía abrumada".

Pero su esposa estaba gradualmente comenzando a creer en la necesidad de una reforma.

La MEC se convirtió en un miembro fundador de la Mesa Redonda de la Calidad de Filadelfia. Por fin alguien le iba a ayudar a la MEC a llevar a cabo los métodos, "Para bien o para mal", dijo Joan Stalnecker, simplemente hicimos lo que nos dijeron que hiciéramos.

Siguiendo el modelo de Joiner, lo que hasta entonces se había conocido como el "staff " , cambió su nombre a "equipo gerencia ". Estaba integrado por Stewart Stalnecker como presidente y Joan como "coordinadora de ejecución ", además de los gerentes de las operaciones de serigrafía y fotografía y los directores de ventas, personal y contabilidad

Joan se alarmó. Le presentó excusas al supervisor y lo invitó a la primera reunión.

Adoptando el nombre de START, sigla de Técnicas Estadísticas y Trabajo Apropiado en Equipo, el equipo se formó con el superintendente de producción de división, un coordinador estadístico, el empleado encargado de la entrada de los pedidos, un supervisor de la división de serigrafía, el supervisor de departamento de diseño de la división fotográfica.

John Criqui, el coordinador estadístico, debía enseñarles a los miembros del equipo, (Brian Joiner lo llamaba "entrenamiento justo a tiempo".)

La misión del proyecto era identificar las demoras que había en el recorrido de las planchas de serigrafía a través de las ocho etapas del proceso de producción.

Como había cinco clases de planchas, era necesario identificar cada una por aparte.

"Nos dimos cuenta de que a la gente le iba a dar miedo llenar el tiquete de viaje. Así que el equipo decidió invitar a una reunión a todos los que realmente manejaban los pedidos - diecisiete personas".

"Tenía que decirlo tres y cuatro veces. El equipo de proyecto le dijo: Tendrá que decirlo muchas veces, porque ellos no le van a creer.

El equipo de proyecto se demoró seis meses en reunir los datos. El gráfico de Pareto obtenido como resultado de ese trabajo indicó que las planchas pasaban la mayor parte del tiempo en el departamento en que eran cubiertas de emulsiones.

En lugar de sentirse atacados, los recubridores, dijo Joan, se sentían alagados porque "alguien de verdad piensa que nosotros sabemos algo respecto a lo que hacemos".

Mientras el equipo de la división de planchas se reunía semana tras semana, la división fotográfica estaba exigiendo cada vez con más insistencia, y sol ocupaba a treinta personas, de todos modos sufría de un complejo de inferioridad.

De repente había equipos por todas partes. Joan lo llamaba una filosofía de "adopte un equipo".

En realidad, ocho de los recubridores asistieron al MECnic - más de los que todos recordaban haber visto en cualquier evento organizado por la compañía.

En encuestas no firmadas que se hicieron después del recorrido.

Otro terminó diciendo: "Considero que si todos hacen el recorrido, ellos y sus supervisores estarán informados sobre las otras áreas y podrán apreciar más su trabajo...¡Sigán trabajando así...Compañeros! ¡Nada nos podrá detener ahora!".

La MEC produjo periódico clandestino llamado The Merri-MEC.

La edición número cuatro hablaba de un enemigo de la calidad llamado "Monstruo MEC-ness", pero informaba: "Todavía hay esperanzas.

En The Merri-MEC, Stalnecker era conocido como "Sigis" y Joan era "Jips". El periódico tenía un caricaturista. "Wunuv Armen" (One of Our Men), cuyo personaje, un enorme pie ambulante con gafas de sol, se llamaba "Bebe Ciego". A Wunuv Armen le encantaba pintar a Sigis en pantalones a cuadros (escoceses). Tenía cinco pares.

A comienzos de 1985, el primer equipo de proyectos le solicitó a Stalnecker que hablara con todos los empleados de la MEC. El equipo de proyecto se había cansado de tratar de explicarles a los demás lo que estaban haciendo durante las reuniones y durante los misteriosos viajes a Filadelfia para asistir a la Mesa Redonda de PACE. Se sentían, dijo Joan, "como si nadie creyera que realmente iba a suceder como resultado de sus actividades". Querían que Stalnecker pusiera en claro que él apoyaba el programa. "Así que el equipo le pidió a Stewart que diera una charla sobre los Catorce Puntos".

CAPITULO 30

Lew Springer- El papel de un creyente fanático: Campbell Soup Company, Camden, New Jersey.

El vicepresidente senior de Campbell Soup Company, dio una breve exposición de lo que Campbell estaba realizando para llevar a cabo el método Deming: 210 gerentes de nivel superior habían sido enviados al seminario Deming de cuatro días: Cincuenta y cinco personas habían sido matriculadas en la Universidad de Tennessee para tomar un curso de estadística: y 2000 obreros pagados por hora habían sido sometidos a un resumen Deming de cuatro horas que incluía los principios básicos de los métodos estadísticos, y había planes para incluir a otros 8000.

"Queremos que entiendan lo que estamos haciendo", dijo. "No queremos que piense que hemos desarrollado un nuevo sistema para echarlos ".

Campbell había establecido un equipo que incluía un coordinador estadístico, un ingeniero y un gerente de sistemas para introducir el método Deming.

George Hettich de la Vlasie Foods Division de Campbell. Como vicepresidente para la tecnología de producción , una de las primeras tareas de Hettich fue a asistir a un seminario Deming. Se convirtió en un creyente casi de inmediato. En los dos primeros días todo parecía muy confuso, informó Hettich . Pero de repente se enciende la luz y uno dice. Este tipo tiene algo que ofrecer.

Springer, por su parte, había descubierto al Dr. Deming cuando este apareció en Filadelfia en enero de 1984. En ese tiempo, Campbell estaba fomentando los círculos de control de calidad entre los trabajadores pagados por hora. Campbell también quería penetrar en el arte japonés del manejo de inventarios justo a tiempo.

El método Deming vinculaba la participación de los empleados con la planeación a largo plazo. Ofrecía los métodos estadísticos que lograrían eliminar los obstáculos de los procesos de producción para que pudiera funcionar justo a tiempo.

Tales líderes tenían que ser personas con fervor, conocimientos, y con influencia suficiente para suscitar y mantener vivo el interés de otros. Tendrían que ser persistentes, hábiles y capaces de superar los obstáculos que serían muchos. Los asesores sugirieron varios nombres: Promotores, campeones hasta creyentes fanáticos. Eso era Springer a la perfección. Se había convertido en un ejemplo viviente de la filosofía Deming.

Era una de las tantas sesiones de esta clase: un curso relámpago del método Deming. Dicho método - les decía Springer con mucho entusiasmo a los empleados de Campbell- no es una cuestión nebulosa que tiene que ver con recursos humanos... Es una forma muy, muy disciplinada de solucionar los problemas.

Springer presentó la regla 85-15 de Deming, la cual sostiene el 85 por ciento de los problemas se encuentran dentro del sistema, y la gerencia es responsable de ellos, mientras que los trabajadores son responsables de apenas el 15%. Y ventiló la aversión que el Dr. Deming le tiene a la MBO, o administración por objetos , en la cual se fijan las metas y se distribuyen recompensas según se hayan cumplido.

Habló sobre la reacción en cadena Deming, en la que la calidad mejorada conduce a costos más bajos y a mayor productividad, y les permite a las compañías capturar nuevos mercados, seguir en el negocio para proporcionar cada vez más empleos. Y esbozó los siguientes puntos de las enseñanzas del Dr. Deming.

Título: EL MÉTODO GERENCIAL DEMING

Cedido por UCh RR.HH. portal de estudiantes de RR.HH. www.uch.edu.ar/rrhh